



# **Trabajo Final de Graduación Universidad Empresarial Siglo 21**

**Plan de Selección de Personal para la Empresa  
Conectar SRL**

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Maria Candelaria Martinez Villada

Legajo: VRHU03783

## **RESUMEN**

El presente trabajo final de graduación tiene como problemática principal la inadecuación entre los trabajadores de la empresa Conectar SRL y sus puestos de trabajo. Dicha organización es una PyME, dedicada al rubro de energía eléctrica y telecomunicaciones.

Una de las causas principales del problema es la ausencia de herramientas y procesos que garanticen una efectiva y eficiente contratación de trabajadores idóneos para las tareas a desarrollarse.

A partir de lo expresado hasta el momento, el propósito del presente trabajo es diseñar un proceso integral de selección de personal, con el fin de optimizar la adecuación entre los empleados y sus puestos de trabajo.

Se estudian los aspectos principales que conciernen a las funciones de Recursos Humanos de la empresa y características de la plantilla, aplicando entrevistas semiestructuradas a determinados integrantes de la empresa y cuestionarios a todo el personal de la organización. Por un lado se indaga sobre la existencia de descripciones de puesto, planificación, selección, evaluación y capacitación del personal y por el otro, canales de comunicación utilizados, actividad desarrollada, historia, valores, estrategia y objetivos de la empresa.

De acuerdo a la situación diagnosticada se observa que las falencias en materia de selección de personal, es la principal causa que afecta directamente en la adecuación persona-puesto y ocasiona un bajo nivel de productividad por parte de los empleados. Es válido destacar que el análisis realizado es avalado por bibliografía especializada en la materia.

Por último, se elabora una propuesta como respuesta a la problemática diagnosticada, la cual tiene como objetivo la aplicación de tres programas complementarios. El primero de ellos apunta a la elaboración de perfiles de puestos, mediante la participación activa de las personas que serán las responsables de su utilización. En segundo lugar se propone un proceso de selección de personal y reuniones destinadas a capacitar y concientizar sobre la aplicación y beneficios del mismo. Por último, se propone un proceso de inducción de personal, el cual permitirá una mejor adaptación de los nuevos empleados a la empresa.

## **ABSTRACT**

The main problematic of this final graduation work is the divergence between workers of the company Connect Inc. and its job positions. This organization is a SMB which provides services in the electricity and telecommunications industry.

The major cause of this problem is the lack of tools and processes to ensure effective and efficient recruitment of candidates to fill these positions.

From the statements so far, the purpose of this paper is to design a comprehensive recruitment process in order to optimize the adequacy between employees and their jobs.

Key aspects concerning the functions of Human Resources of the company and characteristics of the template were studied applying semi-structured interviews with specific members of the company and questionnaires to all staff of the organization. On one side these intended to determinate existence of job descriptions, planning, selection, evaluation and staff training and on the other hand it looked for communication channels used, businesses, history, values, strategy and business objectives.

According to the diagnosed situation it is observed that weaknesses in personnel selection process are the main cause that directly affect the person-job adequacy and cause a low level of productivity in employees. It is valid to note that the analysis conducted was supported by specialized bibliography in this field.

At last, a proposal is submitted in response to the diagnosed problem, which aims at the application of three complementary programs. The first pursues the development of job profiles through active participation of the people who will be responsible for their use. Secondly, it is proposed a personnel selection process and meetings both for training and to raise awareness on the implementation and its benefits. Finally, it is proposed a staff onboarding process, which will allow the adjustment of new employees to the company.

## ÍNDICE

<b>RESUMEN.....</b>	<b>2</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>6</b>
Introducción .....	7
Tema .....	8
Justificación del tema.....	8
Objetivos.....	9
Reseña de la Empresa .....	10
<b>CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>13</b>
Análisis y Descripciones de Puesto .....	14
Selección De Personal .....	19
<b>CAPITULO 3: METODOLOGÍA.....</b>	<b>34</b>
Tipo de Investigación: Descriptiva .....	35
Metodología: Cualitativa .....	35
Técnicas de recolección de datos.....	35
<b>CAPITULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....</b>	<b>39</b>
Análisis .....	40
Conclusiones Diagnósticas .....	59
Problema .....	62
Impacto económico del problema.....	64
<b>CAPITULO 5: PROPUESTA.....</b>	<b>68</b>
Justificación de la Propuesta de Solución.....	69
Propuesta de Solución.....	71
Programa N° 1: Creación del Manual de Puestos .....	72
Programa N° 2: Desarrollar el proceso de selección de personal .....	78
Programa N° 3: Desarrollar y Formalizar el proceso de Inducción de Personal .....	84
Cronograma de Actividades.....	88
Presupuesto de la implementación del Plan de Selección de Personal.....	90
Presupuesto por cada proceso de Selección de Personal .....	91
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>95</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>96</b>
Anexo 1: Cuestionario utilizado para entrevistar sobre las actividades de Recursos Humanos realizadas por la empresa. ....	97
Anexo 2: Cuestionario utilizado en entrevista sobre los aspectos generales de la empresa Conectar SRL.....	101
Anexo 3: Entrevista n°1 con Gerente de Administración .....	102
Anexo 4: Entrevista n°2 con Gerente de Administración .....	109
Anexo 5: Entrevista con Socio Gerente.....	114
Anexo 6: Entrevista con Administradora de Personal .....	118
Anexo 7: Entrevista con Responsable de Comunicación .....	122
Anexo 8: Cuestionario de satisfacción laboral aplicado a los empleados de la empresa Conectar SRL.....	125
Anexo 9: Lista de asistencia a la reunión informativa de táctica 1.....	126
Anexo 10: Encuesta de satisfacción.....	127
Anexo 11: Proceso de Diseño de Puestos.....	128
Anexo 12: Guía para Formulario de Descripción de Puestos.....	133

Anexo 13: Formulario de Descripción de Puestos.....	139
Anexo 14: Diapositivas utilizadas para Tática nº1 .....	142
Anexo 15: Proceso de Selección de Personal .....	158
Anexo 16: Formulario de Solicitud de Personal.....	170
Anexo 17: Formulario de Entrevista a Postulantes.....	171
Anexo 18: Formulario de Entrevista Búsqueda Interna.....	172
Anexo 19: Formulario de Prueba de Conocimientos.....	173
Anexo 20: Diapositivas utilizadas para Tática nº2 .....	175
Anexo 21: Proceso de Inducción de Personal.....	185
Anexo 22: Manual de Inducción de Personal .....	190
Anexo 23 “Encuesta de Satisfacción de Inducción”.....	201

## **CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### ***Introducción***

La estructura del presente trabajo comienza con la delimitación del tema tratado, que es la selección de personal en la empresa Conectar SRL, junto con la justificación pertinente del motivo por el cual se ha desarrollado.

Luego de planteado el tema, se establece el objetivo general y los específicos, siendo los segundos la manera de concretar el primero.

En el segundo capítulo, se desarrolla el marco teórico que se utiliza como referencia para la elaboración de las propuestas desarrolladas posteriormente. En tanto, las temáticas abordadas son, por un lado, el diseño y la descripción de puestos, y por el otro, la selección de personal.

En el siguiente paso se desarrolla la metodología, en la que se detallan el tipo de investigación que se llevará a cabo, las técnicas de recolección de datos y el procedimiento para decodificar la información obtenida.

En el cuarto capítulo se realiza un análisis de la información recabada, organizada en tres variables: plantilla de personal, organigrama-estructura, área de recursos humanos y sus funciones.

Como resultado del diagnóstico realizado se plantea, por un lado y a modo de síntesis, el problema detectado con sus causas y consecuencias, y por el otro, los aspectos favorables y negativos que se han detectado y que podrían incidir en la aplicación de la propuesta de solución. Finalmente, se exponen los costos que tiene la empresa, como consecuencia de los problemas detectados con respecto a su capital humano.

Luego de haber realizado el análisis de las variables mencionadas y detectado el problema que tiene la empresa en la administración de su personal, se realiza la propuesta de solución con su correspondiente objetivo general y específicos. A su vez, se exponen la justificación del plan de solución, explicando los beneficios que le traerá a la empresa la implementación del mismo.

El plan de solución está compuesto por tres programas que persiguen diferentes objetivos: la Creación del Manual de Puestos; Mejorar y Formalizar el Proceso de Selección de Personal; y por último, Desarrollar y Formalizar el Proceso de Inducción de Personal. Una vez expuestos los programas -incluidos en la propuesta de solución- se expone el contenido de los mismos y el presupuesto del plan de solución propuesto.

Al final del trabajo, se exponen los anexos correspondientes a las técnicas de recolección de la información que se utilizaron para el presente trabajo y tácticas propuestas.

### ***Tema***

Plan de Selección de Personal para la empresa Conectar SRL.

### ***Justificación del tema***

El principal objetivo del proceso de selección de personal responde a dos problemas diferentes: por un lado, la adecuación de la persona en el cargo, y por el otro, la eficiencia del hombre en el puesto.

Según Idalberto Chiavenato (2001), cuando un proceso de selección se lleva a cabo de manera correcta, el resultado será la contratación de empleados idóneos para el puesto, lo que trae como beneficio una mayor eficiencia del trabajador y el aumento de la eficacia organizacional en la consecución de sus objetivos.

Conectar SRL es una empresa joven con diez años de trayectoria y que ha crecido de manera rotunda, no sólo en la cantidad de empleados con la que cuenta actualmente, sino también por los productos y servicios que ofrece. Como consecuencia de ello, los dueños no han encontrado la manera de adaptarse ni de acompañar este cambio, como así tampoco de comenzar a profesionalizar la empresa; sino que la siguieron dirigiendo y administrando como en sus comienzos, es decir, de manera improvisada y con un alto grado de subjetividad.

Estos dos últimos aspectos -la improvisación y la subjetividad- son características que están presentes en casi todas las acciones de la empresa, más precisamente en las relacionadas en la gestión de los recursos humanos, como es la selección de personal.

Como se detallará más adelante, la organización presenta varios inconvenientes con respecto a su capital humano. Sin embargo, hay que saber identificar cuáles de todos ellos son en realidad causas de un mismo problema. Llegado a este punto es válido afirmar que el principal problema que presenta la organización, en relación a la gestión de su capital humano, es la inadecuación persona-puesto, lo cual ocasiona el bajo desempeño laboral de los empleados y su posterior desvinculación, elevando así el índice de rotación y costos para la empresa. Las causas de esta problemática son variadas, pero se puede atribuir principalmente al proceso de selección de personal aplicado por la organización.

Por los motivos expresados anteriormente, el presente trabajo busca abordar la selección de personal como respuesta al principal problema que presenta la empresa Conectar SRL con respecto a su capital humano.

## *Objetivos*

### *Objetivo General*

Diseñar un proceso integral de selección de personal para la empresa Conectar S.R.L, con el fin de optimizar la adecuación entre los futuros empleados y sus puestos de trabajo.

### *Objetivos Específicos*

- Indagar la existencia de perfiles de puestos.
- Analizar la rotación de personal existente en la empresa y su posible impacto económico.
- Relevar la manera en que la organización incorpora a su personal.
- Analizar el modo a través del cual la empresa transmite a los nuevos integrantes lo relativo a las funciones del puesto, como así también lo inherente a los comportamientos esperados.

### ***Reseña de la Empresa***

El Grupo Conectar SRL es una empresa que nació en 2001, en plena crisis económica del país. En principio, comenzó como una Sociedad de Responsabilidad Limitada compuesta por cuatro socios, ex empleados de otra empresa del mismo rubro. Estos emprendedores eran los únicos que trabajaban en la organización, hasta fines de ese año, cuando lograron que la empresa estatal EPEC fuera uno de sus principales clientes. Fue a partir de allí que la compañía no ha dejado de expandirse y consolidarse en el mercado.

En la actualidad, la organización cuenta con recursos humanos y tecnológicos dedicados especialmente a brindar soluciones integrales en los ramos eléctricos y de telecomunicaciones. En tanto, sus clientes son administraciones públicas, distribuidoras, cooperativas y empresas privadas del ámbito nacional e internacional.

Para el Grupo Conectar SRL, cada proyecto tiene una meta clara: la más precisa de las soluciones posibles. Aborda las tareas con probada capacidad operativa, cuidada preparación técnica y avanzadas herramientas tecnológicas, ofreciendo un amplio abanico de respuestas para cada problemática que se presente en el desarrollo de los proyectos afrontados.

La empresa se encuentra en una sucesiva etapa de crecimiento y consolidación: fabricando productos moldeados por inyección termoplástica destinados a la reducción de fraude y riesgo eléctrico; emprendiendo a nivel sistemático las tareas de instalación y puesta en funcionamiento de equipos de transmisión para redes de acceso, distribución y núcleo; desarrollando procesos operativos conforme a las necesidades de cada uno de sus clientes; asegurando el correcto y preciso funcionamiento de todas las instalaciones realizadas.

Conectar SRL desarrolla obras de ingeniería con tecnología de última generación brindando productos y servicios con altos estándares de rendimiento.

#### ***Misión***

Llegar a nuestros clientes con productos y servicios de calidad a precios justos, a través del compromiso, la integridad, la confianza y por sobre todo la ética comercial.

#### ***Visión***

Ser un Grupo que, a través del desarrollo continuo y sostenido, se afiance y se proyecte, tanto en el mercado eléctrico como en el de telecomunicaciones a nivel nacional e internacional.

### *Posicionamiento*

Desde 2001 la empresa Conectar SRL es referente nacional en la provisión de materiales y servicios para la distribución de energía y datos. Forma parte del Grupo Exportador NEXAR logrando el primer premio al duplicar sus exportaciones en 2008.

En todos los trabajos realizados por la empresa, aplica su experiencia, habilidades humanas y recursos tecnológicos a los fines de desarrollar sistemas, instalaciones y servicios que garanticen la satisfacción total de los clientes.

Su permanente desafío en la mejora tecnológica, la lleva a desarrollar nuevos productos e innovadores procesos técnicos para atender las necesidades más exigentes del mercado.

### *Actividades de la empresa*

En el Grupo Conectar SRL, se desarrollan las siguientes actividades:

- Dirección de Proyectos para redes de acceso, distribución y núcleo.
- Ejecución de Obras de Ingeniería Eléctrica y de Telecomunicaciones.
- Venta de Productos y Accesorios Eléctricos.
- Asesoramiento Técnico.
- Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas.

Dentro de las soluciones que brinda, realiza instalaciones y pone en marcha los más variados sistemas tecnológicos de Telecomunicaciones y Energía Eléctrica, con productos de primera línea, asegurando la calidad y nivel de excelencia de las prestaciones realizadas.

### *Cientes De Conectar SRL*

- Empresa Provincial de Energía de Córdoba
- Empresa de Energía de Chaco
- Gieco Ingeniería y Asociados
- Dirección Provincial de Energía de Corrientes
- Empresa de Energía de Mar del Plata
- Empresa de Energía de La Plata

- Empresa de Energía de Mendoza
- Grupo Dos, Empresa Constructora
- Gobierno de la Provincia de Córdoba
- Municipalidad de Córdoba
- Empresa de Energía de Santiago del Estero
- Electroingeniería ICESA
- Marchesini y Russculleda
- 3D Desarrollistas
- Edilicia Suez
- Grupo Dos, Empresa Constructora
- Cooperativas Eléctricas de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe, La Pampa, San Juan y San Luis.

## **CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO**

### *Análisis y Descripciones de Puesto*

Según define M. Fernández Ríos & J. Sánchez (1997), el análisis de puestos es el proceso por medio del cual se recaba información acerca de las tareas desempeñadas en un cargo determinado, como así también las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades que deberá tener la persona que ocupe dicho cargo. Toda la información recolectada en el análisis de puestos será plasmada en la descripción de puestos.

Los motivos por los cuales una organización desea contar con un manual de puestos son variados. Algunas empresas, sólo lo hacen para cumplir con un requerimiento establecido por las normas de calidad ISO 9000 y así poder obtener la respectiva certificación. En otros casos, las empresas empiezan a detectar determinados síntomas que hacen ver la necesidad imperante de describir los puestos de trabajo.

Para Martha Alles (2008), algunas de las situaciones por las cuales las organizaciones toman la decisión de contar con descripciones de puestos se debe a que los empleados no saben exactamente cuáles son sus funciones o qué es lo que se espera de ellos, también cuando existen conflictos, producto de no saber quién realiza cada una de las tareas o cuándo se detecta que los empleados contratados para trabajar en la organización no están calificados para el cargo al cual han sido asignados.

Según explica Valeria Juárez (2006), contar con descripciones de puestos, también es muy útil para los colaboradores ya que los mismos conocen cabalmente qué es lo que deben hacer y cuáles son sus responsabilidades, impidiendo de esta manera que su trabajo se superponga con el de los demás. A su vez, la descripción de puesto, permite que el colaborador detecte sus falencias en materia de capacitación.

Volviendo a lo descrito por Fernández Ríos & Sánchez (1997), antes de analizar los puestos de trabajo es necesario determinar cuál será el uso que se le dará a la información recolectada, ya que según esto, se establecerá el grado de especificidad que deberán tener los datos, como así también los métodos más apropiados para obtener la información.

En tanto, Chiavenato (2001) afirma que existen diferentes métodos para recabar la información que luego será plasmada en la descripción del puesto. Uno de ellos es la observación directa, uno de los más utilizados históricamente y que generalmente es aplicado en cargos con tareas predominantemente manuales, donde el analista puede observar al empleado de manera directa y dinámica, mientras realiza su trabajo y así ir anotando datos clave en la planilla de análisis de puestos.

Según señala este autor, el método de la observación directa suele ir acompañado de una entrevista realizada al empleado y su supervisor con el objetivo de responder a distintas preguntas, que si sólo se utilizara la observación, no serían posibles de conocer.

La ventaja de este método es que la información obtenida proviene únicamente del observador; y no del ocupante del puesto. Esto permite obtener información completa sobre la misión, tareas, los porqués y cuándo de un puesto determinado, ya que el contacto personal entre el analista y el ocupante del puesto y/o su superior, permite que los datos obtenidos provengan de quien posee un conocimiento cabal del cargo, brindando la posibilidad de aclarar dudas o incoherencias que llegaran a surgir. A diferencia de la observación directa, la entrevista se puede aplicar a cualquier tipo de puesto, independientemente de las tareas realizadas, según continúa Chiavenato.

En relación a las desventajas que presenta este método -afirma- se puede mencionar que una entrevista mal conducida provoca negatividad en los empleados y como consecuencia de ello, no comprenden ni aceptan sus objetivos. También conlleva un alto costo porque los analistas que realizan las entrevistas deben ser profesionales expertos, y por otro lado, los trabajadores deben suspender sus tareas para ser entrevistados.

Por último, el autor menciona al cuestionario como otro de los métodos utilizados para realizar el análisis de puestos. En detalle, explica que el mismo es completado por el ocupante del cargo y/o su superior de manera simultánea y deberá arrojar información relevante sobre las características y contenido del puesto. Es recomendable que antes de repartir el cuestionario, al menos uno de los ocupantes del puesto o su superior conozcan la herramienta que se aplicará para que sea aprobada con respecto a las preguntas que contiene, es decir, para determinar si las mismas son pertinentes o ambiguas y eliminar las distorsiones.

En la misma sintonía, adhiere que las ventajas de este método radican principalmente en su bajo costo y su rapidez, ya que los cuestionarios pueden ser completados simultáneamente y devueltos al poco tiempo de haberse entregado. Además, es un método que puede ser aplicado a puestos de alto nivel sin que los ocupantes del mismo descuiden sus labores.

En tanto, las desventajas que presenta la utilización de cuestionarios es que los mismos deben ser planificados y elaborados cuidadosamente, además las respuestas pueden llegar a ser superficiales o distorsionadas.

Como se mencionó anteriormente, al momento de realizar el análisis de puestos, la información que se deberá recolectar va a depender del uso que se le dará a la descripción de puestos. Sin embargo, hay determinadas cuestiones que son imprescindibles indagar si se

desea contar con una descripción del cargo completa, que sirva como herramienta para la gestión del capital humano de una organización.

Las descripciones de puestos generalmente se dividen en apartados que permiten organizar los datos que fueron recolectados a través del análisis de puestos. Estas secciones pueden ser nombradas de diferentes maneras y la información contenida en las mismas pueden variar de un tipo de descripción a otra, pero pese a la gran diversidad de formatos existentes para estructurarla, gran parte de la bibliografía especializada coincide en clasificar los datos obtenidos de la siguiente manera:

Según definen Fernández Ríos & Sánchez (1997):

*Identificación del puesto:*

Este apartado tiene la función de dar a conocer el puesto, que es objeto de la descripción y en esta sección los datos que se deben colocar son la denominación del cargo, área a la que pertenece, código, categoría que posee en el convenio y nombre del puesto que lo supervisa.

*Misión del puesto:*

Es el objetivo general de la posición, es decir, la meta que se intenta alcanzar a través de la ejecución de las tareas inherentes al puesto. Este apartado de la descripción deberá responder a la pregunta ¿Para qué existe este puesto en la organización?

*Funciones:*

Aquí se enumeran las tareas que deberá ejecutar el ocupante del puesto y en caso de que corresponda, también se especifica la periodicidad, los materiales o maquinarias necesarios para llevar a cabo la tarea.

*Posición jerárquica o ámbito de influencia directa del puesto:*

En esta sección se observa el fragmento del organigrama en el que está ubicado el puesto descrito, así como también los cargos que están por encima o debajo del mismo según la jerarquía.

*Responsabilidades y deberes:*

Para Chiavenato (2001), además de las tareas que realiza habitualmente el ocupante del puesto, en este apartado se menciona las responsabilidades inherentes a la posición, con

respecto a información confidencial, supervisión de personas, custodia de dinero o valores, o cuidado de herramientas, maquinaria o materiales.

*Especificaciones del puesto:*

Aquí se colocan todos los requisitos o especificaciones que la persona ocupante del puesto debe tener para poder desempeñarse satisfactoriamente, tales como el nivel de estudios alcanzados, idiomas, experiencia y conocimientos en computación; entre otros.

Hasta el momento, se han mencionado aquellos apartados que normalmente se observan en una clásica descripción de puestos, pero ésta también puede incluir una sección en donde se contemplen las competencias que deberá tener el ocupante del puesto descrito, como así también el grado de desarrollo alcanzado por el empleado sobre esas competencias.

Alles, (2008, pág. 59) explica que por competencia se entiende a “una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación”.

Al definir una competencia como una *característica subyacente*, se hace referencia a que la misma forma parte de la personalidad del individuo y es por este motivo que se puede conocer previamente cuál será su modo actuar en una situación futura. *Casualmente relacionada* significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. Al hablar de *estándar de efectividad*, se indica que la competencia puede predecir, en base a un criterio general o estándar, quién hace algo bien o pobremente, según describe Alles (2004).

En síntesis, se podría decir que una competencia se refiere a una característica personal de un sujeto, la cual se observa a través de sus comportamientos y que permite un desempeño eficiente en su puesto de trabajo, afirma Alles, Selección por competencias, (2010).

Según explica Antonio Blanco Prieto (2007), en tanto, en relación al modo de clasificar a las competencias, actualmente hay gran cantidad de bibliografía especializada que aborda esta temática. Sin embargo, todavía no parece existir consenso entre los diferentes autores sobre el criterio de clasificación de las mismas.

Según Spencer y Spencer las competencias se pueden ordenar en seis grupos:

*Competencias de Logro y Acción:*

Están relacionadas con la motivación y las mismas orientan el modo de actuar, con el propósito de alcanzar diferentes metas u objetivos.

### *Competencias de Ayuda y Servicio*

Guardan relación con la sensibilidad interpersonal, la empatía y la preocupación por el desarrollo de personas y equipos.

### *Competencias de Influencia*

Vinculadas con la seguridad que tiene una persona sobre sí mismo y la necesidad de influir a los demás en relación a la toma de decisiones y sus ideas.

### *Competencias Gerenciales*

Relacionadas con las acciones de dirección, como la visión y la toma de decisiones.

### *Competencias Cognoscitivas*

Son aquellas relacionadas con la información o conocimiento que posee una persona en áreas específicas.

### *Competencias de Eficacia personal*

Son aquellas habilidades para desempeñar una tarea física o mental, según explica Blanco Prieto (2007).

Otro modo de clasificación es el propuesto por Martha Alles (2004), quien agrupa las competencias en tres grupos, de acuerdo al grado de experiencia y nivel profesional. De esta manera, para los jóvenes profesionales sin experiencia profesional las competencias serían Alta Adaptabilidad, Flexibilidad; Capacidad de Aprendizaje; Dinamismo, Energía; Habilidad Analítica; Iniciativa, Autonomía; Liderazgo; Modalidad de Contacto; Orientación al cliente interno y externo; Productividad; Responsabilidad; Tolerancia a la presión; Trabajo en equipo.

En relación a los profesionales de niveles intermedios con experiencia laboral, la autora realiza un listado de competencias tales como Alta adaptabilidad, Flexibilidad; Capacidad; Colaboración; Dinamismo, Energía; Dotar de poder al equipo o *empowerment*; Franqueza, Confianza, Integridad; Habilidad analítica; Iniciativa, Autonomía, Sencillez; Liderazgo; Modalidades de Contacto; Nivel de Compromiso, Disciplina personal, productividad; orientación al cliente interno y externo.

Por último, Alles (2004) nombra las competencias de los profesionales de niveles ejecutivos con experiencia laboral, que serían Cosmopolismo, Desarrollo del equipo, Habilidades mediáticas, Liderazgo para el cambio, Pensamiento estratégico y Relaciones Públicas.

Como se mencionó anteriormente, la descripción de puestos es una herramienta que sirve de base para la gestión de los recursos humanos. Entonces, al trabajar con descripciones de puesto que contemplan las competencias necesarias para un cargo, se están instalando las bases para una gestión de recursos humanos por competencias.

Una vez que se cuenta con el perfil de un puesto -esto es detallar los conocimientos y las competencias para poder desempeñarse eficientemente- la entrevista que se aplicará durante el proceso de selección será distinta a la que se realizaría si se tuviera una descripción de puesto tradicional, ya que no sólo se le preguntará al candidato sobre sus conocimientos, estudios alcanzados y experiencia laboral, sino que también se lo indagará sobre “los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desea evaluar”, asegura Alles (2004, pág. 46).

Las evaluaciones de desempeño por competencias tienen por objetivo conocer si los trabajadores logran desarrollar las requeridas por el puesto de trabajo que realizan. En caso de que los empleados no cuenten con dichas competencias o no hayan logrado alcanzar un nivel aceptable de desarrollo de ellas, la respuesta a esta situación será realizar un programa de capacitación y entrenamiento por competencias, afirma Alles (2008).

En relación a ello, lo mismo sucede con los planes de sucesión o de jóvenes profesionales, ya que será necesario desarrollar en los futuros conductores de la organización las competencias requeridas para los nuevos puestos de trabajo a los cuales serán asignados, continúa la autora.

El primer paso para elaborar una descripción de puesto por competencias consiste en establecer cuáles son las competencias relacionadas a un puesto determinado, luego deben ser definidas y se debe asignarle un grado o nivel de cumplimiento necesario, dependiendo de las responsabilidades y tareas que presenta el puesto en relación con la jerarquía.

Las competencias y sus grados pueden variar desde Nivel A (Alto), Nivel B (Muy Bueno, por sobre el estándar), Nivel C (Bueno) y Nivel D (Nivel Mínimo de la competencia).

Según señala Alles, es importante que el ocupante del puesto, al momento de preguntarle sobre las competencias requeridas en su trabajo, conozca también los comportamientos asociados a cada nivel de esa competencia.

### ***Selección De Personal***

Para Álvaro De Ansorena Cao (1996, pág. 19), la selección de personal es “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 denominamos

“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”.

En tanto, para Chiavenato (2001), la selección de personal “es el proceso por medio del cual se escoge a la persona más adecuada para cubrir un cargo determinado con el objetivo de incrementar la eficiencia o desempeño personal, como así también la eficacia en la organización. De esta manera el proceso de selección de personal busca responder a dos necesidades, por un lado la adecuación de la persona al cargo, y por el otro, la eficacia del hombre en el puesto a desempeñar”.

Según continúa el autor, la selección de personal es un proceso que consta de diferentes pasos dentro de los cuales se aplican diversas técnicas, más sencillas y económicas en las primeras etapas y que se van complejizando durante el final del proceso.

Por ello –señala- las técnicas de selección varían de acuerdo al tipo de puesto a cubrir. Por lo que la selección de personal no es un proceso único e invariable sino que se modifica de acuerdo a la complejidad de este factor.

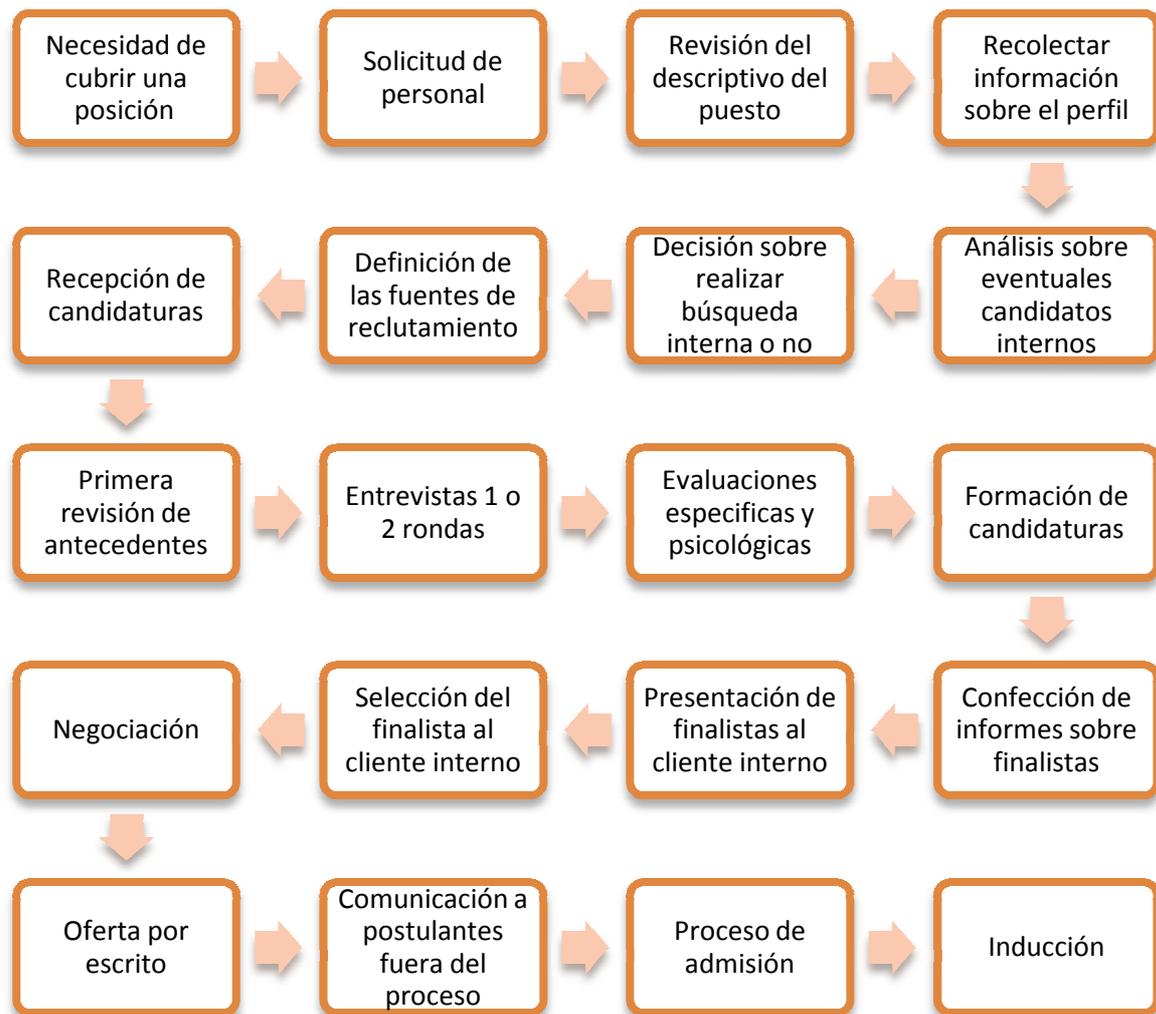
Entre las diferentes alternativas de procesos de selección, se puede encontrar la *selección en una etapa*, en donde la decisión de contratar a una persona se basa en el resultado de una sola técnica que puede ser una entrevista o una prueba de conocimiento. Este tipo de proceso es el más imperfecto de todos.

Por otro lado, existe la *selección secuencial en dos etapas*, que como su nombre lo indica, antes de tomar la decisión de contratación el candidato debe haber atravesado por dos instancias de evaluación: la entrevista y la prueba de conocimientos. Si bien este método es más eficiente que el anterior, todavía está sujeto a errores y distorsiones.

En tercer lugar, se puede mencionar a la *selección secuencial en tres etapas*, similar a la anterior pero que incluye una tercera técnica: las pruebas psicométricas.

Por último, se puede aplicar la *selección secuencial en cuatro o más etapas*, en la que se aplican la mayor cantidad de técnicas de selección, según indica Chiavenato (2001).

Como se ha explicado hasta el momento, el proceso de selección puede variar de acuerdo a la cantidad de pasos a realizar. Sin embargo, Alles (2010) propone un proceso que consta de veinte pasos, descripto detalladamente a continuación.



*Ilustración 1: Pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización. Fuente: (Alles, Selección por competencias, 2010, pág. 175)*

#### *Necesidad del cubrir una posición y solicitud de personal*

La necesidad de cubrir un puesto en particular puede producirse por diferentes motivos. Por un lado, la empresa tal vez esté necesitando contar con mayor cantidad de empleados o -por el otro- simplemente cubrir el cargo que ha quedado vacante, debido a que su anterior ocupante ha renunciado, se ha jubilado o desvinculado de la firma.

En todos los casos, una vez detectada la necesidad de contratar personal, los jefes directos del puesto a cubrir deberán expresar su necesidad y formalizar su petición a través de un formulario de solicitud de personal.

#### *Revisión del descriptivo del puesto*

En esta etapa, se revisa la descripción del puesto a cubrir con el objetivo de conocer en profundidad el cargo y las características que deberá tener la persona que ocupe dicho puesto.

Cuando la empresa no cuenta con descripciones de este tipo será necesario realizar la definición del perfil.

#### *Recolectar información del perfil*

En este punto es necesario aclarar que el perfil de un puesto no es lo mismo que la descripción del mismo.

Cuando se habla de definición del perfil se hace referencia a la recolección de información con la que será necesario contar para realizar el proceso de selección. En esta etapa se incluye la revisión de la descripción de puesto.

Cuando se realiza la definición del perfil, la persona responsable de llevar adelante el proceso de selección será la encargada de reunirse con el futuro jefe del candidato para preguntarle cuáles son los requisitos mínimos (conocimientos, experiencia, competencias) que deberá tener el empleado a contratar.

Si bien estos requisitos ya pueden estar estipulados en la descripción de puesto, será necesario repasar estos aspectos, debido a que si se va a implementar una selección por competencias, será necesario conocer cuáles de todas ellas -contenidas en el descriptivo- son las más importantes (competencias dominantes), con el propósito de hacer hincapié en ellas a lo largo del proceso; pero no por ello se deben descartar las restantes contenidas en la descripción de cargo.

Los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo es otro de los aspectos importantes que se deben tener en cuenta al momento de recabar información sobre el perfil. Esto se debe a que en ocasiones el responsable de línea puede requerir una característica diferente a la establecida en la descripción de puesto o bien puede aclarar cuáles de las condiciones expresadas en la descripción no son excluyentes para una determinada búsqueda.

#### *Análisis sobre eventuales candidatos internos- Decisión sobre realizar búsqueda interna o no- Definición de las fuentes de reclutamiento*

Estos tres pasos del proceso de selección hacen referencia a las fuentes de reclutamiento de los candidatos. Este es un asunto muy amplio que es preciso tratar en profundidad.

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que tiene por objetivo atraer selectivamente a candidatos calificados para un determinado puesto vacante. Por otro lado, es un sistema de información mediante el cual la organización hace conocer diferentes ofertas laborales. En definitiva, el reclutamiento será el proveedor de la materia prima al proceso de selección de personal.

Según explica Alles (Selección de Competencias, 2010), cuando dentro de la empresa hay un puesto vacante, se puede cubrir con personas que actualmente trabajan en la organización o salir a buscarlos en el mercado laboral. Sin embargo, ante esta situación será recomendable aplicar la primera opción.

Las ventajas de utilizar el reclutamiento interno radican en que es más económico al no tener que incurrir en gastos tales como avisos clasificados, exámenes preocupacionales, costos de admisión o de integración del nuevo empleado. Por otro lado, resulta más rápido, debido a que no es necesario esperar que el aviso clasificado se publique, que el empleado deba trabajar en su actual empleo hasta cumplir el período de preaviso o la demora natural del proceso de admisión. También es más fiable porque ya se conoce al empleado y se reduce la incertidumbre sobre cómo será su desempeño laboral.

Por último, Chiavenato (2001) destaca que cuando un empleado es promovido de su cargo, esto es una poderosa fuente de motivación no sólo para el colaborador que ha cambiado su puesto de trabajo sino también para sus compañeros, que ven la posibilidad de crecimiento dentro de la empresa.

Por otro lado, entre las desventajas del reclutamiento interno se puede nombrar la necesidad de que los empleados que serán ascendidos o trasladados deban tener potencial de desarrollo y motivación para desempeñarse en su nuevo puesto de trabajo. Además, el reclutamiento interno puede provocar conflicto de intereses, a raíz de que los empleados que no logran cumplir determinadas condiciones requeridas para una promoción o traslado, suelen tener una actitud negativa para con la organización. Por último, otro de los aspectos negativos que presenta es el relacionado con el Principio de Peter, el cual establece que un empleado puede ser ascendido hasta llegar a su nivel de incompetencia, según explica Chiavenato (2001).

Si bien es preferible aplicar el reclutamiento interno antes que el externo, esto muchas veces no es factible debido a que los empleados actuales de la organización no cubren con los requisitos del cargo.

Según el autor mencionado anteriormente, las fuentes de reclutamiento externo son variadas y entre las principales se pueden nombrar la base de datos de candidatos espontáneos

o que no se consideraron es procesos anteriores; la presentación de referidos por parte de los actuales empleados de la empresa; anuncios colocados en el ingreso de la organización, contacto con sindicatos o asociaciones gremiales; contacto con universidades o centros educativos; presentación de la empresa en conferencias y charlas en universidades y escuelas; contacto con otras empresas del mismo rubro; viaje de reclutamiento a otras localidades; avisos publicados en diarios y revistas; consultoras de recursos humanos y portales de empleo.

Debido a que las técnicas de reclutamiento externo son diferentes entre sí, la empresa deberá analizar cuál de todas ellas se aplicará para atraer a los candidatos más adecuados al puesto, sin perder tiempo y minimizando los costos. Cabe aclarar que las organizaciones aplican simultáneamente más de una técnica de reclutamiento.

Las ventajas del reclutamiento externo radican en que cuando una persona ingresa a la empresa, trae consigo nuevas ideas que aportar a la organización o posee un punto de vista diferente sobre las problemáticas existentes en la misma y de cómo podrían ser resueltas. También la empresa puede aprovechar la capacitación con la que cuenta el nuevo ingresante y que ha sido costeadada por otra organización o por el mismo empleado.

Dentro de las desventajas del reclutamiento externo, en comparación con el interno, se puede observar que el primero es más lento, costoso y menos seguro por no conocer a los nuevos empleados que ingresan a la empresa. Por otro lado, si siempre se aplica el reclutamiento externo, esto puede causar frustración en el personal de la organización, ya que los mismos no verán posibilidades de desarrollo profesional dentro de la compañía.

### *Recepción de candidaturas*

En esta fase del proceso de selección es donde los candidatos se presentan con su *Currículum Vitae* a la empresa o consultora de recursos humanos, dependiendo el caso. Al mismo tiempo, los *Currículum Vitae* pueden ser recibidos por mail o que la empresa cuente con una página web en donde los candidatos puedan cargarlo.

En cualquiera de los casos, la persona que reciba estas postulaciones tendrá la función de separar aquellas que se han presentado por una búsqueda que ha sido publicada, de aquellas que se presentan de manera espontánea. Estas últimas, deberán ser rotuladas con el apellido del candidato y el cargo al cual se postula, afirma Alles (2010).

### *Primera revisión de antecedentes*

Esta etapa del proceso tiene por objetivo hacer una preselección de los CV recibidos, basándose en los *aspectos formales, estructurales y funcionales*.

Según especifica Alles, (Selección por Competencias, 2010), los aspectos formales hacen referencia a la prolijidad, extensión, tipo de escritura, ortografía, tamaño de la letra y colores utilizados en la presentación del *currículum*. Éstos son factores que deberán ser considerados al igual que los aspectos estructurales (edad, sexo, estudios realizados, etc.) y los funcionales (trabajos anteriores, experiencia).

Antes de leer un *Currículum Vitae*, se debe tener bien en claro cuáles son los requisitos excluyentes para el cargo de aquellos que no lo son. A partir de esto, se podrá realizar una clasificación en “Sí”, “No” y “Dudosos”. Los primeros son aquellos que sí cumplen con los requerimientos excluyentes; los segundos no lo cumplen, y los terceros -si bien no cumplen con los requerimientos- pueden ser considerados buenos o adecuados para el puesto vacante. En este caso, lo aconsejable es consultar con la línea acerca de si estas candidaturas pueden ser tenidas en cuenta para el proceso de selección o deberán ser descartadas, afirma la misma autora.

Según indica Alles, una vez que fueron clasificados habrá que realizar un análisis, centrándose en su historia laboral, más precisamente en las empresas donde haya trabajado el candidato y el rubro. Además, se tiene en cuenta la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral y la rotación y/o movilidad laboral. Del análisis de todos estos puntos puedan llegar a surgir ciertas dudas, que luego deberán ser confirmadas en la entrevista.

### *Entrevistas 1 o 2 rondas*

Luego de haber preseleccionado los CV de los postulantes, el próximo paso será realizar las entrevistas personales con el objetivo de conocer a los candidatos y detectar sus características, como así también ampliar la información contenida en su *currículum* en relación a sus conocimientos y experiencia. Por otro lado, se podrá indagar sobre el comportamiento del candidato, sus relaciones personales y hasta sus hobbies.

El número de entrevistas realizadas a los postulantes y los asuntos tratados en éstas dependerán de diferentes factores. Para los objetivos del presente trabajo se tratarán tres tipos: la entrevista inicial “focalizada”; la entrevista por competencias; y la entrevista de conocimientos técnicos.

A través de la entrevista inicial “focalizada” se pretende tener una primera aproximación al candidato y conocer en cierta medida algunas de sus aspiraciones, intereses y

competencias específicas para el puesto de trabajo al que se está postulando. Además, se busca explorar su área motivacional, prever si se adaptará al lugar y al clima de trabajo de su nuevo empleo.

Por otro parte, según señala De Ansorena Cao (1996), el entrevistador deberá brindarle información relativa al puesto para el que se ha postulado, la organización en la que trabajará, el sueldo, los beneficios que recibirá y las personas con las que necesitará vincularse para el ejercicio de sus tareas.

Por último, remitiéndose a la explicación de Alles (2004), es preciso que el entrevistador utilice un registro de entrevista en donde tome nota de las respuestas que el candidato le brinde. La información contenida en dicho formulario se presentará a través de un informe de entrevista.

La entrevista por competencias tiene ciertas características. La primera de ellas es que en lugar de utilizar una secuencia de preguntas, se aplica una estrategia estructurada de exploración, en donde el candidato comenta sus experiencias tal y como él las percibe. Además, se pueden saber los comportamientos concretos que tuvo la persona en el pasado. En tercer lugar, se puede averiguar lo que verdaderamente hace el entrevistado, más allá de lo que él cree que hace o de sus valores, lo que permite determinar si la persona tendrá éxito en el puesto vacante, según apunta Alles (2004).

Si se dispone de tiempo suficiente, se podrá aplicar una entrevista tradicional en donde se integren preguntas por competencias. El objetivo principal de la entrevista por competencias es poder analizar el comportamiento pasado del aspirante, por medio del cual se podrán detectar las competencias relevantes para el puesto vacante.

Cuando se intenta conocer el comportamiento pasado y futuro del candidato, se pueden utilizar un tipo de preguntas denominadas *flash-backs* conductuales. “Los *flash-backs* conductuales no son otra cosa que preguntas lanzadas al candidato sobre algunos episodios o situaciones de su conducta pasada que le obligan a recordar determinados tipos de situaciones que ha vivido y en las que ha debido emitir conductas”, define De Ansorena Cao (1996, pág. 112).

Una vez formulada una pregunta *flash-back* sobre una determinada competencia se procede a preguntar una serie de preguntas destinadas a indagar aún más sobre la situación que el candidato está narrando. Éstas, responden al esquema de *estrella (STAR) conductual*, ya que se averigua sobre la Situación, Tarea, Acción y Resultado, continúa De Ansorena Cao (1996).

Por último, la entrevista de conocimientos técnicos es aquella realizada por el responsable de línea y en donde se revisará, junto con el candidato, su *currículum* y se contrastarán los datos plasmados en el informe de entrevista elaborado anteriormente por el seleccionador.

El principal objetivo de este tipo de entrevista es que el superior pueda verificar que los conocimientos técnicos y experiencia del candidato sean los adecuados para poder desempeñar satisfactoriamente el puesto vacante.

Luego de realizado este paso, el responsable de línea junto con el seleccionador, decidirán cuáles son los candidatos que pasarán a la siguiente etapa del proceso, afirma De Ansorena Cao (1996).

#### *Evaluaciones específicas y psicológicas*

Durante el proceso de selección se pueden aplicar diferentes evaluaciones con el propósito de saber objetivamente si el candidato posee determinados conocimientos técnicos o profesionales, necesarios para el desempeño de sus funciones. Además, a través de la utilización de este tipo de evaluaciones, también es posible medir el grado de desarrollo de determinadas competencias requeridas por el puesto.

Los test psicológicos son aquellos que se utilizan para definir el perfil profesional del candidato con el propósito de saber si es la persona más adecuada para el mismo, teniendo en cuenta sus características personales, es decir, que la evaluación psicológica no tiene un propósito clínico sino que sólo se limita a evaluar o predecir el comportamiento del candidato en relación con el desempeño en su puesto de trabajo.

Es importante aclarar que los resultados obtenidos en este tipo de prueba no deben ser decisivos, sino que los mismos aportan más información sobre el candidato. Sin embargo, existen algunas situaciones en donde un mal resultado de este tipo de evaluaciones podría llevar a descartar a algunos candidatos. Estas situaciones se dan cuando la persona muestra un estado patológico o cuando se observan desviaciones inferiores a la media, lo que indica que el candidato no podrá tener un desempeño satisfactorio de sus funciones.

Las evaluaciones psicológicas deben ser siempre administradas por psicólogos que cuenten con experiencia en test psicológicos laborales. Es responsabilidad del seleccionador indicarle con precisión al psicólogo en qué consiste el puesto vacante para el que se está postulando el candidato y las capacidades que debe tener éste para poder desempeñarlos satisfactoriamente.

Al momento de realizar una prueba psicológica se debe tener en cuenta que consta de diferentes etapas. En primer lugar, será conveniente comenzar con una breve entrevista en donde el psicólogo indague al candidato sobre aspectos de su vida personal y laboral, tales como su anterior trabajo, los logros alcanzados, el motivo por el cual está participando en este proceso de selección o qué expectativas tiene al respecto.

Luego de realizar la entrevista -de no más de media hora- se procede a la aplicación de algún tipo de test psicológico que ya ha sido establecido previamente por el psicólogo según la posición a ocupar. Los aspectos básicos sobre los que se debe realizar la evaluación son aspectos personales, socio-laborales e inteligencia.

Según Alles (2010), para medir el nivel de inteligencia de un candidato, las evaluaciones más conocidas son los test de Raven y Dominós. Los test de Rorschach, Phillipson y Zulliger son generalmente utilizados para analizar aspectos relacionados con lo socio-laboral.

Además de los test psicológicos se pueden aplicar otro tipo de evaluaciones, como la prueba de conocimiento que consiste en “medir el grado de dominio que tiene un candidato sobre un conjunto de conocimientos teóricos o prácticos respecto de una materia concreta de la actividad profesional”, afirma De Ansorena Cao (1996, pág. 135). Este tipo de pruebas, no son otra cosa que los tradicionales exámenes, que son estandarizadas y deben respetar normas de fiabilidad validez y objetividad.

También se puede evaluar los conocimientos que posee un candidato a través de una entrevista con el jefe de línea, en la que indagará al postulante sobre asuntos técnicos relacionados con el puesto.

El tercer tipo de prueba que se puede utilizar durante un proceso de selección es el *assessment center*, un método que se aplica de manera grupal y en donde los participantes deben resolver de manera práctica diferentes problemas o situaciones.

Según define Alles (2010), los *assessment* tienen por objetivo evaluar los comportamientos; no conocimientos, y prioriza la manera de actuar de los candidatos durante la realización del ejercicio, teniendo en cuenta siempre las funciones inherentes al puesto de trabajo que se está intentado cubrir. Al observar los comportamientos, esta prueba también puede ser utilizada para evaluar a los candidatos de acuerdo al diccionario de comportamientos según el nivel de competencias.

Las características de este tipo de prueba son:

- Las pruebas deben tener una determinada estructura y contenido basándose sobre ciertas reglas.
- Los *assessment* son grupales. Algunas veces se pueden aplicar individualmente, en una primera instancia, pero luego se dará lugar al debate sobre las soluciones a las que cada persona arribó.
- Para su realización se requiere de doce participantes aproximadamente.
- La presencia de un evaluador entrenado es fundamental en este tipo de pruebas.
- La duración aconsejable para este tipo de evaluaciones es de medio día.

#### *Formación de candidaturas*

Esta fase del proceso se define al conjunto de candidatos que han superado las instancias mencionadas hasta el momento con el objetivo de que los responsables de tomar la decisión de contratación escojan a la persona más idónea o “a quien provoque un entendimiento personal y/o profesional más ajustado a los intereses y objetivos de la organización”, afirma De Ansorena Cao (1996, pág. 151).

En esta etapa, habrá que considerar que el número de candidatos que serán presentados deberá ser proporcional al número de incorporaciones. Por cada búsqueda, en tanto, se presentarán entre dos y cuatro aspirantes.

Un segundo aspecto a considerar serán las características que tiene cada candidato que lo diferencian del resto. Resulta interesante presentar candidatos con personalidades fuertes y débiles, o aquellos que poseen formación técnica con otros que cuentan con un tipo de formación más bien experimental.

Con todo esto, se logra brindar no sólo cantidad, sino también diversidad a la persona responsable de tomar la decisión final, con el propósito de que decida de acuerdo a sus preferencias y necesidades.

Según De Ansorena Cao (1996), las candidaturas deberán ser presentadas con la correspondiente documentación, la cual comprende el *currículum*, comentarios del seleccionador sobre el candidato y un informe de evaluación que será explicado en el siguiente apartado.

### *Confección de informes sobre finalistas*

El informe de evaluación es un documento estandarizado que deberá ser presentado a quien tome la decisión de contratación. En cada informe se deberán reflejar las características de los diferentes candidatos, como así también información relativa al proceso de selección.

Según el mismo autor, la información contenida en este documento debe estar organizada de la siguiente manera:

- Nombre del candidato y sus datos personales.
- Aspectos generales.
- Desarrollo y formación.
- Experiencia.
- Responsabilidad.
- Capacidad ejecutiva.
- Competencias conductuales.
- Capacidad intelectual.
- Capacidad de comunicación.
- Factores de personalidad.
- Actitudes ante el trabajo.
- Perfil motivacional.
- Resumen de conclusiones sobre el perfil del candidato.
- Resumen general del candidato.

### *Presentación de finalistas al cliente interno /Selección del finalista al cliente interno*

Para Alles (2010), la decisión de contratación es del cliente interno y no del seleccionador, ya que éste tiene el rol de asesor. En algunas oportunidades puede que el área de recursos humanos sea la encargada de seleccionar e incorporar nuevos candidatos pero sólo con la autorización de la línea.

### *Negociación/ La oferta por escrito*

Durante esta etapa, el futuro empleado y la organización deberán ponerse de acuerdo en relación a las condiciones de contratación. Ahora bien la pregunta clave es ¿Quién realiza

la negociación? Para dar una respuesta, se puede decir que dependerá de cada caso en particular. En algunas ocasiones la negociación puede estar en manos del área de Recursos Humanos o de la línea. Si se ha contratado una consultora, ésta puede ser la encargada de negociar con el futuro empleado.

Si se quiere realizar una exitosa negociación, existen algunos aspectos que deberán ser tenidos en cuenta, entre los que se puede mencionar la buena comunicación. Hay que saber escuchar para poder conocer bien a la otra parte y comprender lo que realmente está necesitando o pretendiendo.

En relación a la oferta que realizará la empresa al candidato, hay determinados aspectos a tener en cuenta. Entre los más importantes se puede nombrar: la nueva posición; los beneficios económicos y no económicos; las oportunidades de desarrollo; las propuestas para el nuevo empleado; seguro de vida; servicios de comedor; y obra social.

Por otro lado, si bien no es muy usual, la oferta puede presentarse en escrito y deberá contener la fecha de ingreso, el nombre del nuevo empleado, el puesto a desempeñar, la remuneración, los beneficios otorgados y -por último- la firma de ambas partes. Sin embargo, cabe aclarar que este documento no tiene ninguna validez legal.

#### *Comunicación a postulantes fuera del proceso*

Los candidatos que no han sido seleccionados para el puesto vacante deberán ser comunicados al respecto. Esto se debe a dos motivos, en primer lugar porque el postulante ha debido pasar por una serie de etapas que seguramente requirieron de tiempo, esfuerzo y predisposición de su parte, por lo que es poco respetuoso no tener en cuenta estos aspectos. Hasta incluso, esto podría perjudicar la imagen de la empresa.

Por otra parte, puede suceder que el candidato que ha llegado hasta el final del proceso luego decida no continuar, y en este caso, es probable que se ofrezca a otros finalistas el puesto, lo que no sería agradable si se lo ha rechazado sin habérselo comunicado.

#### *Proceso de admisión*

En esta fase del proceso se deberá cumplir con determinados requisitos formales, tales como formulario de ingreso, acuerdos de confidencialidad, formulario de afiliación en obra social, formulario de seguro de vida y examen médico; entre otros.

Según explica Luis Puchol (2007), la aplicación de estos últimos dentro del proceso tiene por objetivo declarar que la persona posee las condiciones físicas necesarias para desempeñar el cargo. Por otro lado, permite diagnosticar enfermedades que pueden ser

contagiosas para el resto de los colaboradores y determinar si el empleado tiene algún tipo de enfermedad que pudiera agravarse por el ejercicio de sus funciones con el correr del tiempo.

*Inducción*

Esta es una etapa fundamental en el proceso y consiste básicamente en lograr que una vez incorporado a la empresa, el nuevo empleado se familiarice con la organización y su puesto de trabajo. La inducción es un proceso formal y se aconseja que sea aplicada a todos los miembros de la organización, independientemente de su jerarquía.

La sociabilización a la organización, por parte del nuevo empleado, hace referencia a todo aquello que la persona debe conocer sobre la empresa al momento de su ingreso. De esta manera, será necesario brindarle toda la información relativa sobre la historia de la compañía, sus políticas, misión y valores, el crecimiento alcanzado, cómo está constituido el organigrama, el tipo de cultura, las normas de seguridad, etc.

Por otro lado, para informar a los nuevos empleados sobre todos estos asuntos, se pueden utilizar diferentes medios, tales como videos institucionales, un CD o una carpeta informativa, dictando un curso o designando un compañero o supervisor como tutor durante sus primeras semanas de trabajo.

Con respecto a la inducción al puesto de trabajo, la misma se refiere a desarrollar ciertos conocimientos sobre las funciones y actividades relativas al cargo, como así también informarle sobre los métodos de trabajo, las usuales reuniones llevadas a cabo y lo que se espera de él, en términos de resultados y comportamientos. Es aconsejable hacer entrega de la descripción de puesto al nuevo empleado, señala Alles (2010).

Debe mejorar	Acción propuesta	Fechas o plazos
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

De acuerdo al esquema propuesto por Alles (2006), de la combinación de la evaluación por objetivos junto con la evaluación por competencias, se obtendrá el resultado final, que varía en un rango del 1 al 5 como se presenta a continuación:

- **Excepcional:** para aquellos empleados que han demostrado un desempeño sobresaliente.

- **Destacado:** cuando el desempeño del evaluado es superior a lo esperado, ya que ha logrado resultados significativos.
- **Bueno:** se presenta cuando el nivel de desempeño del colaborador es el esperado de acuerdo al puesto.
- **Necesita mejorar:** si bien el evaluado cumple con la mayoría de las exigencias de su puesto, no alcanza a cubrirlas todas, por lo que necesitará alcanzar un mayor desarrollo de las mismas.
- **Resultados inferiores a los esperados:** cuando el desempeño del empleado es claramente inferior en calidad, cumplimiento de objetivos y cantidad. Será necesario que para la próxima evaluación se observe un cambio significativo en su rendimiento.

## **CAPITULO 3: METODOLOGÍA**

### ***Tipo de Investigación: Descriptiva***

En el presente trabajo se llevará a cabo una investigación de tipo descriptiva, cuyo propósito es caracterizar un grupo de personas o situación concreta, que están bajo análisis, indicando sus rasgos más peculiares o diferenciadores, explica Rut Vieytes (2004). “Este tipo de investigación “ofrece la posibilidad de predicciones, aunque sean rudimentarias”, aseguran Sampieri, Hernández Collado & Baptista Lucio (1997, pág. 62).

El motivo por el cual se ha decidido realizar una investigación de este tipo se debe a que a través de ella se intentará conocer ciertas características que presenta la empresa Conectar SRL al momento de gestionar los empleados que trabajen en la misma, para luego realizar predicciones acerca de las consecuencias de dicha gestión.

### ***Metodología: Cualitativa***

Con el fin de obtener los datos necesarios para realizar este trabajo, se ha escogido la metodología cualitativa, ya que según expone Héctor Daniel Lerna (2004), las técnicas utilizadas por la misma, enfocan su atención sobre la manera de pensar, sentir o hacer de las personas involucradas en la investigación, logrando así determinar patrones culturales, el proceso y significado de sus relaciones interpersonales y con el medio.

### ***Técnicas de recolección de datos***

#### ***Entrevistas***

Las entrevistas aplicadas son de dos tipos, abiertas y semiestructuradas. En estas últimas, se formulan preguntas que están preestablecidas, sin embargo, ello no impide que se indague sobre otros asuntos que no estaban previstos y que van surgiendo durante la entrevista.

#### ***Participantes***

Las entrevistas mencionadas se aplican a los siguientes participantes:

Gerente Administración: El motivo por el cual se ha entrevistado a esta persona se debe a su antigüedad en la empresa, con lo que conoce cabalmente el funcionamiento de la organización. Por otro lado, esta empleada tuvo a su cargo la división de Recursos Humanos y puede aportar información relevante sobre la gestión del capital humano de la compañía.

Administradora de personal: Esta persona es entrevistada con el objetivo de constatar la información brindada hasta el momento, sobre el modo de administrar al personal y las falencias de dicha gestión.

Dueño-Socio: La razón por la cual se ha escogido a esta persona para ser entrevistada se debe al amplio conocimiento que posee acerca de la organización y los orígenes de la misma.

Responsable del área de comunicación: se ha entrevistado al mismo, ya que al ser el hijo de uno de los dueños de la firma e ingresar a trabajar recientemente a la organización, pudo observar determinadas falencias en materia de gestión de recursos humanos, que coincidían con las detectadas anteriormente a través del análisis de los datos recabados.

#### *Tiempo*

El tiempo pronosticado para realizar cada entrevista no puede precisarse con exactitud ya que, a medida que se formulan las preguntas, el entrevistador puede decidir hacer más preguntas sobre un determinado asunto que según su criterio es necesario profundizar, como así también optar por omitir algunas de las preguntas que había elaborado.

#### *Temáticas indagadas:*

- Funciones del área de Recursos Humanos.
- Demanda futura de personal.
- Selección de personal.
- Descripciones de puestos.
- Evaluación de personal.
- Capacitación de personal.
- Canales de comunicación utilizados.
- Actividad de la empresa.
- Historia de la empresa.
- Valores de la organización.
- Estrategia empresarial.
- Objetivos empresariales.

### **Cuestionarios**

Se aplica un cuestionario estandarizado con respuestas cerradas, de acuerdo a la escala de Likert.

#### *Participantes:*

- 5 Administrativos (Administración)
- Administrativo (Producción- Depósito)
- 2 Administrativos (Recursos Humanos)
- 3 Administrativos (Técnica)
- 2 Administrativos (Ventas)
- Jefe (Administración)
- Jefe (Hidros)
- Jefe (Obras)
- Jefe (Producción- Depósito)
- 31 Operarios (Hidros)
- 15 Operarios (Obras)
- 7 Operarios (Producción- Depósito)
- 1 Recepcionista (Administración)

Las características de la muestra es que está compuesta por empleados de entre 18 y 38 años de edad, siendo el 93% de ellos de sexo masculino y teniendo una antigüedad en la empresa de entre uno y dos años.

#### *Temáticas indagadas:*

- Satisfacción con la empresa.
- Capacitación.
- Relación con los superiores.
- Comunicación.
- Misión y Visión de la empresa.
- Incentivos otorgados por la organización.

- Conocimientos requeridos para el puesto.
- Evaluación de desempeño.

Las temáticas que presenta el cuestionario coinciden con las indagadas en las anteriores entrevistadas. Sin embargo, se aplica el mismo con el objetivo de obtener datos cuantitativos y estandarizar los resultados.

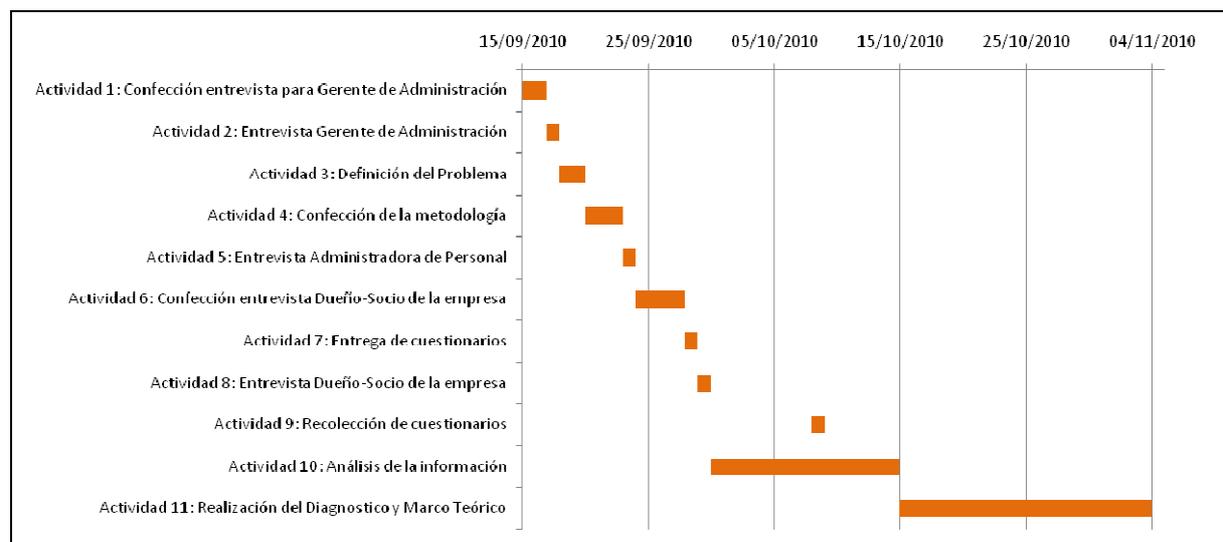
*Tiempo:*

El tiempo destinado por persona para poder completar el cuestionario es de aproximadamente 20 minutos.

***Cronograma de Actividades***

Actividad	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
<b>Actividad 1:</b> Confección entrevista para Gerente de Administración	13/09/2010	4	17/09/2010
<b>Actividad 2:</b> Entrevista Gerente de Administración	17/09/2010	1	18/09/2010
<b>Actividad 3:</b> Definición del Problema	18/09/2010	2	20/09/2010
<b>Actividad 4:</b> Confección de la metodología	20/09/2010	3	23/09/2010
<b>Actividad 5:</b> Entrevista Administradora de Personal	23/09/2010	1	24/09/2010
<b>Actividad 6:</b> Confección entrevista Dueño-Socio de la empresa	24/09/2010	4	28/09/2010
<b>Actividad 7:</b> Entrega de cuestionarios	28/09/2010	1	29/09/2010
<b>Actividad 8:</b> Entrevista Dueño-Socio de la empresa	29/09/2010	1	30/09/2010
<b>Actividad 9:</b> Recolección de cuestionarios	08/10/2010	1	09/10/2010
<b>Actividad 10:</b> Análisis de la información	30/09/2010	15	15/10/2010
<b>Actividad 11:</b> Realización del Diagnóstico y Marco Teórico	15/10/2010	20	04/11/2010

***Diagrama de Gantt***



## **CAPITULO 4: ANÁLISIS DE RESULTADOS**

### *Análisis*

Las variables que se analizarán a continuación se han seleccionado de acuerdo a los fines del presente trabajo y las mismas son: plantilla de personal, organigrama-estructura, Área de recursos humanos y sus funciones.

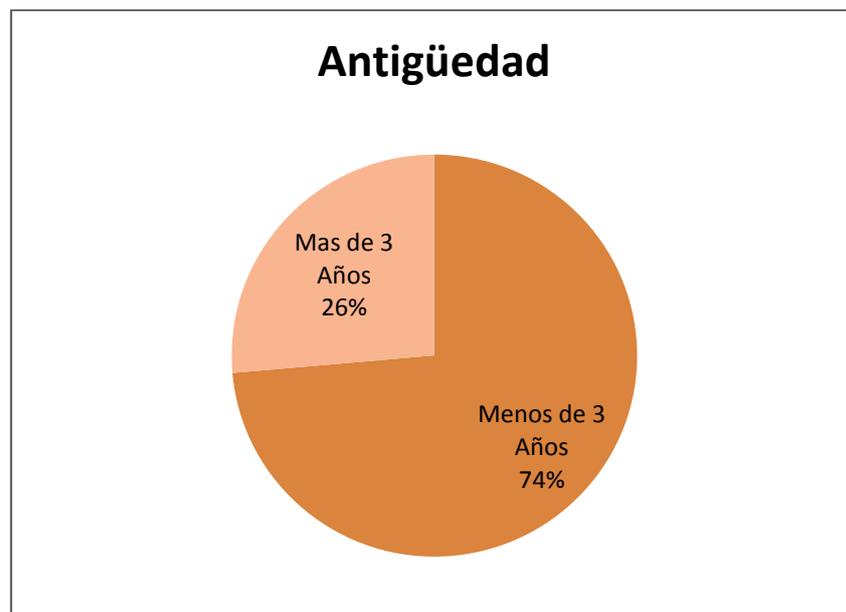
#### *Plantilla de personal*

La plantilla de personal de la empresa Conectar SRL actualmente esta compuesta por 72 empleados. A continuación se hará una breve descripción de la misma, a través de diferentes gráficos que representen algunas de las variables más importantes de la misma, con el objetivo de comprender mejor el funcionamiento de la empresa.

En este punto es importante destacar que debido a que la empresa realiza licitaciones de diferentes obras, la plantilla de personal se renueva de acuerdo a las mismas.

#### *Antigüedad*

Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, el 74%, no supera los 3 años de antigüedad dentro de la organización.



*Gráfico 1 Datos recabados por el autor*

#### *Edad*

La variable edad fue dividida en dos grupos, por un lado las personas de entre 18 y 40 años y por otro lado, a los empleados que tienen entre 40 y 70 años, situándose el 78% de los trabajadores en el primer grupo.

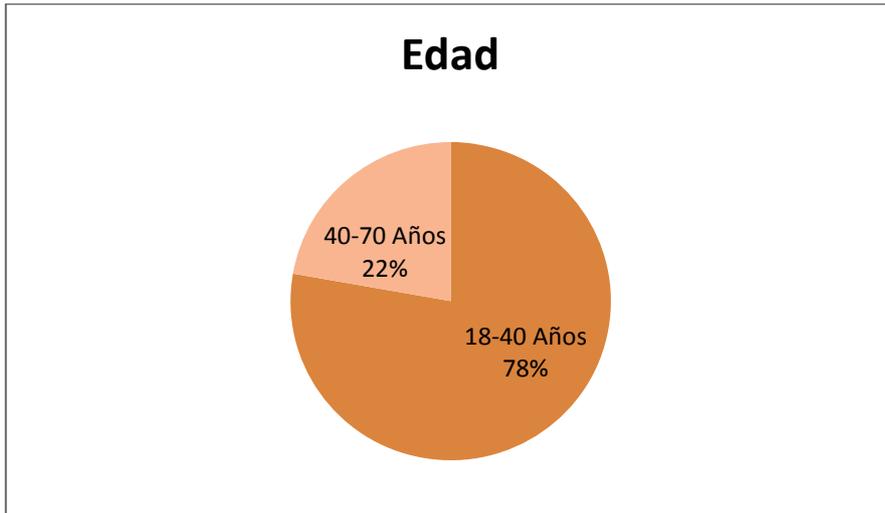


Gráfico 2 Datos recabados por el autor

### Puestos de trabajo

A continuación se puede observar el porcentaje de trabajadores de la empresa bajo análisis de acuerdo a la categoría laboral establecida por el convenio, ya que Conectar SRL no ha definido el nombre de los puestos según las actividades inherentes a los mismos.

Vale destacar que el 89% de los trabajadores se concentra en las categorías de Oficial, Ayudante y Administrativo 5.

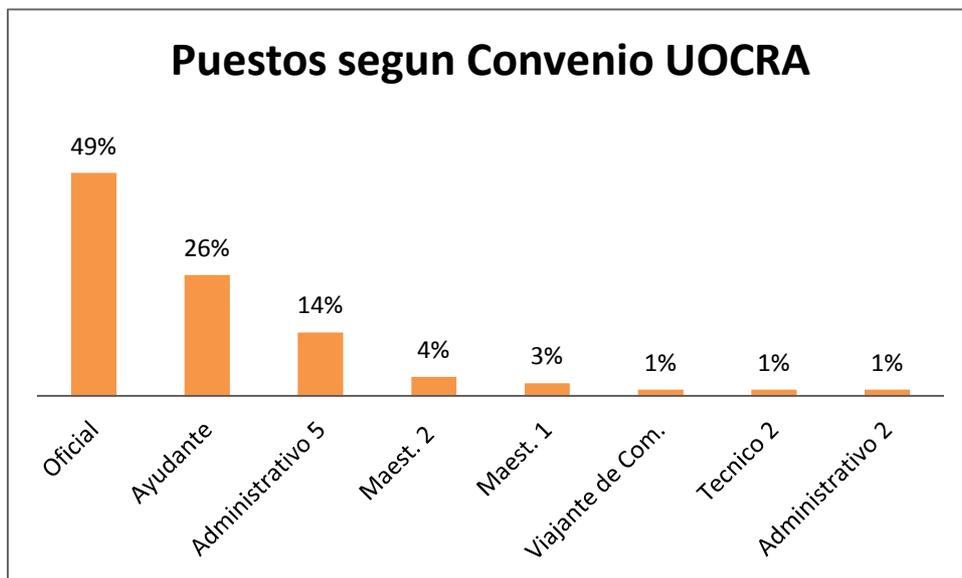
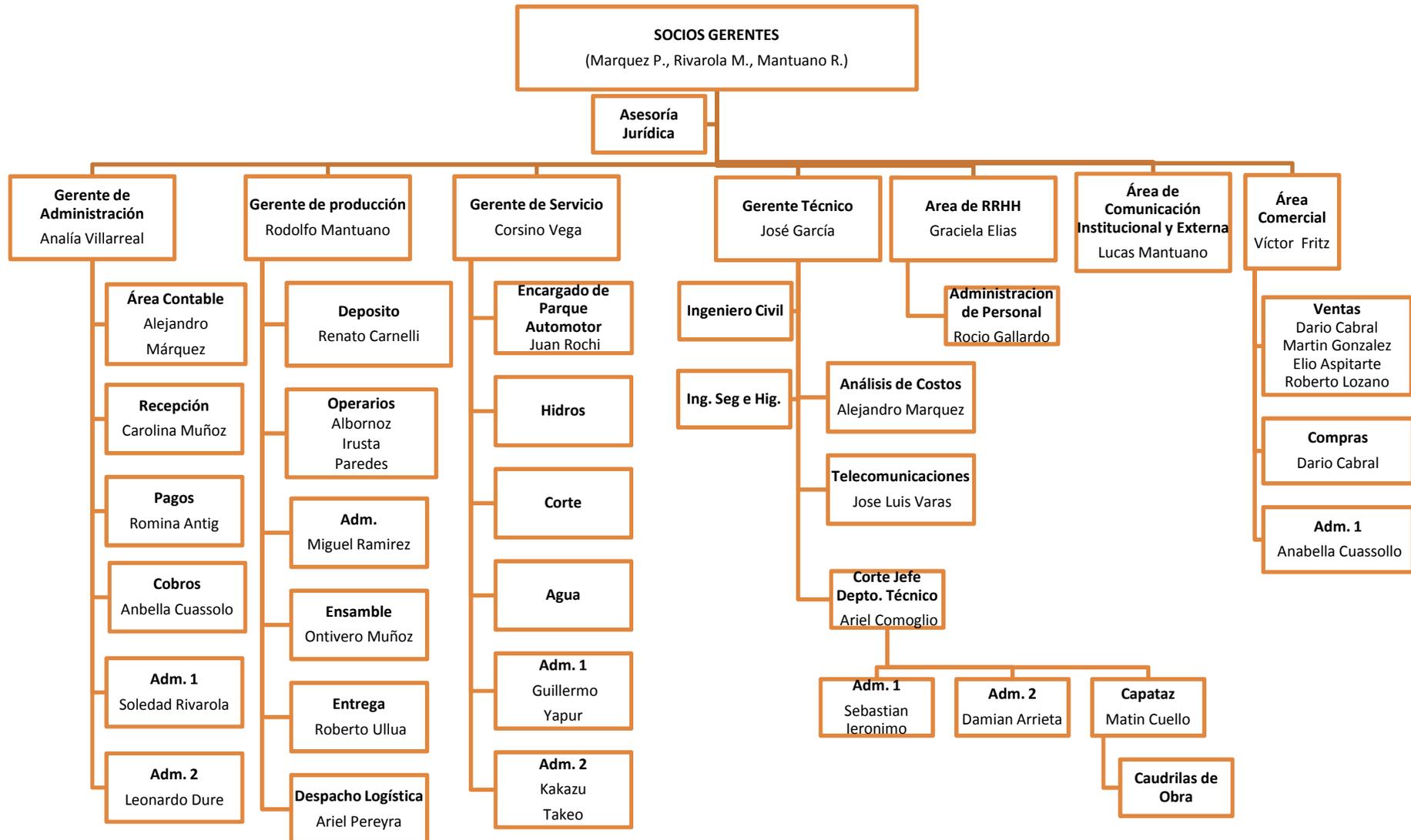


Gráfico 3 Datos recabados por el autor

Organigrama-Estructura



Como se puede observar en el organigrama de la empresa Conectar SRL, predomina una estructura horizontal en la cual se aprecian 5 niveles jerárquicos, en la cúspide se encuentran los tres socios Gerentes y fundadores de la organización. En el segundo nivel están las gerencias de Administración, Servicio, Técnico y Producción como así también las áreas de Recursos Humanos Comunicación Institucional y Comercial. Por otro lado el área técnica es la única que cuenta con un tercer nivel jerárquico compuesta por el jefe de Telecomunicaciones y Jefe de Departamento Técnico, de la cual a su vez dependen dos Administrativos y el capataz, siendo este ultimo quien conforma el cuarto nivel jerárquico, encontrándose las cuadrillas de obras en el ultimo escalón de la pirámide.

Es importante remarcar que en la empresa bajo análisis el área de Comunicaciones Institucionales y Externas esta a cargo de uno de los socios de la empresa, quien a u vez es Gerente de Producción. Por otro lado, el hijo del segundo socio de la empresa se desempeña en la Gerencia Técnica y Administración, como también lo hace una de las hijas del tercer socio de la organización.

Por otro lado, y en relación con la cantidad de empleados que componen cada área de trabajo, tal como se puede apreciar en el grafico que se expone a continuación, el 68% de los colaboradores desempeñan sus labores en las Gerencias Técnica y Servicio, le siguen en cantidad de empleados las áreas de Administración, Técnica y Producción- Deposito, siendo las áreas de Comunicación y RRHH las que menos cantidad de empleados concentran.

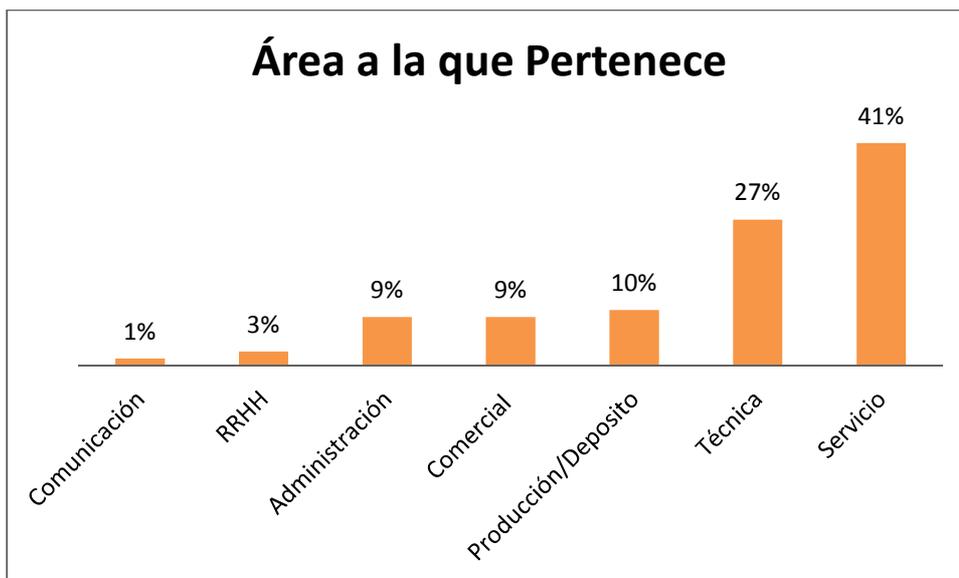


Gráfico 4 Datos recabados por el autor.

### *Área De Recursos Humanos*

En relación a este tema, se debe recordar que el área de Recursos Humanos de la empresa se ha formado hace menos de un año y las actividades que principalmente se realizaban eran el control de ausentismo, altas y bajas de AFIP y gestiones con la ART.

Durante 2010, este sector estaba conformado por dos empleadas. El propósito de la empresa era que una de ellas se dedicara a los asuntos *hard* de administración de personal, mientras que la otra asumía la gestión de Recursos Humanos propiamente dicha. Sin embargo, esta última trabajadora no contaba con los conocimientos necesarios para llevar a cabo la tarea, por lo que la organización resolvió costearle un curso intensivo en Recursos Humanos. Se buscaba que aprendiera rápidamente algunas herramientas necesarias para desempeñar su trabajo.

Debido al bajo rendimiento que presentaron ambas empleadas, fueron desvinculadas de la empresa a principios del año 2011. Actualmente, el área está conformada por otras dos personas, de las cuales una de ellas ya ha trabajado anteriormente en Conectar SRL, lo que la dota de conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones. Por otro lado, se encuentra la administradora de Personal, quien ha concluido sus estudios terciarios en Recursos Humanos.

Con respecto a las funciones que actualmente se realizan en el área, se puede decir que no han sido modificadas desde el año anterior, a pesar de que ahora cuentan con una persona capacitada en materia de gestión de recursos humanos. Esto se debe, entre otros motivos, al alto nivel de desorganización de la información y los asuntos pendientes existentes al momento de la incorporación de las nuevas empleadas.

Por esto, la primera tarea que se debió realizar en el área de Recursos Humanos fue completar los legajos de los empleados, ya que había mucha documentación faltante. Luego se realizó un análisis del presentismo, pues uno de los mayores problemas que tenía la empresa era el alto nivel de ausentismo registrado por los empleados en todos los niveles jerárquicos. Actualmente, este índice se redujo notablemente, según lo comentado por la administradora de personal, gracias al mayor control de asistencia.

### *Planificación de personal*

En Conectar SRL, no se aplica ningún tipo de método específico para prever la necesidad futura de personal y las principales causas de esto se debe al crecimiento repentino que ha tenido la empresa y la falta de tiempo de los gerentes de área.

De acuerdo con lo mencionado por la gerente del área de Administración, la contratación de nuevos empleados “se va dando sobre la marcha, es decir, a medida que el aumento de trabajo lo requiera”.

En este sentido, la compañía acostumbra a iniciar un proceso de selección cuando resulta imperante crear un puesto de trabajo inexistente en la empresa o cuando un empleado es despedido y el lugar ha quedado vacante. Esta última situación se presenta de manera frecuente dentro de la organización.

Sobre los colaboradores que realizan trabajos operativos en las áreas Técnica y de Servicios, la planificación de personal resulta absolutamente necesaria, ya que Conectar SRL, para presentarse a la licitación de una obra en particular, debe prever la cantidad de trabajadores con los que será necesario disponer para afrontar la tarea. La estimación del número de empleados a contratar es realizada en la empresa dentro del estudio de costos, diagramado antes de presentarse a licitación.

Debido a lo mencionado en el apartado anterior, la planificación del personal de las áreas Técnica y de Servicios se efectúa basándose únicamente en la cantidad de trabajadores y no se tienen en cuenta la experiencia, los conocimientos y las aptitudes de los mismos. Una vez que la empresa ha obtenido la licitación de una obra, los empleados serán personas que actualmente prestan servicios en otro proyecto pronto a finalizar o se inicia un nuevo proceso de selección.

Finalmente, y en relación con el tema tratado, la firma no calcula su índice de rotación de personal, con lo cual no sólo se dificulta aún más la tarea de planificar su demanda futura de trabajadores sino que pasa desapercibido uno de los principales problemas que tiene en relación a la gestión de su capital humano, si se considera que durante el 2011 se han producido 17 despidos y 9 renunciaciones, sobre una plantilla de 72 colaboradores.

A continuación se calcula el índice de rotación de personal del año 2011 dentro de la firma Conectar SRL, en base a la siguiente fórmula:

**Rotación:**  $(\text{Desvinculaciones} \times 100) / \text{cantidad de empleados de la empresa}$

**Rotación empresa Conectar 2011:**  $(26 \times 100) / 72 = 36.11\%$

### *Descripciones de puestos*

La empresa bajo análisis no ha elaborado hasta el momento un manual de puestos que sirva de soporte para las demás funciones de recursos humanos, como por ejemplo, la selección de personal, evaluación de desempeño de los empleados y programas de capacitación, por mencionar algunas. Además, la mayoría de los puestos existentes en la compañía no poseen un nombre sino que son llamados de acuerdo a la categoría laboral establecida por el convenio colectivo dentro del cual se encuadran. Por ello, cuando se indaga sobre cuál es el puesto de una determinada persona, la respuesta en la mayoría de los casos es una vaga explicación de sus actividades.

En el caso de la selección de personal, proceso clave a través del cual se incorporan empleados a la empresa, es absolutamente necesario contar con una descripción de puesto correctamente elaborada que proporcione el perfil y las características que deberá tener el aspirante al cargo, con el objetivo de contratar personas capaces de desempeñar adecuadamente sus funciones, y de esta manera, agregar valor a la firma.

Cuando la descripción de puestos es utilizada en el proceso de selección, se disminuye considerablemente el nivel de subjetividad que puede llegar a aportar el selector al momento de evaluar a los candidatos. Así se evita en gran medida que la elección de los aspirantes no se realice de manera intuitiva, según la opinión del selector.

Debido a que Conectar SRL no cuenta con descripciones de puestos, la situación descrita en párrafos anteriores sucede de manera frecuente y los empleados ingresan a la empresa de acuerdo al criterio personal de la selectora; y no porque el perfil, conocimientos y experiencia del candidato hayan sido cotejados con los requerimientos establecidos en la descripción de su cargo. La consecuencia de proceder de esta manera ha sido la incorporación -en reiteradas ocasiones- de empleados no idóneos para el cargo que debían desempeñar, que luego debieron ser desvinculados provocando a la firma costos de tiempo, dinero y productividad.

Otro problema que se presenta en la organización como consecuencia de no contar con un manual de puestos es que los empleados al momento de su ingreso desconocen las características de su tarea, las funciones, responsabilidades y competencias que deberán desarrollar. Así, dependen de las indicaciones que reciban de sus superiores acerca de estos aspectos tan fundamentales. En este punto cabe aclarar que las instrucciones de trabajo que los superiores imparten a su personal a cargo son muy básicas y hasta incompletas, ya que como se comentará más adelante en el presente trabajo, cuando un nuevo colaborador ingresa a la empresa se le explica muy brevemente cuáles son las funciones que deberá desempeñar,

con lo cual el ingresante durante sus primeros meses de trabajo en Conectar SRL, se encuentra desorientado con respecto a qué debe hacer, de qué manera y en qué momento. Según lo comentado por la administradora de personal, “cada uno que estaba acá hacía el trabajo como le parecía, de acuerdo a su manera. También lo encontré muy desorganizado, había legajos por todos lados y faltaba muchísima documentación de los legajos. Además vi como que se empezaban cosas y no se terminaba con nada”. Este comentario, demuestra que los empleados no reciben pautas claras acerca de cuáles son sus tareas y tampoco sobre el modo de llevarlas a cabo. Esto podría fácilmente revertirse entregando al nuevo empleado la descripción de su puesto.

La situación planteada en el párrafo anterior también se puede constatar con lo expresado por la misma empleada. Al preguntarle si había recibido algún tipo de inducción a su puesto de trabajo, respondió: “no, yo entré y ahí nomas Graciela me empezó a decir de a poco, en el poco tiempo que ella podía, lo que podía ir haciendo yo. Y así me decía ‘hace esto, hace lo otro’, estábamos a full. Había cosas que yo no sabía cómo hacerlas y Graciela tampoco tenía tiempo para explicármelas, así que bueno... fui aprendiendo de a poco, arreglándomelas sola y equivocándome. Además tampoco conocía a nadie y no sabía a quién debía recurrir para pedir algunas cosas que necesitaba”.

Otro de los inconvenientes que tiene la empresa, como consecuencia de no haber elaborado descripciones de puestos, es la evaluación de desempeño realizada a los empleados, la cual se lleva a cabo de acuerdo el criterio del superior y no en base a la descripción del cargo. Esto permitiría medir de manera objetiva si el colaborador cubre con los requerimientos del puesto y las funciones contenidas en el mismo; y en caso de no ser así, tomar las medidas correctivas adecuadas, como por ejemplo, dictar capacitaciones.

Aquí se presenta otro problema, también por la ausencia de descripciones de puesto: las pocas capacitaciones impartidas por la empresa responden a una necesidad imperante -a nivel organizacional- de adquirir nuevos conocimientos, como es el caso de la capacitación que el Gerente de Administración y uno de los Administrativos Contables han realizado sobre el manejo de un software de gestión.

Otra de las capacitaciones dictadas por la firma es la de higiene y seguridad para prevenir accidentes laborales y, a la vez, cumplir con la exigencia de los clientes fijada antes de la contratación de los servicios.

Por otro lado, cabe mencionar el error cometido por la empresa al impartirle a la encargada de personal un curso acelerado en gestión de Recursos Humanos, ya que la colaboradora no contaba con ningún conocimiento en la materia. Esto se podría haber

previsto y hasta evitado si se hubiera contado con una correcta descripción de puesto, la cual especificaría los años de experiencia y conocimientos necesarios para poder desempeñar eficientemente el cargo, lo que evidentemente la empleada no poseía. Al poco tiempo de ejercer el puesto de encargada de personal, se detectó que la persona contaba con pocas capacidades para el cargo, y la empresa terminó desvinculándola.

Finalmente, cabe mencionar que al no existir un manual de puestos, las competencias necesarias para desempeñar un trabajo determinado no están explicitadas ni tenidas en cuenta. Según lo expresado por la jefa de Administración, “acá no se trata de desarrollar competencias, sino que cada uno sea el mejor en su puesto”. Es importante considerar el contenido de esta frase, donde se prefigura que, si bien se espera que los empleados sean los mejores en su puesto, no se les brindan las herramientas necesarias para ese cometido. Tal es el caso de la descripción del cargo, temática desarrollada en este apartado.

#### *Selección de personal*

Actualmente, la responsable de selección es la jefa de Recursos Humanos, quien no cuenta con estudios formales en esta temática, aunque si posee la experiencia que ha ido adquiriendo en la empresa a lo largo del tiempo. Antes de que Graciela ingresara por segunda vez a Conectar SRL, en enero de 2011, la encargada de seleccionar a los empleados era la gerente de Administración. Si bien la responsable de selección cambió, el proceso que se aplica para la búsqueda de nuevos empleados continúa intacto.

El proceso que lleva a cabo Graciela comienza cuando uno de los dueños de la compañía le comunica la necesidad de contratar un nuevo empleado para lo cual realiza una descripción muy breve de las capacidades o conocimientos que debe tener la persona a contratar. En los casos en que se requiera emplear trabajadores para realizar obras o servicios que han sido licitados por la empresa, los responsables de cada área también pueden solicitar la cobertura de las vacantes necesarias, sin autorización previa de los socios, debido a que el número de trabajadores a contratar ya ha sido estipulado por la organización a través de un estudio de costos.

Cabe destacar que no existe ningún procedimiento estandarizado en materia de selección de personal. Por ello, no hay formularios relacionados al proceso en donde se deje constancia, entre otras cuestiones, de las razones que motivan la contratación de nuevo personal, puesto a desempeñar, tipo de contratación, fecha de requerimiento de cobertura de vacante y aprobación previa por parte de los dueños de la empresa para iniciar un proceso de selección.

Al no existir formularios, toda la información mencionada en el párrafo anterior se realiza de manera personal entre Graciela y los jefes de Área o socios, según el caso.

Por otro lado, Conectar SRL no cuenta con un manual de puestos y no existen requisitos previamente establecidos en relación a los conocimientos formales, experiencia y competencias que deberá tener el nuevo ocupante. Entonces el perfil que se buscará en el nuevo colaborador dependerá de lo que el jefe de Área o socio -según el caso- considere que es lo mejor o más adecuado para el desempeño de las tareas inherentes al puesto vacante. Además, al brindar una breve descripción de lo que se está necesitando en relación al nuevo empleado, sólo se detallan los aspectos más simples del perfil de la persona y de la tarea que deberá realizar. Esto es lo que sucede, por ejemplo, con el puesto de recepcionista. Según lo indicado por el responsable de Comunicación, “cuando se necesita una recepcionista, lo que se busca es una chica simpática, que sepa atender el teléfono y nada más”.

En torno a las fuentes de reclutamiento utilizadas, la empresa sólo usa dos: la publicación de avisos clasificados en el diario, y desde hace poco tiempo, la página web “Zona Jobs”. El portal de Internet es el segundo canal de convocatoria de potenciales candidatos.

Graciela recibe los *currículums* y los lee brevemente, enfocándose principalmente en la experiencia del candidato y no en los conocimientos o formación del postulante. En la entrevista, al obtener los *currículums* “voy viendo la experiencia que tiene, dónde trabajó y cuánto tiempo”.

Es importante aclarar que si bien la mayoría de los puestos existentes en Conectar SRL son operativos, donde la experiencia es fundamental para el correcto desempeño de la tarea, los candidatos del área Administración también son evaluados con el mismo criterio, es decir, que se pondera su experiencia antes que la instrucción formal. Esto se ve reflejado durante la entrevista con la gerente de Administración, durante la cual comenta que para acceder a un puesto en esa área sólo se requiere tener concluidos los estudios secundarios.

Con respecto a la experiencia requerida para desempeñar el puesto vacante, la gerente del área Administración mencionó que se evalúa el *currículum* del candidato, pero básicamente se tiene en cuenta “si alguna vez prendió una computadora o si sabe colocar un poste. Los demás conocimientos se van aprendiendo con la práctica”.

Es necesario agregar que lo más importante para la empresa, al momento de contratar una persona, no es su conocimiento o su experiencia, en tanto consideran que esto puede adquirirse dentro de la firma. Según la gerente del área de Administración, “lo que más se evalúa en un candidato es la responsabilidad, esto es lo más importante”.

Luego de realizar una preselección de los *currículums*, como fue comentado anteriormente, la gerente de Administración se contacta con los candidatos de manera telefónica, a fin de programar una entrevista que se aplica de manera individual y por única vez a cada uno de los aspirantes al puesto.

Durante el transcurso de la entrevista se le pregunta brevemente al postulante sobre su experiencia, conocimientos y pretensiones económicas. Además, se comentan las tareas que deberá realizar, las condiciones de contratación y en algunas oportunidades se hace referencia a la oferta económica ofrecida por la empresa. Si no, la propuesta salarial puede comunicarse por teléfono en otra oportunidad.

En algunas ocasiones, cuando los candidatos son personas recomendadas por actuales empleados de la empresa no se realiza ninguna entrevista y el postulante ingresa a la organización sin haber participado del proceso de selección.

Luego de realizadas las entrevistas, y si a la Jefa de Recursos Humanos le agradó el perfil del candidato, se comienzan a realizar los trámites administrativos correspondientes al ingreso del nuevo empleado. Entre la documentación solicitada se encuentra el certificado de buena conducta emitido ante la Policía.

Como se mencionó anteriormente, lo que la empresa más analiza del nuevo ingresante es la responsabilidad, por encima de la experiencia y los conocimientos. Sin embargo, previamente a la incorporación de los candidatos, la firma no pide referencias con el objetivo de averiguar cómo ha sido el desempeño de la persona en sus anteriores empleos y si el mismo ha demostrado ser responsable o no en el ejercicio de sus funciones. Ante esta situación, el período de prueba es fundamental para evaluar si el nuevo colaborador cumple o no con las expectativas de la compañía. En caso contrario, el empleado es desvinculado de la organización, pero si el ingresante demuestra un buen desempeño y un alto nivel de responsabilidad, recién en ese momento se aplican los estudios médicos. Para esto, se contratan los servicios de un centro especializado en medicina laboral.

Todos los pasos llevados a cabo hasta el momento, es decir, desde que se detecta la necesidad de contratación hasta que el nuevo empleado es incorporado a la empresa, duran aproximadamente 20 días.

Resulta necesario mencionar que al ingresar a la organización, los nuevos trabajadores deben adquirir por sí mismos los conocimientos necesarios que les permitan desarrollar sus tareas. En palabras de uno de los socios, “en nuestro trabajo, el factor humano es importantísimo, pero no sé si le damos la importancia que deberíamos. Cuando entra un empleado le decimos rápidamente cuál es el trabajo que tienen que hacer y lo largamos, y

después eso nos genera miles de inconvenientes, porque en definitiva ya lo tenés como empleado y no sabés si cumple con las expectativas que nosotros necesitábamos”. Evidentemente, no se realiza el seguimiento adecuado a los trabajadores, en especial, en sus primeros pasos por la firma, momento crucial para el nuevo colaborador.

Una vez contratado el empleado, la inducción realizada a los mismos en el área de Administración consiste básicamente en una breve explicación impartida por la gerente de Administración sobre las tareas que deberá realizar; instancia que dura aproximadamente media hora. Es importante remarcar que no existe una reunión entre jefe y subordinado con respecto a los objetivos que deberá alcanzar el trabajador, ni sobre las expectativas que tiene la empresa para con el mismo. La consecuencia de la escasa inducción impartida a los ingresantes se ve reflejada durante sus primeros meses de trabajo cuando los empleados deben consultar constantemente a su superior sobre las tareas y el modo de concretarlas.

En el caso de los trabajadores de las demás áreas de la empresa, la situación es similar, ya que si bien la explicación de sus funciones no dura media hora -como en el área de Administración- los superiores hacen una representación a modo explicativo de las tareas que deberá llevar a cabo el ingresante y luego comienzan a observar cómo lo realiza el empleado con el objetivo de hacerle las correcciones necesarias en caso que no lo haga correctamente.

A modo de conclusión, respecto del proceso de selección llevado a cabo por la empresa, vale mencionar que durante las entrevista realizada a uno de los dueños, mencionó que en Conectar SRL suele suceder con bastante frecuencia que meses después de la contratación de un empleado detectan que no es la persona más idónea, lo que origina la desvinculación del mismo. De este modo, la consecuencia es pérdida de tiempo, productividad y dinero para la organización. Esto se puede observar en el alto nivel de rotación de personal que posee la compañía bajo análisis, estimado en un 36.11% en el transcurso del año.

#### *Evaluación de Desempeño*

En Conectar SRL, no existe ningún tipo de procedimiento para evaluar el desempeño de los empleados en base a sus funciones o comportamientos, sino que cada jefe de área, una vez al año, analiza a las personas que componen su equipo de trabajo, basándose en su criterio personal con respecto a cómo ha sido el desempeño de cada empleado. En este apartado se debe mencionar que la empresa asigna a cada gerente de área un determinado monto de dinero para que éstos, según su criterio, definan las personas que mejor se hayan desempeñado en sus tareas. De esta manera, el premio puede ser otorgado a un solo empleado

o a más de uno según la valoración que cada gerente realiza sobre el rendimiento de los integrantes de su equipo de trabajo.

Los superiores no priorizan el potencial de los empleados como un aspecto a evaluar para que pueda ser considerado por el trabajador al momento de mejorar su desempeño, sino que el *feedback* que los empleados reciben por parte de los jerárquicos se presenta principalmente cuando el trabajador ha cometido algún tipo de desviación en el desarrollo de sus tareas o de las normas disciplinarias establecidas en el reglamento de la empresa, desatendiendo así los errores cometidos respecto del desempeño. De este modo, las desviaciones en lugar de ser detectadas a tiempo y cuando aún son leves, se identifican cuando el rendimiento del empleado en su puesto resulta evidentemente insatisfactorio, provocando la desvinculación.

La gerente de Administración, comentó que “son los mismos empleados los que generalmente nos preguntan cómo están haciendo su trabajo”, con lo cual se demuestra la ausencia de seguimiento por parte de los superiores hacia su equipo. El personal se ve obligado a consultar por sí solos cómo es su desempeño en lugar de recibir esta devolución previamente y de manera habitual por parte de sus jefes.

Con respecto al asunto tratado, el 42% de los empleados manifiesta no recibir *feedback* por parte de sus superiores, y sólo un 15% de ellos reconoce que su jefe le brinda retroalimentación sobre su desempeño laboral.

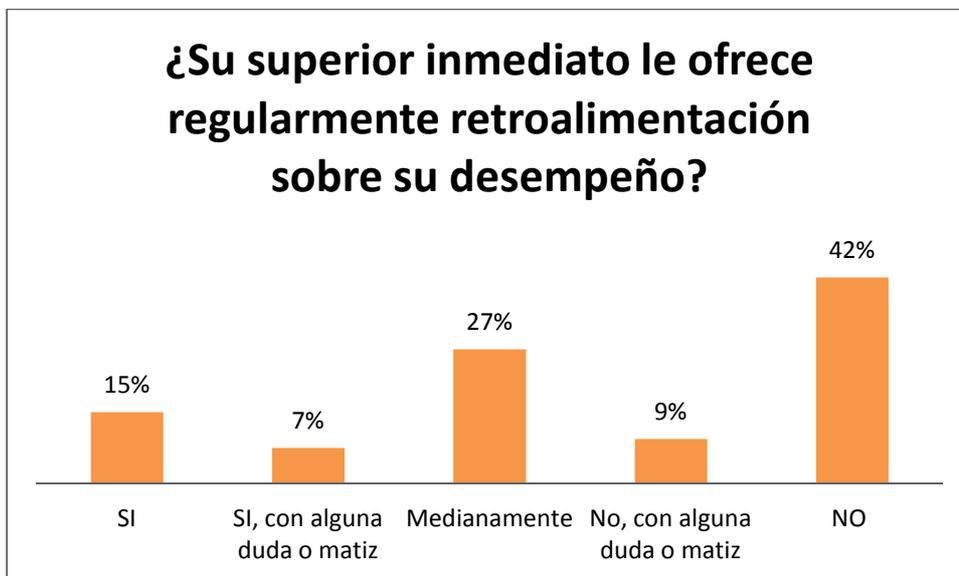


Gráfico 5 Datos recabados por el autor

Por otra parte, la gerente de Administración comentó que “son los mismos empleados los que generalmente nos preguntan cómo están haciendo su trabajo”.

Los aspectos que más se tienen en cuenta a la hora de evaluar al personal, de acuerdo al grado de importancia otorgado por los gerentes, en general son:

- En base a la calidad del trabajo que entregan.
- De acuerdo a sus responsabilidades.
- De acuerdo a sus actitudes.
- Con respecto a su disciplina.
- En relación al cumplimiento de asistencia y puntualidad.

Cabe aclarar que estos puntos no son de público conocimiento dentro de la empresa, es decir, si bien son tenidos en cuenta por los evaluadores, el resto del personal desconoce estos criterios, que tampoco están explícitos entre los superiores.

Además de lo mencionado, cuando se pretende medir o evaluar el desempeño de los empleados, es preciso que entre el jefe y cada integrante de su equipo de trabajo se establezcan metas sobre las cuales se realizará la próxima evaluación de desempeño. Sin embargo, este aspecto no es tenido en cuenta en Conectar SRL, ya que no hay establecimiento de objetivos, ni siquiera por parte del superior, tal como se puede observar en el próximo gráfico en el que el 64% de los encuestados manifiesta desconocer las expectativas que tienen sus superiores con respecto al trabajo realizado por ellos mismos. Como consecuencia, los trabajadores se concentran en actividades puntuales y no en las metas que deben alcanzar con la realización de dichas tareas.

A continuación se presentan de manera gráfica los resultados obtenidos en la pregunta número 12 de la encuesta aplicada a los empleados de Conectar SRL.

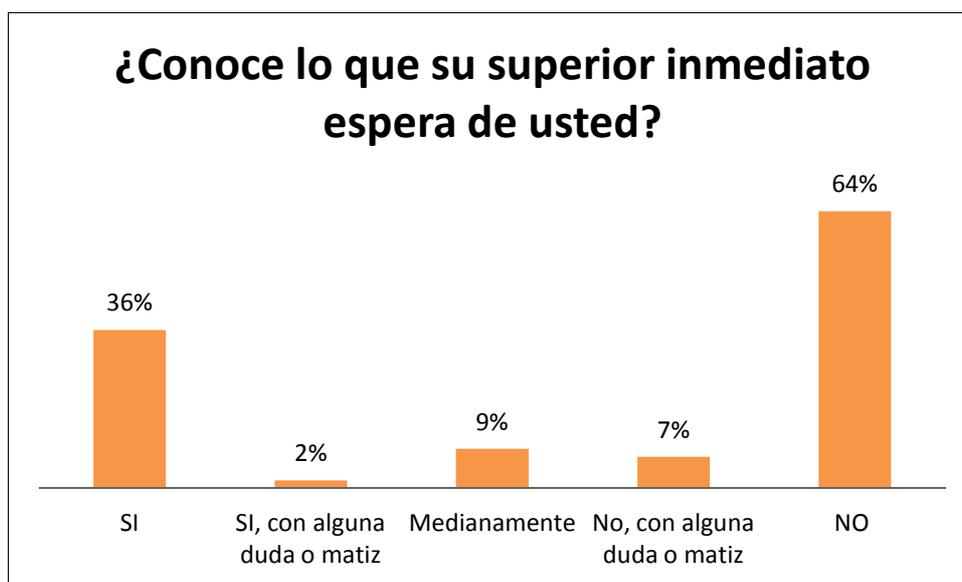


Gráfico 6 Datos recabados por el autor

Como se puede observar, el 64% de los empleados dice no conocer lo que su superior inmediato espera de ellos y sólo un 36% respondió positivamente a esta pregunta, considerando a su vez que el 16% ha contestado “Medianamente” y “No, con alguna Duda o Matiz”.

### *Capacitación*

Conectar SRL carece de un presupuesto anual asignado a las capacitaciones que los empleados recibirán y las mismas no son planificadas. A partir de las entrevistas realizadas en la empresa, se puede detectar que en la organización se percibe como “capacitación” a la escasa explicación que reciben los trabajadores al momento de su incorporación.

Los empleados que trabajan en las obras, al momento de ingresar a la empresa, reciben por parte del capataz una breve instrucción –que demanda aproximadamente 10 a 15 días- sobre cómo realizar el trabajo.

Para los empleados que se desempeñan en el área Administración, la situación es muy similar a la de los trabajadores de obras, ya que a los mismos se les explica brevemente cómo deben realizar su trabajo los primeros días, hasta que progresivamente van afianzando los conocimientos para poder cumplir con su tarea. La persona encargada de impartir esta pequeña capacitación es la gerente de Administración. Sin embargo, en las entrevistas se comentó que “las personas van aprendiendo en el día a día, y saben que cualquier duda pueden consultarme”, expresó la responsable del área.

En Administración, además de esta explicación de las tareas a desarrollar al momento de la incorporación del empleado, no se acostumbra a impartir tipo alguno de capacitación que permita al personal adquirir nuevos conocimientos. Sin embargo, actualmente la gerente del área está participando en una capacitación sobre un software de sistemas de gestión con el fin de explicarles luego lo aprendido al resto de las personas que también deberán utilizarlo. Cabe aclarar que esta capacitación se debe a la detección de una necesidad concreta en torno al software de gestión.

Las únicas capacitaciones otorgadas a los empleados de manera externa son las de Seguridad e Higiene, dictadas por un experto en el tema, y la duración es de dos días, dos veces al año. Los destinatarios de dicha capacitación son los empleados que realizan trabajos operativos en las áreas Servicios, Técnica y Producción.

En todos los casos los gerentes de área son los responsables de determinar si es necesario que los empleados tomen algún tipo de capacitación y luego se lo comentan a los dueños de la empresa, quienes ostentan la decisión final.

A través de las diferentes entrevistas llevadas a cabo en Conectar SRL, la gerente de Administración señaló que las capacitaciones no cuentan con objetivos preestablecidos al finalizar las mismas, es decir, que no se define cuáles deberán ser los conocimientos que los empleados deberán adquirir al momento de capacitarse, como tampoco las competencias que tendrán que desarrollar o adoptar los mismos.

Finalmente, la manera que tienen los jefes de saber si la capacitación impartida a los trabajadores ha sido o no efectiva, es observando al empleado en el desarrollo de sus tareas.

Luego de las entrevistas, por medio de las cuales se recabó la información referente a la temática abordada en este apartado, se analizaron los resultados de la encuesta a los empleados, cuyos resultados se exponen en párrafos subsiguientes.

Si bien la gerente de Administración manifestó que los empleados, al momento de ingresar a la empresa son instruidos sobre las tareas que deberán asumir, el 73% de la plantilla considera necesario contar con capacitación en su puesto de trabajo, mientras que el 5% respondió: “sí, con alguna duda o matiz”. Por otro lado, sólo el 15% de los trabajadores opina que no es necesaria la capacitación en sus puestos de trabajo.

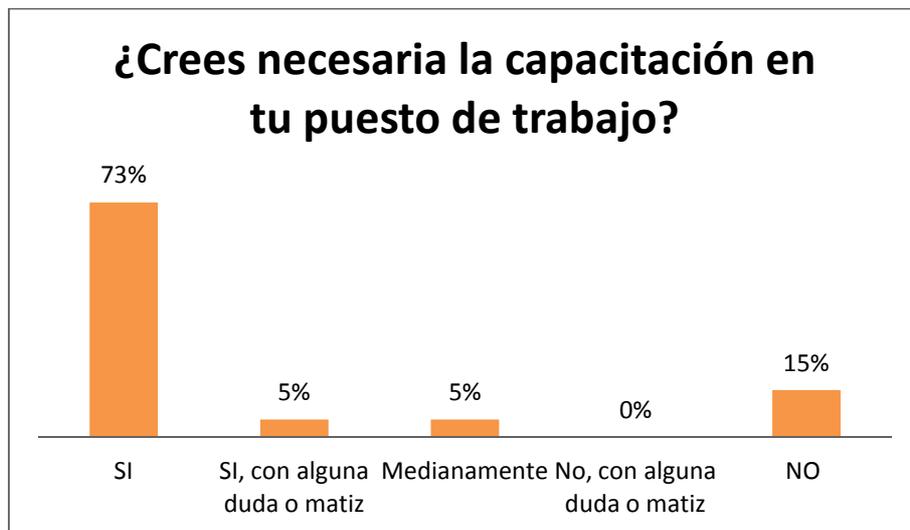


Gráfico 7 Datos recabados por el autor

Además, es necesario destacar los resultados obtenidos en la siguiente pregunta, donde se desprende que el 36% de los encuestados considera que sus conocimientos no son los adecuados para poder desempeñar eficientemente su puesto de trabajo, mientras que otro 18% respondió: “no, con alguna duda o matiz”.

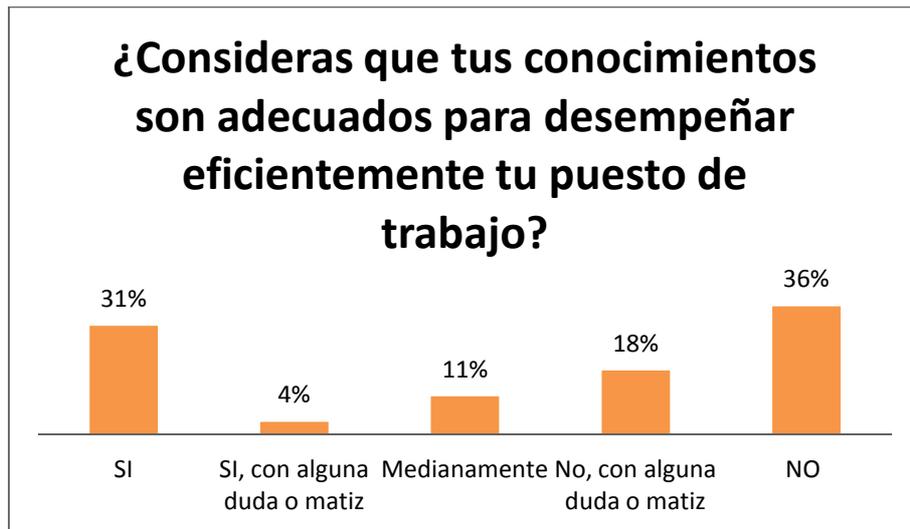


Gráfico 8 Datos recabados por el autor

### Comunicación

En relación al tipo de comunicación que predomina en la empresa, la misma se caracteriza por ser informal, ya que el principal medio de comunicación utilizado por los empleados es del diálogo personal, siendo el teléfono el segundo canal de mayor uso dentro de la firma, y por último, el mail institucional, tal como se observa en el siguiente gráfico.

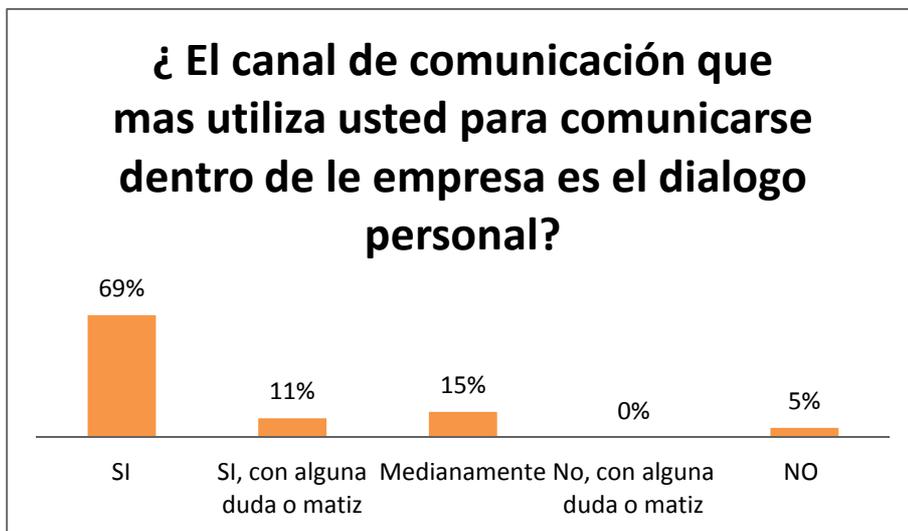


Gráfico 9 Datos recabados por el autor

Los medios de comunicación masiva dentro de la empresa no son prácticamente utilizados. En la compañía sí existen carteleras, pero no hay una persona responsable de actualizar las mismas, con lo cual la información se desactualiza y los empleados pierden interés en detenerse a observarlas. En la entrevista realizada a uno de los dueños de la empresa, subrayó que Conectar SRL, en el año 2008, había logrado ganar el premio

“Exportar” tras la duplicación de sus exportaciones, logro digno de ser difundido a todo el equipo de trabajo de la empresa. Aunque jamás fue informado adecuadamente.

Por otro lado, la gerente de Administración mencionó que en la compañía se suscitó una serie de problemas de gravedad debido a la mala comunicación o la ausencia total de ella, y que la única medida tomada para evitar que esto volviera a ocurrir fue remarcar el error con las personas involucradas, pero que en ningún caso se realizó un análisis o estudio de cuáles deberían ser los medios más convenientes para difundir información de distinta índole.

En la organización se lleva a cabo una reunión semanal, los días miércoles, cuyos participantes son los gerentes de área y los dueños de la empresa. En estas reuniones se discuten principalmente asuntos relacionados a las problemáticas actuales de Conectar SRL, el avance de los proyectos en los cuales está participando la firma y los inconvenientes que se están presentando en cada área.

Por medio de las entrevistas, y en relación a la comunicación existente entre jefes y empleados, se detectó que los gerentes de área en algunas ocasiones suelen reunirse con los integrantes de su equipo de trabajo para comentar las problemáticas presentes en el departamento. Sin embargo, se percibe que los empleados no son muy proclives a realizar nuevos aportes o sugerencias que permitan resolver los inconvenientes existentes.

Como se puede apreciar en los siguientes gráficos, dentro de la compañía predomina la comunicación vertical descendente. De esta manera, las opiniones de los empleados recabadas por medio de las encuestas aplicadas reflejan lo expresado en las entrevistas con la gerente de Administración.

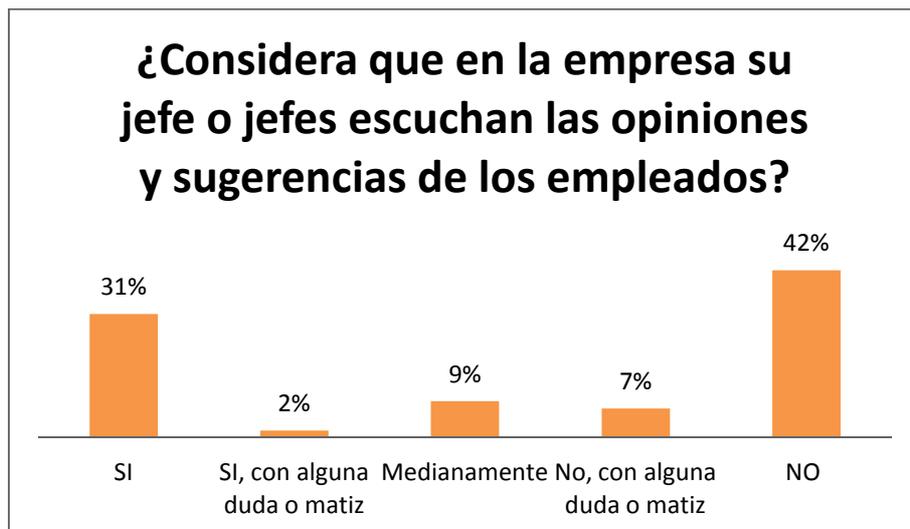


Gráfico 10 Datos recabados por el autor

En relación a la pregunta número 26 del cuestionario aplicado a los empleados de la empresa, el 51% -más de la mitad del personal- respondió que sus superiores no escuchan sus opiniones. Ante esta respuesta, se aprecia una discrepancia entre lo expresado por la gerente de Administración, quien afirma que los trabajadores no suelen realizar aportes o sugerencias.

### ***Conclusiones Diagnósticas***

Luego del análisis que surge del presente trabajo, se puede concluir que la empresa Conectar SRL posee falencias en la gestión de sus recursos humanos, más precisamente en lo que respecta a la selección de personal.

Las carencias detectadas no pueden ser analizadas sin tener en cuenta el repentino crecimiento que tuvo la compañía, no sólo en su cantidad de trabajadores, sino también en los bienes y servicios que produce. Como consecuencia, la empresa misma no cambió en forma considerable para adaptarse a dicho desarrollo. La organización analizada sigue gestionando todas sus actividades, incluso las relacionadas con los recursos humanos, como si fuera una pequeña empresa similar al momento de su fundación, cuando la conformaban sólo cuatro socios. Cabe recordar que Conectar SRL actualmente cuenta con más de 70 empleados, con lo que tanto la administración, y especialmente el personal, necesitan adaptarse a las nuevas demandas que esto conlleva.

A modo de síntesis, y de manera general, se puede observar que el área de Recursos Humanos presenta los siguientes problemas:

- Poca importancia y/o atención otorgada al capital humano.
- Ausencia de políticas en materia de gestión de recursos humanos.
- Ausencia de procedimientos estandarizados.
- Alto grado de subjetividad en las acciones emprendidas por el área.
- Ausencia de planificación y coordinación en el desarrollo y aplicación de las funciones de recursos humanos.
- Actividades predominantemente administrativas.

Desde un diagnóstico más acotado de las funciones inherentes al área de Recursos Humanos a continuación se describen las falencias detectadas. En lo que respecta a la planificación de personal, la empresa no cuenta con un método apropiado para estimar la demanda futura de trabajadores y el grado de idoneidad de los mismos para desarrollarse en sus puestos de trabajo. Esto trae aparejado un problema de improvisación y selección de candidatos no aptos para las funciones que deberán desempeñar, pues sólo se considera el número de empleados que es necesario alcanzar para dar comienzo a tiempo con las diferentes obras licitadas.

En segundo lugar, se percibe que al momento de seleccionar el personal que integrará el plantel de la empresa, Conectar SRL no cuenta con un proceso estandarizado que permita analizar objetiva y cabalmente a los candidatos para cada puesto de trabajo. Es decir, las etapas a través de las cuales se selecciona a un nuevo integrante de la plantilla se definen por el selector de manera totalmente subjetiva, trayendo como consecuencia la incorporación de personas no aptas para desempeñar correctamente sus obligaciones laborales.

Continuando con lo expuesto, es necesario recalcar la ausencia de un plan de inducción que proporcione a los nuevos colaboradores de la organización las herramientas necesarias para conocer mejor y más rápidamente el funcionamiento de la empresa en general y las características de su puesto de trabajo.

Además, se puede observar que los empleados reciben una escasa instrucción por parte de sus superiores sobre el modo de afrontar sus funciones. Tampoco existe un planteamiento de objetivos apropiados y bien definidos, que sirva de guía al colaborador, sobre la dirección que deberán adoptar las funciones día a día.

En tercer lugar, debe mencionarse la ausencia total de descripciones de puestos estandarizadas que permitan al empleado conocer cabalmente sus tareas, responsabilidades y competencias a desarrollar; por sólo mencionar algunos aspectos contenidos en una descripción de cargo. De este modo, cada empleado se desempeña en su puesto según su propio criterio recibiendo mínimas directivas por parte de sus superiores.

Resulta importante considerar que la ausencia de un manual de puestos desencadena la inadecuada selección del personal, ya que al no contar con esta herramienta tan indispensable, la elección de candidatos para un determinado puesto vacante se realiza de acuerdo al criterio y opinión del selector en torno a la idoneidad del postulante.

Continuando con los hallazgos realizados a partir de la investigación descrita en el presente trabajo, puede apuntarse la falta de capacitación que reciben los empleados por parte de la empresa. En relación a esta temática, son relevantes los resultados de la encuesta aplicada a los empleados, donde el 73% considera necesaria la capacitación en su puesto de trabajo. Ante este indicador, deben recordarse los comentarios de la gerente de Administración: la jerárquica declaró que el postulante sólo necesita saber prender una computadora para acceder al cargo.

Por lo expresado en el párrafo anterior, se puede concluir que al momento de seleccionar personal, los requisitos con los que debe contar un empleado en materia de conocimientos y experiencia laboral, no son los adecuados.

Otro de los puntos analizados fue el modo en que la empresa evalúa el desempeño de sus empleados, llegando a la conclusión de que al no existir descripciones de puestos ni objetivos definidos al personal, el análisis de desempeño aplicado no es el adecuado. Porque consiste más bien en un reconocimiento económico del empleado, por encima de su destaque en la consecución de las tareas.

Esto trae como consecuencia que ni el empleado que ha sido recompensado, como así tampoco sus compañeros de trabajo, logren conocer los motivos por los cuales su desempeño no ha sido el esperado por los superiores. De esta manera, las falencias no le son comunicadas al personal y los colaboradores continúan desempeñándose del mismo modo sin mejorar su rendimiento.

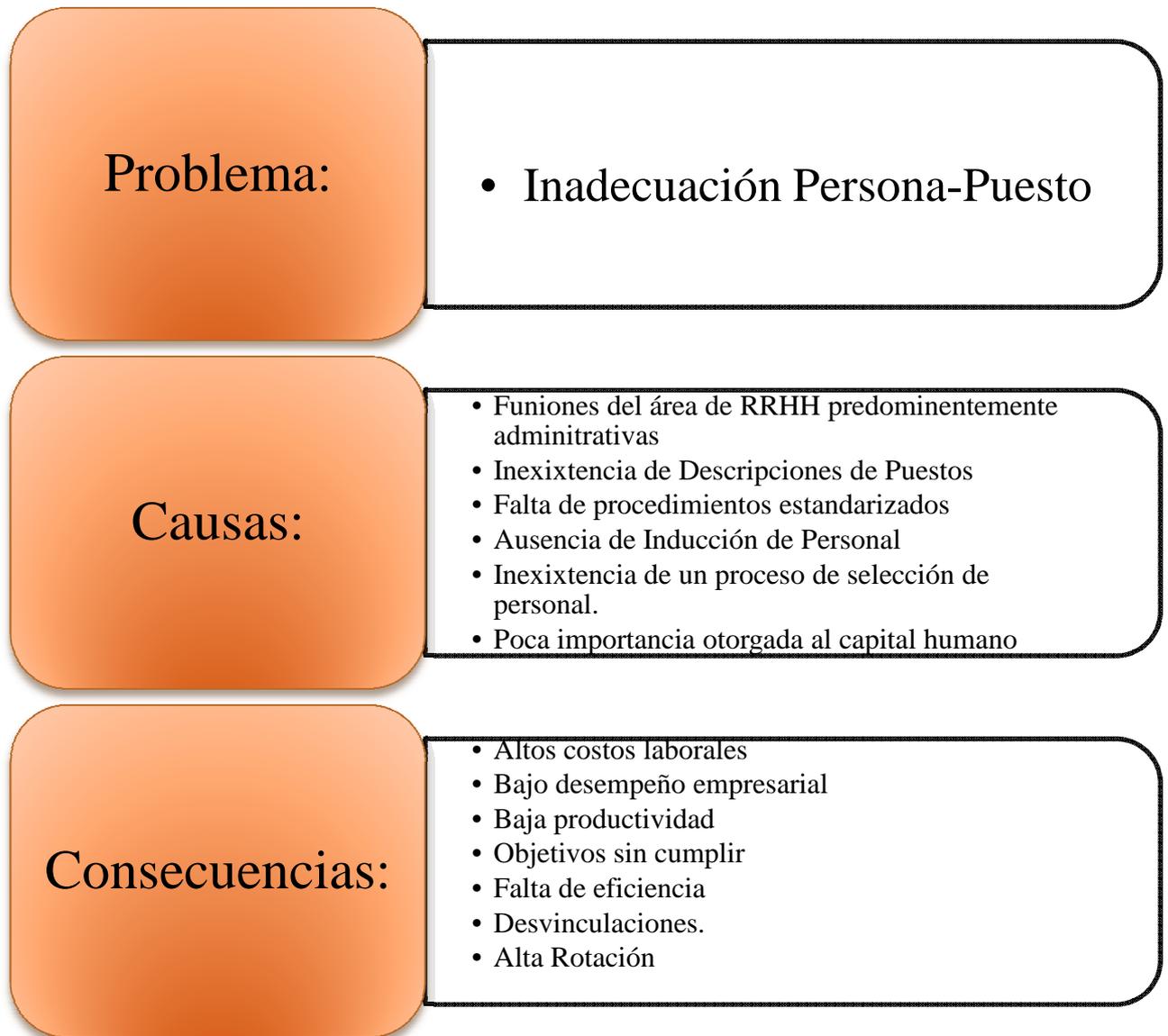
En lo que respecta al tipo de comunicación predominante en la empresa, la misma se caracteriza por su informalidad, sobre todo en materia de selección de personal donde no existe un medio formal para informar la necesidad de cubrir una determinada vacante ni de los requisitos que deberán cumplir los candidatos.

Para finalizar con lo expuesto, se puede concluir que si bien las diferentes actividades llevadas a cabo por el área de Recursos Humanos presentan muchas falencias, la selección de personal es actualmente el problema más relevante dentro de la compañía, en lo que respecta a su gestión de personal. Esta afirmación encuentra su fundamento en que, al momento de seleccionar los postulantes, la empresa no lo hace de manera adecuada, lo cual repercute en el nivel de desempeño de los trabajadores puesto que los mismos no logran alcanzar las expectativas de Conectar SRL por estar desprovistos de los conocimientos y/o experiencia necesarios para el cargo.

Como producto del bajo nivel de rendimiento en el desarrollo de las tareas por parte de los empleados, éstos son desvinculados, problema que deriva en los altos índices de rotación analizados anteriormente, siendo del 36.11% en el año 2011. Llegado a este punto de diagnóstico, se debe recordar que un alto índice de rotación de trabajadores genera a la empresa importantes costos directos e indirectos, que se detallarán más adelante en el presente trabajo.

**Problema**

A partir de lo diagnosticado hasta el momento se expone en el siguiente gráfico el problema detectado en la organización en materia de Recursos Humanos con las causas y consecuencias relacionadas al mismo.



Con el propósito de concluir con lo expuesto en el diagnóstico, se mencionarán a continuación aquellos aspectos favorables y en contra que presenta la empresa, en relación a la propuesta de solución que se realizará.

Puntos a favor:

- Conciencia del Directorio: los socios de la empresa, son consientes de los problemas relacionados a la gestión de su personal, como así también de la necesidad de comenzar a implementar cambios en este ámbito.
- Presencia del área de Recursos Humanos: este es un aspecto que facilitará la implementación del plan propuesto ya que el área será la principal responsable de llevar a cabo los programas.
- Empresa en pleno crecimiento: Conectar SRL es una organización joven y con una amplia expansión en el mercado, con lo cual es imperante su necesidad de comenzar a contar con procesos estandarizados.
- Edad promedio de los empleados: considerando que el 78% de los empleados son personas jóvenes, con una edad de entre 18 a 40 años, serán más proclives a aceptar mejor los cambios.

Puntos en contra:

- Actividades de RRHH: la importancia brindada a las actividades “*hard*” en el área de Recursos Humanos hace que los aspectos “*soft*” no sean considerados con la importancia que deben.
- Canales de comunicación: ya que el diálogo personal es el principal canal de comunicación utilizado en la empresa -incluso en el proceso de selección de personal- será difícil que las personas se adapten rápidamente a la utilización de los medios de comunicación formal.
- Informalidad de los procesos: en la empresa no existen procesos formales, incluso en los que respecta la selección de personal, con lo cual a los implicados en el proceso de selección propuesto les puede costar adaptarse al mismo, percibiéndolo incluso como un trámite burocrático.

### ***Impacto económico del problema***

Es importante estimar no sólo las consecuencias cualitativas que tiene la empresa como producto de la aplicación de un inadecuado proceso de selección, sino también los costos económicos que tiene la organización, como consecuencia del problema detectado. Es por este motivo que a continuación se expondrán los costos del proceso de selección que se implementa actualmente.

Algunas observaciones a tener en cuenta:

- Para la determinación de los salarios, se utilizó la escala salarial de los convenios UOCRA y UECARA, bajo los cuales están comprendidos los empleados de la empresa. Las escalas salariales corresponden a los periodos Noviembre 2011.
- Todos los empleados del convenio de UOCRA, no deben ser indemnizados al momento de su despido ya que poseen un fondo de desempleo en el cual, el empleador deposita mensualmente un determinado porcentaje de su sueldo desde el inicio de la relación laboral. Esta situación no es aplicable a los empleados administrativos y de maestranza, quienes están encuadrados en el convenio de UECARA.
- El número de horas trabajadas por mes es 170 para los empleados bajo el convenio de UOCRA y de 192 Hs, para los empleados bajo el convenio de UECARA.
- El cálculo de los sueldos, con sus correspondientes indemnizaciones, se realiza sobre el supuesto de que los trabajadores cuentan con un año de antigüedad en la empresa.
- Solo se realizará el cálculo de los salarios de las personas que han sido desvinculadas de la empresa durante el año 2011.
- Se consideran los tres primeros meses de trabajo de un empleado, como su tiempo de adaptación a las nuevas tareas y el cual su productividad no alcanza el 100%.
- El tiempo que le destina la Jefa de RRHH, durante el proceso de selección, a cada uno de los postulantes es de 20 horas.

✓ Los salarios que se abonaron a los trabajadores no capacitados para el puesto de trabajo a desempeñar, y como consecuencia de ello luego debieron ser desvinculados de la empresa, es contemplado como un costo para la organización. Para el cálculo de dicho costo, se contempla la mitad de los sueldos abonados debido a que se considera que la empresa perdió la mitad de los salarios abonados y no así, la totalidad de los mismos, ya que ello implicaría que los empleados no alcanzaron ni el 50% de la productividad requerida por el puesto.

<b>Convenio OUCRA</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Sueldo Neto</b>	<b>Fondo de Desempleo</b>	<b>Costo anual por empleado</b>	<b>Nº de empleados despedidos en el 2011</b>	<b>Costo Anual por Empleado por cantidad de empleados desvinculados</b>
Ayudante	\$ 2.462	\$ 367	\$ 36.775	11	\$ 404.520
Oficial	\$ 2.909	\$ 434	\$ 43.454	12	\$ 521.447
<b>Convenio UECARA</b>					
<b>Categoría</b>	<b>Sueldo Bruto</b>		<b>Costo anual por empleado</b>	<b>Nº de empleados despedidos en el 2011</b>	<b>Costo Anual por Empleado por cantidad de empleados desvinculados</b>
Maestranza	\$ 2.639		\$ 34.307	1	\$ 34.307
Administrativo	\$ 3.345		\$ 43.485	2	\$ 86.970
Total					\$ 1.047.244
<b>Costo año 2011 por total de salarios de empleados despedidos</b>					<b>\$ 523.622</b>

✓ Las indemnizaciones abonadas por la empresa a los empleados del convenio de UECARA, por haber desvinculado a trabajadores que no estaban calificados para su puesto, también es considerado un costo que podría haberse evitado. Vale recordar que los trabajadores del convenio de OUCRA no cobran indemnización al momento de su despido, ya que ellos cuentan con un fondo de desempleo.

<b>Categoría</b>	<b>Sueldo Bruto</b>	<b>Conceptos indemnizatorios (Indemnización por antigüedad+ Indemnización mes preaviso)</b>	<b>Nº de empleados despedidos en el 2011</b>	<b>Costo Anual en conceptos indemnizatorios</b>
Maestranza	\$ 2.639	\$ 5.278	1	\$ 5.278
Administrativo	\$ 3.345	\$ 6.690	2	\$ 13.380
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 18.658</b>

✓ El tiempo que destina el selector de personal en cada búsqueda, también es considerado un costo y debe ser tenido en cuenta.

<b>Costo del salario del selector</b>	
Horas que destina el selector durante el proceso de selección a cada candidato	20
Valor Hora del Selector (Administrativo 5)	\$ 17,42
Cantidad de personas despedidas en el año 2011	26
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.059,38</b>

✓ Se considera que el periodo de adaptación del nuevo empleado, es de 3 meses hasta que el trabajador alcance el nivel de productividad deseado, es un costo que debe ser considerado y se calcula el salario del empleado durante los 3 meses.

<b>Costo del periodo de adaptación</b>		
<b>Categoría</b>	<b>Sueldo Neto + Fondo de Desempleo</b>	<b>Por 3 meses</b>
Ayudante	\$ 2.829	\$ 8.486
Oficial	\$ 3.343	\$ 10.028
	<b>Sueldo Bruto</b>	<b>Por 3 meses</b>
Maestranza 2	\$ 2.639	\$ 7.917
Administrativo 2	\$ 3.345	\$ 10.035
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 36.466</b>

✓ Como costos directos relacionados al proceso de selección, se consideran los exámenes médicos, los cuales tienen un valor de 200\$, el aviso clasificado, con un valor de 119\$ y los gastos de librería y telefonía, cuyo costo es de 10\$. Todos los valores mencionados son por cada selección, con lo cual a los mismos se los multiplica por 26, que es la cantidad de empleados desvinculados de la empresa durante el año 2011.

✓ Si al costo total se lo divide en 26, se obtiene el costo del actual proceso de selección aplicado por la empresa Conectar SRL, el cual corresponde a la suma de \$731.

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
Salario del selector (Valor Hs. Salario*20*26)	\$ 9.059
Exámenes Médicos (200\$*26)	\$ 5.200
Aviso clasificado (119\$* 26)	\$ 3.094
Gastos de librería y telefonía (10\$*26)	\$ 260
Periodo de adaptación (3 meses) (\$36,466/26)	\$ 1.403
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 19.016</b>
<b>Costo por cada proceso de selección</b>	<b>\$ 731</b>

*Costos totales*

✓ En la próxima tabla se contemplan los costos de cada selección de personal más el costo de la rotación de personal, el cual corresponde al 50% de los salarios abonados más los conceptos indemnizatorios.

<b>Concepto</b>	<b>Monto</b>
<b>Sueldos Anuales (Total de S. Bruto/2)</b>	<b>\$ 523.622</b>
<b>Costos Indemnizatorios</b>	<b>\$ 18.658</b>
<b>Salario del selector</b>	<b>\$ 9.059</b>
<b>Exámenes Médicos (200\$*26)</b>	<b>\$ 5.200</b>
<b>Aviso clasificado (50\$* 26)</b>	<b>\$ 3.094</b>
<b>Gastos de librería y telefonía (10\$*26)</b>	<b>\$ 260</b>
<b>Periodo de adaptación (3 meses)</b>	<b>\$ 36.466</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 596.360</b>
<b>(Costos por selección + salarios abonados + conceptos indemnizatorios)/26</b>	<b>\$ 22.937</b>

✓ Por lo expuesto en la tabla anterior, se puede observar que la empresa ha incurrido en un gasto total de \$596.360 por los 26 empleados que no eran los adecuados para poder desempeñarse eficientemente en sus puestos de trabajo. Si a ese monto se lo divide por 26, se observa que por cada empleado la empresa perdió \$22.937.

## **CAPITULO 5: PROPUESTA**

### ***Justificación de la Propuesta de Solución***

Luego de haber realizado el diagnóstico en la empresa Conectar SRL, se puede afirmar que su principal problema con respecto a la gestión de su capital humano es la inadecuación entre los empleados y sus puestos de trabajo

El Plan de Selección de Personal propuesto para la organización pretende dar respuesta a las falencias detectadas en el proceso actual, con el objetivo de minimizar y/o eliminar las consecuencias negativas que provoca, tales como bajo desempeño laboral de los trabajadores, alto índice de desvinculaciones y elevados costos laborales.

El plan propuesto consta de tres programas, el primero de ellos destinado al análisis y descripción de los puestos de trabajo y mediante el cual se pretende que el proceso de selección sugerido cuente con una herramienta muy valiosa al momento de contratar el personal, ya que mediante la descripción de cargos, se podrá tener información objetiva, confiable y completa de los requerimientos del puesto, como así también de las características con las que deberá contar la persona que se emplee para desempeñar el mismo.

En relación al segundo programa, plantea un proceso de selección completo y acorde a las necesidades de la empresa y tiene como objetivo la contratación de personal idóneo y capacitado para el puesto de trabajo que se intente cubrir. A través del mismo se podrá seleccionar de manera eficaz y eficiente a los futuros colaboradores de Conectar SRL y con ellos disminuir el problema de bajo rendimiento de los trabajadores, producto de la aplicación de inadecuadas técnicas de selección y falta o tardía aplicación de evaluaciones de diferentes tipos, como son las pruebas de conocimiento, examen físico y test psicotécnico.

El último de los programas sugeridos intenta dar solución al problema de la adecuación persona-puesto, ya que cuando un empleado ingresa a trabajar a la empresa, no se le dedica la suficiente atención para que adquiera en tiempo y forma los conocimientos necesarios para poder desempeñarse en el cargo y adaptarse a la organización, siendo estos motivos algunos de los factores -aunque en menor medida- por los cuales los empleados no lograban su óptimo desempeño de acuerdo a las expectativas de la organización.

De manera general, el propósito del Plan de Selección de Personal no es otro que el de formalizar determinados procesos mediante los cuales se pretende -por un lado- aplicar las técnicas más adecuadas y -por el otro- disminuir la subjetividad y la imprevisión con la que se trabaja actualmente al momento de seleccionar nuevo personal.

A modo de conclusión, vale aclarar que un adecuado proceso de selección de personal que tenga como resultado la incorporación de colaboradores idóneos para el trabajo, provocará una mejor adecuación persona-puesto, lo que se traducirá en mayor producción y

eficiencia empresarial, reduciendo y/o eliminando los despidos, y traerá como resultado una disminución de los costos ocasionados por la rotación de personal.

### ***Propuesta de Solución***

Como propuesta de solución al problema detectado en la empresa bajo análisis, se propone el Plan de Selección de Personal, compuesto por diferentes programas tendientes a minimizar y/o eliminar las falencias detectadas en las prácticas llevadas a cabo actualmente por la empresa con respecto a la selección de personal.

#### *Objetivo General Del Plan de Selección de Personal*

Logar una eficiente y eficaz selección de los futuros empleados de la empresa Conectar SRL.

#### *Objetivos Específicos*

- Informar sobre el nuevo proceso de Recursos Humanos, inherente a la creación del manual de puestos y lograr que los implicados en el proceso sepan como implementar el mismo.
- Definir las competencias cardinales y específicas de todos los puestos de trabajo de la empresa.
- Informar sobre el nuevo proceso de selección de personal de la empresa y lograr que las personas implicadas en los mismos conozcan como implementarlo, como así también la importancia y beneficios de dicho procedimiento.
- Contratar a personal capacitado e idóneo para cada puesto de trabajo, en base a la aplicación del proceso de selección de personal.
- Informar sobre el nuevo proceso de inducción de personal y lograr que las personas implicadas en los mismos conozcan como implementarlo, como así también la importancia y beneficios de dicho procedimiento.
- Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

## ***Programa N° 1: Creación del Manual de Puestos***

### ***Táctica 1: Reunión Informativa Descripción de Puesto***

#### *Objetivo*

Informar sobre el nuevo proceso de Recursos Humanos, inherente a la creación del manual de puestos y lograr que los implicados en el proceso sepan como implementar el mismo.

#### *Destinatarios*

Es aplicable a todo el personal de la empresa Conectar SRL que posea empleados a cargo y a un integrante por cada puesto de trabajo existente en la empresa.

#### *Acciones*

Se propone realizar reuniones con todo el personal de la empresa que posea personal a cargo, incluso con los socios y también con un empleado por cada puesto de trabajo existente en la organización. Durante la primera hora de dicha reunión, se explicará a los participantes el contenido del Proceso del Diseño de Puestos y Guía Para Formulario de Descripciones de Puesto. También se hará hincapié en la importancia de contar con estas herramientas, la utilización que se le dará a las mismas y la importancia de respetar los procesos tal cual como son descritos en los documentos.

Con el objetivo de que el encuentro sea más didáctico, se proyectará un PowerPoint (ver anexo 14) que ira mostrando lo comentado por el consultor durante la explicación.

En la última media hora del encuentro se llevara a cabo una simulación de lo explicado previamente, para lo cual se escogerá un empleado al azar y se realizará frente a todos los participantes la descripción de puesto del cargo que desempeñe el trabajador propuesto.

Esta táctica se realizará en dos momentos diferentes, a fin de que todos los integrantes que hayan sido convocados puedan participar de la misma. En cada una de las reuniones estarán presentes el consultor, socios de la empresa, las integrantes del Área de Recursos Humanos, los empleados que tengan personal a cargo y un empleado por cada puesto existente en la empresa. La duración de cada reunión es de dos horas y media.

#### *Responsables*

La Responsable de Recursos Humanos junto con la Administradora de Personal, serán las encargadas de la organización de las reuniones, de preparar la sala, solicitar la

computadora y proyector y tener listo el material que se le entregará a los participantes de la reunión. A su vez, el área de Recursos Humanos, junto con el Responsable de Comunicación tendrán la responsabilidad de comunicar a los empleados, sobre la hora, lugar y motivo de la reunión.

*Mecanismo de control*

Para controlar esta táctica se proponen 2 medios:

- Los participantes de las reuniones deberán firmar una lista de asistencia (ver anexo pág. 126). En caso de poder asistir a la reunión que le ha sido asignada previamente, podrá optar por ir a la otra reunión, siempre que tenga una razón que justifique dicho cambio. Al finalizar las dos reuniones, todos los empleados que han sido convocados a estos encuentros deberán haber asistido.
- Los asistentes deberán completar una encuesta (ver anexo pág.127) en la cual deberán calificar diferentes aspectos de la charla brindada, tales como temática tratada, rol del consultor, material brindado, etc. a través de los resultados de la encuesta se podrán obtener resultados cuantitativos, los cuales permitirán conocer el nivel de eficiencia de la táctica.

*Recursos*

<b>Honorarios del Consultor</b>	Cantidad de Hs.	Valor Hora	Total
Dictado de los charlas	5	\$ 150,00	\$ 750,00
Elaboración del Power Point	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Proceso de diseño de puestos	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00
Diseño de un instructivo para completar el Formulario de Descripción de Puestos.	5	\$ 150,00	\$ 750,00
Formulario de descripción de puestos	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Encuesta de Satisfacción	1	\$ 150,00	\$ 150,00
			<b>\$ 4.350,00</b>

<b>Otros Conceptos</b>	Total
Salón	\$ 0,00
Equipo de proyección de video (PC y Proyector)	\$ 0,00
Material Didactico (2\$ por asistente) (33*\$2)	\$ 66,00
<b>\$ 66,00</b>	

<b>Horas no trabajadas por Categoría</b>	<b>Cantidad de Asistentes</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Duración de la Reunión</b>	<b>Total</b>
Administrativo 2	1	\$ 22,16	2,5	\$ 55,40
Administrativo 5	10	\$ 17,42	2,5	\$ 435,55
Ayudante	9	\$ 16,07	2,5	\$ 361,64
Maestranza 2	2	\$ 13,74	2,5	\$ 68,72
Oficial	4	\$ 18,99	2,5	\$ 189,92
Técnico 2	2	\$ 23,21	2,5	\$ 116,07
Gerente	3	\$ 52,08	2,5	\$ 390,63
Empleadas de RRHH (Administrativo 5)	2	\$ 17,42	6	\$ 209,06
				<b>\$ 1.826,99</b>

**Costo Total 1° Táctica: \$ 6242,99**

## ***Táctica 2: Definición de competencias.***

### *Objetivo*

Definir las competencias cardinales y específicas de todos los puestos de trabajo de la empresa.

### *Destinatarios*

Los socios de la empresa y los gerentes o responsables de área y las integrantes del área de Recursos Humanos.

### *Acciones*

Para esta táctica se proponen una serie de reuniones con los dueños de la empresa junto con los gerentes y responsables de cada área. En dichas reuniones se llevarán a cabo los siguientes pasos:

- **Sensibilización de la alta gerencia y mandos medios:** esta instancia consiste en lograr la adhesión de las personas clave que administran los puestos de trabajo de la empresa. Para ello el consultor realizara una reunión, con una duración de dos horas, con los dueños y mandos medios, para explicarles en que consiste un modelo de gestión por competencias, en este caso, mas precisamente orientado a la Selección de Personal, cuales son los beneficios que traería a la organización la utilización de competencias laborales y la importancia de que los directivos y mandos medios estén comprometidos durante la implementación del modelo de competencias.

Diez días después de la primera reunión, se hará otra, de aproximadamente 2 horas, otra con el objetivo de que el consultor responda las dudas e inquietudes que los participantes pudiesen tener sobre el asunto tratado.

- **Revisión de la misión, visión y estrategia de la empresa:** una vez que se ha logrado el compromiso de la dirección y de los mandos medios, el primer paso será realizar dos reuniones con el fin de que revisar la misión, visión y estrategia de la empresa, ya que a partir de estos conceptos, se definirán mas adelante las competencias cardinales y específicas.

En las dos reuniones estará presente el consultor, quien ira coordinando el encuentro para que los participantes lleguen a un acuerdo sobre los conceptos abordados y para lo cual utilizará la técnica de *brainstorming*. La duración de dichas reuniones es de dos horas cada una, y un intervalo de diez días, entre ellas.

- **Establecimiento y Definición de las competencias cardinales y específicas en niveles:** en esta fase, se propone realizar una serie de reuniones en las cuales entre todos los participantes, y en base a la misión, visión y estrategias definidas anteriormente, deberán definir las competencias cardinales que deberían poseer todos los integrantes de la empresa y también, las competencias específicas inherentes a cada puesto de trabajo de acuerdo al nivel jerárquico, los cuales serán Nivel Inicial, Nivel Gerencial Intermedio y Nivel Ejecutivo. Al mismo tiempo, cada competencia debe contar con una definición de acuerdo al grado de desarrollo de la misma. Los niveles de competencias que se utilizarán serán A (Alto), B (Muy bueno, por encima del estándar), C (Bueno).

Para llevar adelante esta táctica se realizarán cinco reuniones, dos reuniones por semana y de 2 horas de duración cada una y al igual que en la otras, el consultor estará presente para abordar el encuentro bajo un rol de coordinador y mediador de la misma.

#### *Responsables*

La Responsable de Recursos Humanos junto con la Administradora de Personal, serán las encargadas de la organización de las reuniones, de preparar la sala, solicitar la computadora y proyector y tener listo el material que se les entregará a los participantes de las reuniones. A su vez, el área de Recursos Humanos, junto con el Responsable de Comunicación tendrán la responsabilidad de comunicar a los participantes, sobre el horario de los encuentros a realizarse.

Por otra parte la Administradora de Personal, tendrá la función de elaborar el Diccionario de Competencias de la empresa, de acuerdo a lo desarrollado en las reuniones.

#### *Mecanismo de control*

Para controlar esta táctica se propone que los asistentes deberán completar una encuesta (ver anexo pág.127) en la cual deberán calificar diferentes aspectos de la charla brindada, tales como temática tratada, rol del consultor, material brindado, etc. a través de los resultados de la encuesta se podrán obtener resultados cuantitativos, los cuales permitirán conocer el nivel de eficiencia de la táctica.

Recursos

<b>Honorarios del Consultor</b>	Cantidad de Hs.	Valor Hora	Total
2 Reuniones de sensibilización	4	\$ 150,00	\$ 600,00
2 Reuniones: Misión, Visión, Estrategia	4	\$ 150,00	\$ 600,00
5 Reuniones: Definición de Competencias	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00
			<b>\$ 2.700,00</b>

<b>Otros Conceptos</b>	Valor Hora	Cantidad de Horas	Total
Elaboración del Diccionario de Competencias de la empresa (Administradora de Personal)	\$ 17,42	10	<b>\$ 174,22</b>

<b>Horas no trabajadas por Categoría</b>	Cantidad de Asistentes	Valor Hora	Cantidad de Hs. De Reuniones	Total
Administrativo 2	2	\$ 22,16	20	\$ 886,46
Administrativo 5	2	\$ 17,42	20	\$ 696,88
Oficial	2	\$ 18,99	20	\$ 759,68
Gerente	3	\$ 52,08	20	\$ 3.125,00
				<b>\$ 5.468,02</b>

**Costo Total 2º Táctica: \$ 6.781,83**

***Programa N° 2: Desarrollar el proceso de selección de personal***

***Táctica 3: Reunión informativa selección de personal***

*Objetivo*

Informar sobre el nuevo proceso de selección de personal de la empresa y lograr que las personas implicadas en los mismos conozcan como implementarlo, como así también la importancia y beneficios de dicho procedimiento.

*Destinatarios*

Es aplicable a todo el personal de la empresa Conectar SRL que posea empleados a cargo y a un integrante por cada puesto de trabajo existente en la empresa.

*Acciones*

Se propone realizar reuniones con todo el personal de la empresa que posea personal a cargo, incluso con los socios y también con un empleado por cada puesto de trabajo existente en la organización. Durante la reunión, se explicará a los participantes el contenido del Proceso de Selección de Personal y se concientizará a los asistentes sobre la utilidad de contar con esta herramienta, la utilización que se le dará a la misma y la importancia de respetar el procedimiento tal cual como es descripto en el documento.

Con el objetivo de que el encuentro sea más didáctico, se proyectará un PowerPoint (ver anexo 20) que ira mostrando lo comentado por el consultor durante la explicación.

Esta táctica se realizará en dos momentos diferentes, a fin de que todos los integrantes que hayan sido convocados puedan participar de la misma. En cada una de las reuniones estarán presentes el consultor, socios de la empresa, las integrantes del Área de Recursos Humanos, los empleados que tengan personal a cargo y un empleado por cada puesto existente en la empresa. La duración de cada reunión es de dos horas y media.

*Responsables*

La Responsable de Recursos Humanos junto con la Administradora de Personal, serán las encargadas de la organización de las reuniones, de preparar la sala, solicitar la computadora y proyector y tener listo el material que se les entregará a los participantes de las reuniones. A su vez, el área de Recursos Humanos, junto con el Responsable de Comunicación tendrán la responsabilidad de comunicar a los participantes, sobre el horario de los encuentros a realizarse.

*Mecanismo de control*

- Los participantes de las reuniones deberán firmar una lista de asistencia (ver anexo pág. 126). En caso de poder asistir a la reunión que le ha sido asignada previamente, podrá optar por ir a la otra reunión, siempre que tenga una razón que justifique dicho cambio. Al finalizar las dos reuniones, todos los empleados que han sido convocados a estos encuentros deberán haber asistido.
- Los asistentes deberán completar una encuesta (ver anexo pág.127) en la cual deberán calificar diferentes aspectos de la charla brindada, tales como temática tratada, rol del consultor, material brindado, etc. a través de los resultados de la encuesta se podrán obtener resultados cuantitativos, los cuales permitirán conocer el nivel de eficiencia de la táctica.

*Recursos*

<b>Honorarios del Consultor</b>	Cantidad de Hs.	Valor Hora	Total
Dictado de los charlas	5	\$ 150,00	\$ 750,00
Elaboración del PowerPoint	4	\$ 150,00	\$ 600,00
			<b>\$ 1.350,00</b>

<b>Otros Conceptos</b>	Total
Salón	\$ 0,00
Equipo de proyección de video (PC y Proyector)	\$ 0,00
Material Didáctico (2\$ por asistente) (33*\$2)	\$ 66,00
<b>\$ 66,00</b>	

<b>Horas no trabajadas por Categoría</b>	Cantidad de Asistentes	Valor Hora	Cantidad de Hs.	Total
Administrativo 2	1	\$ 13,74	2,5	\$ 34,36
Administrativo 5	10	\$ 52,08	2,5	\$ 1.302,08
Ayudante	9	\$ 16,07	2,5	\$ 361,64
Maestranza 2	2	\$ 17,42	2,5	\$ 87,11
Oficial	4	\$ 16,07	2,5	\$ 160,73
Técnico 2	2	\$ 22,16	2,5	\$ 110,81
Gerente	3	\$ 18,99	2,5	\$ 142,44
Empleadas de RRHH (Administrativo 5)	2	\$ 52,08	2,5	\$ 260,42
				<b>\$ 2.459,59</b>

**Costo Total 3º Táctica: \$ 3.875,59**

#### ***Táctica 4: Proceso de selección de Personal***

##### *Objetivo*

Contratar a personal capacitado e idóneo para cada puesto de trabajo, en base a la aplicación del proceso de selección de personal.

##### *Destinatarios*

Futuros empleados de la empresa Conectar SRL.

##### *Acciones*

Se procede a diseñar un proceso de selección estandarizado, de acuerdo a las necesidades de la empresa. Con el objetivo de lograr este programa se proponen las siguientes acciones:

- Desarrollar el diagrama de flujo del proceso.
- Definir los canales de reclutamiento de personal.
- Establecer la cantidad de entrevistas que se llevaran a cabo durante el transcurso del proceso de selección de personal.
- Especificar los exámenes por los cuales deberán atravesar los candidatos del puesto vacante.
- Realizar los formularios de control correspondientes a diferentes etapas del proceso.

##### *Responsables*

- Directorio
  - ✓ Aprobar el documento de Proceso de Selección de Personal.
  - ✓ Aprobar las solicitudes de personal recibidas.
- Jefe de RRHH
  - ✓ Contratar al Psicólogo organizacional y Centro medico responsables de realizar los exámenes psicotécnicos y médicos respectivamente.
  - ✓ Responsable de controlar que el proceso de selección se lleve a cabo en tiempo y forma.
- Administrador de personal
  - ✓ Revisar y modificar, en caso de ser necesario, el proceso de selección de personal propuesto.

- ✓ Implementar el proceso de selección:
  - Recibir y validar la información del “Formulario de Solicitud de Personal”.
  - Remitir la solicitud de personal al responsable de área en caso de que el directorio la haya rechazado.
  - Definir las fuentes de reclutamiento que serán utilizadas.
  - Revisar y actualizar el manual de puestos.
  - Publicar la vacante.
  - Preseleccionar los CV y solicitudes de personal recibidas.
  - Reunirse con los responsables de área una vez recibidos los CV de los actuales empleados, en caso de que se optase por el reclutamiento interno.
  - Realizar las entrevistas a los postulantes.
  - Presentar la terna a los responsables del área solicitante.
  - Coordinar con el superior inmediato las pruebas de conocimientos y entrevista que serán efectuadas a los candidatos.
  - Coordinar con los candidatos los exámenes médicos, psicotécnicos y fecha de ingreso.
  - Comunicar a los candidatos internos que no hayan sido seleccionados.
  - Mantener informado al responsable del área solicitante a cerca de las novedades producidas durante del proceso de selección.
  - Mantener actualizada la base de datos del área de RRHH.
- Responsable de área solicitante
  - ✓ Elaborar la solicitud de personal.
  - ✓ Comunicar a los empleados sobre las vacantes que requieran ser cubiertas con personal actual de la empresa.
    - ✓ Seleccionar a los candidatos de la terna presentada por el Administrador de Personal.
    - ✓ Realizar la 2º entrevista de selección o prueba de conocimiento, dependiendo del puesto.
- Dueño de la vacante
  - ✓ Realizar las pruebas de conocimiento a los candidatos.
- Responsable de comunicación

- ✓ Elaborar el comunicado de la vacante existente en caso de que se aplique el reclutamiento interno.

### *Evaluación de impacto*

Con respecto a la medición de la eficiencia del proceso de selección, la misma se llevara a cabo controlando que existan las siguientes planillas, relacionadas al proceso de selección.

- Formulario de Solicitud de Personal. (ver página 170)
- Formulario de Entrevista a Postulantes. (ver página 171)
- Formulario de Entrevista Búsqueda Interna (ver página 172)
- Formulario de Prueba de Conocimientos (ver página 173)

Por otro lado, se deberán calcular determinados indicadores que pretender medir diferentes aspectos relacionados con el proceso de selección. A continuación se mencionan los mismos:

- Indicador 1
  - ✓ Objetivo: Medir los avances durante el proceso.
  - ✓ Indicador: Cantidad de postulantes entrevistados.
- Indicador 2
  - ✓ Objetivo: Medir la producción del proceso.
  - ✓ Indicador: Cantidad de personal incorporado.
- Indicador 3
  - ✓ Objetivo: Medir la eficacia del proceso de selección
  - ✓ Indicador 1: Cantidad de Búsquedas iniciadas por año sobre Cantidad de Búsquedas resueltas por año.
  - ✓ Indicador 2: cantidad de candidatos admitidos sobre número de candidatos examinados x100
  - ✓ Indicador 3: Tiempo total del proceso
- Indicador 4
  - ✓ Objetivo: Medir la eficiencia del proceso

✓ Indicador: Tiempo total del proceso.

*Recursos*

<b>Honorarios del Consultor</b>	Cantidad de Hs.	Valor Hora	Total
Proceso de selección de personal	10	\$ 150,00	\$ 1.500,00
Formulario de Solicitud de Personal	2,5	\$ 150,00	\$ 375,00
Formulario de Entrevista a Postulantes	2,5	\$ 150,00	\$ 375,00
Formulario de Entrevista Búsqueda Interna	2,5	\$ 150,00	\$ 375,00
Formulario de Prueba de Conocimientos	2,5	\$ 150,00	\$ 375,00
			<b>\$ 3.000,00</b>

**Costo Total 4º Táctica: \$ 3.000,00**

***Programa N° 3: Desarrollar y Formalizar el proceso de Inducción de Personal***

***Táctica 5: Reunión Informativa inducción de personal.***

*Objetivo*

Informar sobre el nuevo proceso de inducción de personal y lograr que las personas implicadas en los mismos conozcan como implementarlo, como así también la importancia y beneficios de dicho procedimiento.

*Destinatarios*

Es aplicable a todo el personal de la empresa Conectar SRL que posea empleados a cargo y a un integrante por cada puesto de trabajo existente en la empresa.

*Acciones*

Se propone realizar reuniones con todo el personal de la empresa que posea personal a cargo, incluso con los socios y también con un empleado por cada puesto de trabajo existente en la organización. Durante la reunión, se explicará a los participantes el contenido del Proceso de Inducción de Personal y se concientizará a los asistentes sobre la utilidad de contar con esta herramienta, la utilización que se le dará a la misma y la importancia de respetar el procedimiento tal cual como es descripto en el documento.

Con el objetivo de que el encuentro sea más didáctico, se proyectará un PowerPoint que ira mostrando lo comentado por el consultor durante la explicación.

Esta táctica se realizará en dos momentos diferentes, a fin de que todos los integrantes que hayan sido convocados puedan participar de la misma. En cada una de las reuniones estarán presentes el consultor, socios de la empresa, las integrantes del Área de Recursos Humanos, los empleados que tengan personal a cargo y un empleado por cada puesto existente en la empresa. La duración de cada reunión es de dos horas y media.

*Responsables*

La Responsable de Recursos Humanos junto con la Administradora de Personal, serán las encargadas de la organización de las reuniones, de preparar la sala, solicitar la computadora y proyector y tener listo el material que se les entregará a los participantes de las reuniones. A su vez, el área de Recursos Humanos, junto con el Responsable de Comunicación tendrán la responsabilidad de comunicar a los participantes, sobre el horario de los encuentros a realizarse.

*Mecanismo de control*

- Los participantes de las reuniones deberán firmar una lista de asistencia (ver anexo pág. 126). En caso de poder asistir a la reunión que le ha sido asignada previamente, podrá optar por ir a la otra reunión, siempre que tenga una razón que justifique dicho cambio. Al finalizar las dos reuniones, todos los empleados que han sido convocados a estos encuentros deberán haber asistido.
- Los asistentes deberán completar una encuesta (ver anexo pág.127) en la cual deberán calificar diferentes aspectos de la charla brindada, tales como temática tratada, rol del consultor, material brindado, etc. a través de los resultados de la encuesta se podrán obtener resultados cuantitativos, los cuales permitirán conocer el nivel de eficiencia de la táctica.

*Recursos*

<b>Honorarios del Consultor</b>	Cantidad de Hs.	Valor Hora	Total
Dictado de los charlas	5	\$ 150,00	\$ 750,00
Elaboración del PowerPoint	4	\$ 150,00	\$ 600,00
			<b>\$ 1.350,00</b>

<b>Otros Conceptos</b>	Total
Salón	\$ 0,00
Equipo de proyección de video (PC y Proyector)	\$ 0,00
Material Didáctico (2\$ por asistente) (33*\$2)	\$ 66,00
<b>\$ 66,00</b>	

<b>Horas no trabajadas por Categoría</b>	Cantidad de Asistentes	Valor Hora	Cantidad de Hs.	Total
Administrativo 2	1	\$ 13,74	2,5	\$ 34,36
Administrativo 5	10	\$ 52,08	2,5	\$ 1.302,08
Ayudante	9	\$ 16,07	2,5	\$ 361,64
Maestranza 2	2	\$ 17,42	2,5	\$ 87,11
Oficial	4	\$ 16,07	2,5	\$ 160,73
Técnico 2	2	\$ 22,16	2,5	\$ 110,81
Gerente	3	\$ 18,99	2,5	\$ 142,44
Empleadas de RRHH (Administrativo 5)	2	\$ 52,08	2,5	\$ 260,42
				<b>\$ 2.459,59</b>

**Costo Total 5° Táctica: \$ 3.875,59**

### ***Táctica 6: Proceso de inducción de Personal***

#### *Objetivo*

Facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo, mediante el suministro de la información relacionada con las características y dimensiones de la misma.

#### *Destinatarios*

Nuevos empleados de la empresa Conectar SRL.

#### *Acciones*

Para llevar a cabo el presente programa se proponen las siguientes acciones:

- Desarrollar el Proceso de Inducción de personal.
- Realizar el Manual de Inducción de Personal.
- Diseñar una encuesta de Satisfacción de Inducción.

#### *Responsables*

- Directorio
  - ✓ Aprueba el Proceso de Inducción de Personal.
- Administrador de Personal
  - ✓ Elabora el presente procedimiento.
  - ✓ Planificar y preparar la inducción.
  - ✓ Dictar la primera etapa de la inducción.
  - ✓ Publicar en las carteleras de la empresa la incorporación de los nuevos integrantes.
- Jefe de RRHH
  - ✓ Garantizar que el presente procedimiento es implementado y controlar su cumplimiento a través de las auditorías internas.
- Tutor
  - ✓ Acompañar y entrenar al ingresante durante su primer mes de trabajo en la empresa.
  - ✓ Realizar las pruebas de conocimiento a los candidatos

*Evaluación de impacto*

Con respecto a la medición de la eficiencia y efectividad del Proceso de Inducción de Personal, la misma se llevara a cabo calculando determinados indicadores que se mencionan a continuación:

- Indicador 1
  - ✓ Objetivo: Medir anualmente la cantidad de ingresantes que han participado del Proceso de Inducción.
  - ✓ Indicador: Cantidad de ingresantes que han participado del Proceso de Inducción por mes/ Cantidad de Ingresantes por mes.
- Indicador 2
  - ✓ Objetivo: Medir la Eficiencia del proceso.
  - ✓ Indicador: Respuestas obtenidas en la encuesta de satisfacción de Inducción.

*Recursos*

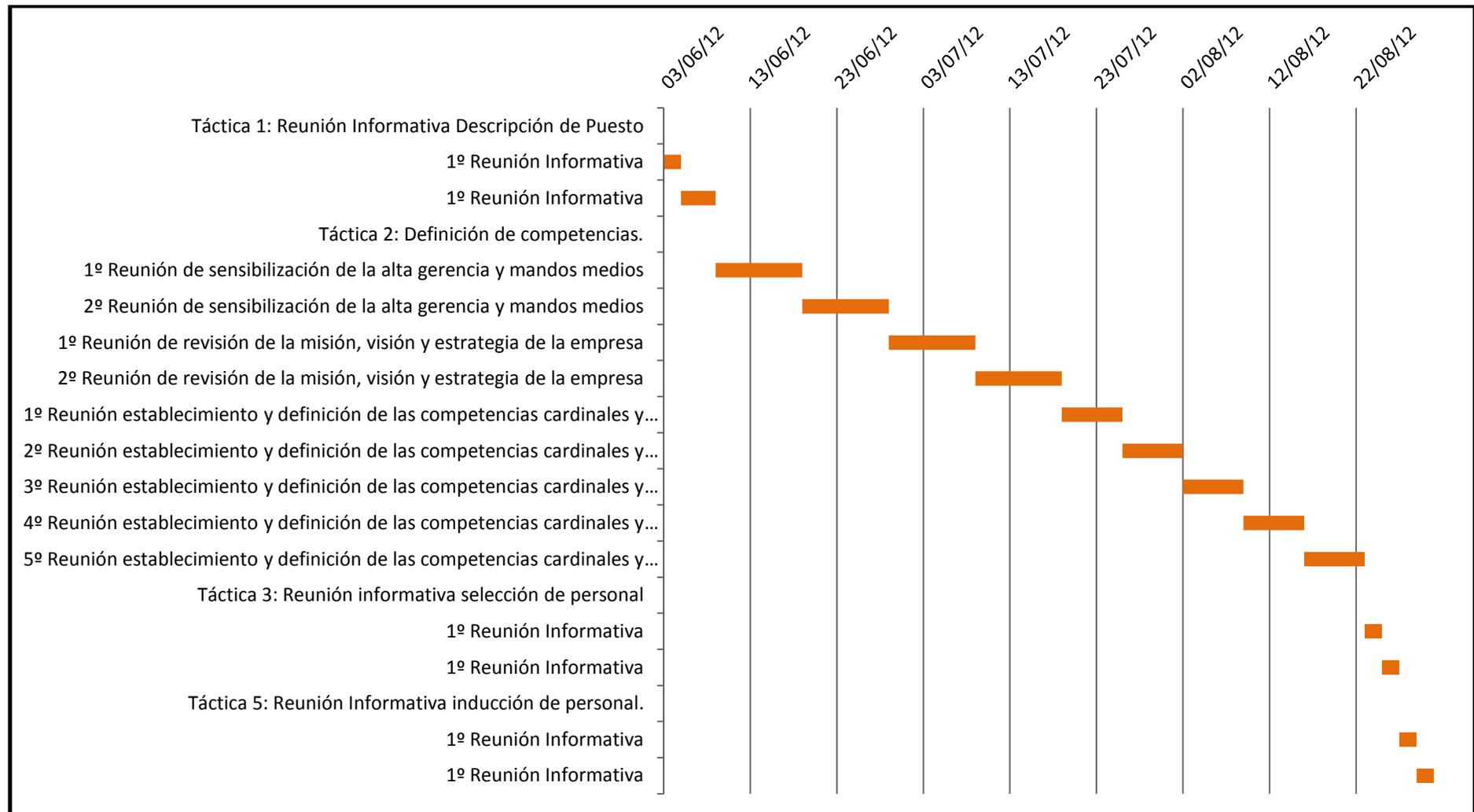
<b>Honorarios del Consultor</b>	Cantidad de Hs.	Valor Hora	Total
Proceso de inducción de personal	10	\$ 150	\$ 1.500
Manual de inducción de personal	20	\$ 150	\$ 3.000
Encuesta de seguimiento	2	\$ 150	\$ 300
			<b>\$ 4.800</b>

**Costo Total 6° Táctica: \$ 4.888,00**

*Cronograma de Actividades*

Actividad	Fecha Inicio	Duración	Fecha Fin
<b>Táctica 1: Reunión Informativa Descripción de Puesto</b>	03/06/12	0	03/06/12
1º Reunión Informativa	03/06/12	2	05/06/12
1º Reunión Informativa	05/06/12	4	09/06/12
<b>Táctica 2: Definición de competencias.</b>	09/06/12	0	09/06/12
1º Reunión de sensibilización de la alta gerencia y mandos medios	09/06/12	10	19/06/12
2º Reunión de sensibilización de la alta gerencia y mandos medios	19/06/12	10	29/06/12
1º Reunión de revisión de la misión, visión y estrategia de la empresa	29/06/12	10	09/07/12
2º Reunión de revisión de la misión, visión y estrategia de la empresa	09/07/12	10	19/07/12
1º Reunión establecimiento y definición de las competencias cardinales y específicas en niveles	19/07/12	7	26/07/12
2º Reunión establecimiento y definición de las competencias cardinales y específicas en niveles	26/07/12	7	02/08/12
3º Reunión establecimiento y definición de las competencias cardinales y específicas en niveles	02/08/12	7	09/08/12
4º Reunión establecimiento y definición de las competencias cardinales y específicas en niveles	09/08/12	7	16/08/12
5º Reunión establecimiento y definición de las competencias cardinales y específicas en niveles	16/08/12	7	23/08/12
<b>Táctica 3: Reunión informativa selección de personal</b>	23/08/12	0	23/08/12
1º Reunión Informativa	23/08/12	2	25/08/12
1º Reunión Informativa	25/08/12	2	27/08/12
<b>Táctica 5: Reunión Informativa inducción de personal.</b>	27/08/12	0	27/08/12
1º Reunión Informativa	27/08/12	2	29/08/12
1º Reunión Informativa	29/08/12	2	31/08/12

Gantt de Implementación de Propuestas



### **Presupuesto de la implementación del Plan de Selección de Personal**

A continuación se indican los costos correspondientes a la implementación del plan de Selección de Personal. Para ello, se sumaran los costos de las seis tácticas anteriormente mencionadas y a dicho monto se le agregarán los honorarios profesionales correspondientes a la etapa de diagnóstico. El valor hora del consultor es de **\$150**.

Por otro lado, se muestra una tabla con los valores hora de cada Categoría Laboral de la empresa que están involucrados en la implementación del Plan de Selección de Personal.

<b>Categoría Laboral</b>	<b>Sueldo Mensual</b>	<b>Horas x mes</b>	<b>Valor Hora</b>
Ayudante	\$ 2.828,81	176	\$ 16,07
Oficial	\$ 3.342,61	176	\$ 18,99
Gerente Socio	\$ 10.000,00	192	\$ 52,08
Administrativo 5	\$ 3.345,00	192	\$ 17,42
Maestranza 2	\$ 2.639,00	192	\$ 13,74
Administrativo 2	\$ 4.255,00	192	\$ 22,16
Técnico 2	\$ 4.457,00	192	\$ 23,21

<b>Honorarios del Consultor</b>	<b>Cantidad de Hs.</b>	<b>Valor Hora</b>	<b>Total</b>
<b>Diagnostico</b>			
Confección de Instrumentos	11	\$ 150,00	\$ 1.650,00
Investigación Diagnostica	3	\$ 150,00	\$ 450,00
Desarrollo del Diagnostico	35	\$ 150,00	\$ 5.250,00
			<b>\$ 7.350</b>

<b>Programa 1</b>	
Táctica n°1	\$ 6.242,99
Táctica n°2	\$ 6.701,83
<b>Programa 2</b>	
Táctica n°3	\$ 3.875,59
Táctica n°4	\$ 3.000,00
<b>Programa 3</b>	
Táctica n°5	\$ 3.875,59
Táctica n°6	\$ 4.800,00
<b>\$ 28.496</b>	

✓ A fin de implementar el Plan de Selección de Personal, la empresa necesitará realizar una inversión inicial de **\$35.846**.

**Presupuesto por cada proceso de Selección de Personal**

El costo de cada proceso de selección e inducción propuesto es de **\$3.081,66**.

Proceso de selección de personal	Valor hora	Horas	Monto
Administradora de Personal	\$ 22,16	15	\$ 332,42
Jefa de RRHH	\$ 22,16	3	\$ 66,48
Directorio	\$ 52,08	0,5	\$ 26,04
Superior Inmediato	\$ 22,16	1	\$ 22,16
Ocupante del puesto	\$ 19,00	1	\$ 19,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 466,11</b>

Otros Conceptos	Monto
Examen Medico	\$ 200,00
Examen Psicotécnico	\$ 250,00
Aviso clasificado	\$ 119,00
Gastos de librería y telefonía	\$ 10,00
Periodo de adaptación (3 meses) (\$36,466/26)	\$ 1.403
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1.981,54</b>

Proceso de Inducción de Personal	Valor hora	Horas	Monto
Administradora de Personal	\$ 22,16	5	\$ 110,81
Jefa de RRHH	\$ 22,16	1	\$ 22,16
Directorio	\$ 52,08	0,5	\$ 26,04
Tutor	\$ 19,00	25	\$ 475,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 634,01</b>

**Retorno de inversión (ROI)**

Con el fin de determinar el retorno de inversión que tendrá la empresa, luego de aplicar el Plan de Selección de Personal, es necesario tener en cuenta los costos en los que incurre actualmente Conectar SRL, por cada proceso de selección llevado a cabo. Para ello también se consideran los costos causados por los despidos, producto de una inadecuada selección de personal.

Concepto	Monto
Sueldos Anuales (Total de S. Bruto/2)	\$ 523.622
Costos Indemnizatorios	\$ 18.658
Salario del selector	\$ 9.059
Exámenes Médicos (200\$*26)	\$ 5.200
Aviso clasificado (50\$* 26)	\$ 3.094
Gastos de librería y telefonía (10\$*26)	\$ 260
Periodo de adaptación (3 meses)	\$ 36.466
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 596.360</b>
<b>(Costos por selección + salarios abonados + conceptos indemnizatorios)/26</b>	<b>\$ 22.937</b>

A partir de la tabla anterior se puede apreciar que actualmente, la empresa debe afrontar un costo de **\$22.937** por cada proceso de selección implementado. Si bien los gastos directos por cada proceso de selección actualmente implementado en la empresa es de **\$731**, se llega al valor de **\$22.937**, debido a que también se contemplan los sueldos brutos de los empleados y los costos indemnizatorios en los que debe incurrir la empresa tiempo después, ya que los empleados son despedidos por no adecuarse a sus puestos de trabajo.

Si se compara el costo actual de selección de **\$22.937** contra el costo propuesto (**\$3081,66**) se puede apreciar una disminución en el costo del **87% (19.855,26)**.

De acuerdo a lo comentado en el párrafo anterior, y considerando que la inversión inicial para implementar el Plan de Selección Interna, debe ser incluida por única vez en el cálculo del ROI, se determinan los siguientes valores.

**ROI 1:** el mismo corresponde al primer proceso de selección aplicado de acuerdo a lo propuesto. En este caso se determina el ROI asignando la totalidad de la inversión inicial al primer proceso de selección.

$$\begin{array}{l}
 \text{ROI 1: } \frac{\text{Ahorro obtenido con respecto al proceso actual}}{\text{Inversión inicial + Costo del proceso propuesto}} \\
 \\
 \text{ROI 1: } \frac{\$19.855,26}{\$28496 + \$3081,66}
 \end{array}$$

**ROI 1: 63%**

Esto significa que si se asigna por completo la inversión inicial al primer proceso de selección y considerando el costo del mismo, se obtiene un retorno sobre la inversión del **63%**.

ROI II: este corresponde al resto de los procesos de selección que la empresa implemente en el futuro. Para el cálculo del mismo solo se considera el costo del proceso de selección propuesto ya que la inversión inicial fue asignada al primer caso.

$$\begin{array}{r} \text{ROI 1:} \quad \frac{\text{Ahorro obtenido con respecto al proceso actual}}{\text{Costo del proceso propuesto}} \\ \\ \text{ROI 1:} \quad \frac{\$19.855,26}{\$3081,66} \end{array}$$

**ROI 1: 1298%**

Esto significa que en el resto de los procesos se obtendrán por cada uno un retorno sobre la inversión de 644%.

## **Conclusión**

Luego de realizar el análisis, diagnóstico y propuesta enfocada al proceso de selección de la empresa Conectar SRL, se puede afirmar que se ha logrado el objetivo planteado en el presente trabajo.

Después de diagnosticar el modo de gestionar el personal se pudieron diferenciar falencias en materia de gestión de Recursos Humanos, sin embargo muchas de ellas son causas o consecuencias de un problema principal, la inadecuación persona-puesto.

Con el desarrollo de un Plan de selección de personal, no se pretende resolver todos los problemas existentes en materia de Recursos Humanos, sino que se intenta brindar un conjunto de herramientas, que en caso de ser implementadas por la organización, servirán para sentar las bases de futuras acciones que tiendan a mejorar la gestión del capital humano.

No se puede seleccionar personal idóneo para un puesto, sino se cuenta con un conocimiento cabal del cargo y del perfil que deberá tener el ocupante del mismo. De igual modo, de poco sirve contratar al candidato adecuado, si no se lo acompaña durante sus primeros meses en la organización, favoreciendo así un bajo desempeño laboral.

Por lo expresado en el párrafo anterior, el Plan de Selección de Personal es una propuesta integral, ya que no solo se enfoca en el proceso de selección, sino que también comprende las descripciones de puestos y perfiles y la inducción de los nuevos empleados en sus puestos y a la organización.

Vale resaltar que la propuesta brindada a la empresa Conectar S.R.L, pretende no solo proveer de nuevas herramientas de trabajo a la gestión del capital humano. Sino que también intenta concientizar a las personas involucradas en las mismas, sobre la importancia de dichos instrumentos y los beneficios, no solo cualitativos y cuantitativos de su implementación.

Por último, no hay que olvidar que para que una compañía pueda alcanzar sus objetivos empresariales, deberá contar con personal idóneo que pueda desempeñarse eficiente y eficazmente en sus funciones. Es por este motivo que la selección de personal, se convierte en un factor clave para el éxito de la organización.

## Bibliografía

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2004). *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos , Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Allles, M. (2004). *Elija al mejor: Como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Blanco Prieto, A. (2007). *Trabajadores competentes, introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Esic.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá: Mc GRAW-HILL.
- De Ansorena Cao, Á. (1996). *15 Pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Dugger, J. (2006). *Escucha eficaz: La clave de la comunicación*. Madrid: Fundación Condemetal.
- Fernández Ríos, M., & Sanchez, J. C. (1997). *Valoración de puestos de trabajo: fundamentos, métodos y ejercicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- González Sabín, R. (2005). *Nuevas tecnologías aplicadas a la gestión de los recursos humanos. Las tic como herramienta de mejora permanente del capital humano*. Vigo: Ideas Propias.
- Hernández Díaz, S., Rodríguez Aragón, U., & Hernández González, L. (2008). *La evaluación del desempeño*. Ponencia, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
- Instituto de Turismo de España. (2008). *Guía práctica de gestión de personas para PYMES turísticas. Diferenciación a través del talento: Un reto del turismo en España*. Madrid.
- Lerna, H. D. (2004). *Metodología de la investigación: Propuesta, proyecto y anteproyecto*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Luecke, R. (2007). *Gestión del desempeño: Evalúe y mejore la eficacia de sus colaboradores*. Barcelona: Deusto.
- Maristany, J. (2006). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Pearson Educación.
- Mesa Espinosa, M. A., Naranjo Pérez, R., & Pérez Vidal, L. (2007). Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2007/mame.htm>
- Orígenes y Desarrollo de la Selección de Personal*. (s.f.). Recuperado el Octubre de 2011, de Arqueología del Saber : <http://aspiracioland.wordpress.com/metodos-de-seleccion/>
- Osorio, & Espinosa. (1995). *Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos*. *Revista Capital Humano* , VIII (81), 36-42.
- Pájaro Novoa, S. (2008). *Gestión del rendimiento*. *Revista Dintel* , 27, 24-25.
- Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. España: Diaz De Santos.
- Sampieri, C., Hernandez Collado, M., & Baptista Lucio, P. (1997). *Metodología de la Investigación* . Madrid: Mc Graw Hill.
- Valera Juaréz, R. (2006). *Administración de la compensación: Sueldos, salarios y prestaciones*. Mexico: Pearson Educación.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad. Epistemología y técnicas*. Buenos Aires: De las ciencias.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Cuestionario utilizado para entrevistar sobre las actividades de Recursos Humanos realizadas por la empresa.**

• **DEMANDA FUTURA DE PERSONAL**

- 1) ¿Cómo hace la empresa para saber si va a necesitar contratar personal en el futuro? Indicar en orden de frecuencia:
  - a. Cuando alguien se separa de la firma ( )
  - b. Cuando aumenta algún cliente los servicios o llegan nuevos clientes ( )
  - c. Cuando ves que la gente se satura de trabajo y no cumple en tiempo con los compromisos contraídos o firmados con los clientes ( )
  - d. Sólo por que lo crees conveniente ( )Otro \_\_\_\_\_
- 2) ¿Lo hace a corto, mediano o largo plazo?
- 3) ¿Cuáles son las causas más comunes de contratación de personal? Por nuevos proyectos, crecimiento de la empresa, etc.
- 4) En caso de que no se haga una planificación de las necesidades futuras, ¿Por qué cree que no se hace?
- 5) ¿Se presentan muchas situaciones en las que hay que “salir” a buscar personal de manera repentina? En caso de que sea si ¿Cuál cree que es la causa de que esto ocurra?
- 6) ¿Se tiene en cuenta mas cubrir el puesto en sentido de cantidad o también se tienen en cuenta los requisitos que deberá tener el nuevo empleado?
- 7) ¿Cómo se hace para determinar las características que debe tener este nuevo empleado?
- 8) ¿Cuánto tiempo transcurre desde que un puesto esta vacante hasta que es cubierto?
- 9) ¿La empresa cuenta con descripciones de puesto? ¿Cómo hacen para saber qué es lo que están buscando en un nuevo empleado?

• **SELECCIÓN DE PERSONAL**

- 1) ¿Quiénes son las personas Jefes de realizar el proceso de selección?
- 2) ¿Cuáles son los pasos del proceso de selección de personal utilizado por la empresa?
- 3) ¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento utilizadas en la empresa? ¿Por qué se prefieren unas antes que otras?
- 4) ¿Qué tipo de entrevistas se implementan durante el proceso de selección? ¿Se genera algún reporte de entrevista de Selección?
- 5) ¿Se realizan distintos exámenes a los candidatos? ¿Cuáles?
- 6) ¿Qué hacen cuando un nuevo empleado es incorporado a la empresa? ¿Se le da un manual de inducción?
- 7) ¿Se aplica algún tipo de capacitación o instrucción a su nuevo puesto? ¿En qué consiste ésta?
  - a) Inducción sobre Quién es la Empresa en general ( )
  - b) Sobre su puesto, actividades, funciones y responsabilidades ( )
  - c) Otro \_\_\_\_\_
- 8) ¿Lo llevan a que conozcan las instalaciones y le presentan a sus compañeros?  
**Si ( ) No ( )**
- 9) ¿Quién da la inducción?:
  - a) Solo el encargado de Recursos Humanos ( )
  - b) El Jefe de hacer las contrataciones ( )

- c) Sólo su Jefe Inmediato ( )
  - d) Otro \_\_\_\_\_
- 10) La firma cuenta con políticas definidas acerca de:
- a) Puntualidad y asistencia ( )
  - b) Vacaciones ( )
  - c) Servicio Médico
  - d) Uso de Uniforme o ropa de trabajo ( )
  - e) Otorgamiento de becas profesionales ( )
  - f) Promoción de Empleados Vs. Vacantes ( )
  - g) Permisos especiales ( )
  - h) Uso de Teléfono ( )
  - i) Uso de Equipo de Cómputo ( )
  - j) Uso de Instalaciones (áreas comunes) ( )
  - k) Relación interpersonal con el cliente ( )
  - l) Participación en la venta de servicios ( )
  - m) Otra \_\_\_\_\_
- 11) Preguntar tiempos y costos estimados del proceso en general y de cada uno de los aspectos: reclutamiento, entrevistas, evaluaciones, inducción.
- 12) Preguntar el índice de rotación de personal: número de ingresos del año 2010 y egresos y la causa de estos.

• **EVALUACIÓN DE PERSONAL**

- 1) ¿Existe algún procedimiento o método preestablecido para evaluar el desempeño del personal?
- 2) Cómo evalúa el desempeño de los empleados:
  - a) En base a la calidad del trabajo que entregan ( )
  - b) En base a la cantidad del trabajo que realiza ( )
  - c) De acuerdo a sus responsabilidades ( )
  - d) De acuerdo a sus actitudes ( )
  - e) Por su iniciativa y creatividad ( )
  - f) Por sus aportaciones o contribuciones a la mejora ( )
  - g) Por su disciplina ( )
  - h) Por asistencia y puntualidad ( )
  - i) Cómo evalúa el desempeño ( )
  - j) No lo evalúa \_\_\_\_\_

• **COMPENSACIONES**

- 1) ¿Existe alguna política de compensaciones?
- 2) ¿Qué tipo de compensaciones no monetarias son otorgadas por la empresa? ¿Por qué se utilizan éstas y no otras?
- 3) ¿Cuál es el porcentaje del presupuesto de la empresa que se destina a sueldos y beneficios?

• **CAPACITACIÓN**

- 1) ¿Capacita a su personal? ¿Con que periodicidad lo hace?
- 2) ¿Todo el personal de la empresa es capacitado o sólo una parte de ésta?
- 3) ¿Cuáles son las temáticas en las que más se capacita al personal?
- 4) Asigna un presupuesto anual al área de capacitación **Si ( ) No ( )**
- 5) Registra sus Planes y Programas de Capacitación **Si ( ) No ( )**

- 6) Cómo determina qué programa anual de capacitación va a impartir al personal (DNC):
  - a) La que cree que se requiere para que sea mejor su desempeño ( )
  - b) De acuerdo a su experiencia, la de años anteriores ( )
  - c) En base a un perfil de puesto y para desarrollar sus competencias ( )
  - d) La que le ayuda al personal a alcanzar objetivos individuales y de departamento ( )
  - e) La que le ofrecen empresas que se dedican a capacitar Contadores ( )
  - f) Otra \_\_\_\_\_
- 7) La capacitación que imparte a su personal es:
  - a) Interna con Instructor Externo ( )
  - b) Interna con Instructor Interno (de la misma empresa) ( )
  - c) Externa en forma física ( )
- 8) Externa a través de Capacitación a Distancia (vía Internet) ( )
- 9) Quién determina qué capacitación se debe impartir.
  - a) El Jefe de Área ( )
  - b) El mismo empleado ( )
  - c) El Jefe de Área conjuntamente con el empleado ( )
  - d) Otro \_\_\_\_\_
- 10) Qué tipo de competencias desarrolla en su personal:
  - o Técnicas
  - o Habilidades
  - o Nivel académico
  - o Otro \_\_\_\_\_
- 11) ¿Plantea cuáles son los resultados que persigue al capacitar a su personal?
- 12) Cómo mide la efectividad de la capacitación en su Firma?
  - a. Mediante exámenes al término de cada curso o taller ( )
  - b. Después de un tiempo aplica exámenes, luego de que hayan puesto en práctica los conocimientos ( )
  - c. Por observación del Jefe Inmediato que otorga una calificación ( )
  - d. Se lleva a cabo una medición de satisfacción del cliente y se pondera en base a ella la capacitación ( )
  - e. Se lleva a cabo un control de rechazos de funciones o trabajos que realiza el empleado y se pondera en base a ella la capacitación ( )
  - f. Otro \_\_\_\_\_
- 13) ¿Qué porcentaje del presupuesto anual de la empresa se destina a capacitación? ¿Cuál es el tiempo estimado que duran las capacitaciones impartidas por la empresa?

• **COMUNICACIÓN**

- 1) ¿Qué canales de comunicación se utilizan en la empresa? ¿Por qué la organización utiliza dichos canales y no otros?
- 2) ¿Qué tan importante es para usted la comunicación entre las áreas de la empresa?
- 3) ¿Existe dicha comunicación? ¿Cómo la calificaría?
- 4) ¿Qué información es de vital importancia que las otras áreas le comuniquen a ud? ¿Se la comunican? ¿A través de qué canales?
- 5) ¿Qué información es de vital importancia que Ud. comunique a las otras áreas? ¿La comunica? ¿A través de qué canales? ¿Quién es el Jefe?
- 6) ¿Se les explica a los trabajadores la importancia de su labor para el cumplimiento de los objetivos corporativos? ¿A través de qué canales? ¿Quién es el Jefe?
- 7) ¿Qué tipo de reuniones se desarrollan en la organización? ¿Quiénes son los destinatarios de dichas reuniones? ¿Con qué periodicidad las realizan?

- 8) ¿Existe algún canal en especial que sirva de soporte para la transmisión de información interdepartamental?
- 9) ¿Se atiende a la opinión de los trabajadores? ¿De qué manera se hace? ¿Con qué periodicidad?
- 10) ¿Considera usted que las informaciones oficiales llegan a tiempo?
- 11) ¿Qué problemas percibe en la comunicación de su empresa?

**Anexo 2: Cuestionario utilizado en entrevista sobre los aspectos generales de la empresa Conectar SRL.**

- **GENERAL**

- 1) Historia de la empresa
- 2) Productos y servicios prestados por la empresa

- **CULTURA**

- 1) ¿Qué valores definen a la organización?
- 2) ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
- 3) ¿Hay alguna persona que sea o haya sido considerada héroe por los demás miembros de la organización?
- 4) ¿Existe algún mito o leyenda significativa que trascienda de generación en generación? ¿Cuales?
- 5) ¿Se realiza algún tipo de evento o celebración que identifique a la empresa? (festejos de cumpleaños, reuniones informales, festejos de fin de año)
- 6) ¿Con que criterios se conduce a las personas? (estilos de liderazgo)
- 7) ¿Cómo se puede caracterizar la comunicación? ¿De arriba hacia abajo o viceversa?

- **ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

- 1) ¿Cuál es su estrategia empresarial?
- 2) ¿Cuáles son sus principales competidores?
- 3) ¿Cuáles son sus ventajas competitivas? (Aquellas particularidades que los diferencian de los demás)
- 4) ¿Qué objetivos a corto, mediano y largo plazo pretenden alcanzar?

**Anexo 3: Entrevista n°1 con Gerente de Administración**

***¿Cómo Identifica que se necesita contratar más personal?***

A medida que vamos necesitando, vamos contratando.

***¿Cuáles son los principales motivos por los cuales la empresa contrata nuevo personal?***

Por el crecimiento de la empresa. Por ejemplo, cuando yo empecé a trabajar acá, estaba sola en la parte administrativa y hacia de todo. Hacia Administración, Recursos Humanos, facturación, cobros y pagos, carga de datos en el sistema, todo lo que es archivos, todo. Después contratamos una recepcionista, que termino haciendo la parte administrativa, después contrate a alguien que hiciera cobros y pagos, y así. O sea que fui dividiendo todo lo que era la Administración.

Lo mismo pasó en las otras áreas, por ejemplo había un chico que manejaba las cuadrillas y estaba solo y ahora tiene cinco personas a cargo.

***¿Por qué cree que no se realiza una planificación de la demanda futura de personal?***

Por la falta de tiempo principalmente

***¿Conoce el número de personas que la empresa contrata anualmente?***

Es difícil, la verdad no lo se. Lo que pasa es que como nosotros nos manejamos con contrataciones, vamos a contratar de acuerdo al contrato que tengamos. Si nos contratan para una obra, recién empezamos a contratar a la gente cuando empezamos la obra, antes no vamos a contratar porque eso tiene un costo para la empresa. Si se termina una obra y después hay que empezar otra, esa gente sigue trabajando, sino se los despide. Lo que pasa es que como la empresa esta bajo el convenio de la UOCRA, no se les paga indemnización, sino que se va depositando todos los meses para el fondo de desempleo.

***¿Quién es la persona encargada de realizar el proceso de selección?***

Yo soy la encargada, primero vienen los Jefes de área y me dicen más o menos lo que necesitan. Después yo hago la primera entrevista en donde les digo a las personas cuales van a ser sus tareas, cuanto va a aganar y el horario de trabajo. Algunas veces no les digo el sueldo en el momento, pero si me gusto, después lo llamo y le digo el sueldo y si esta de acuerdo, se los contrata y se los lleva para que comience a aprender sus tareas.

***¿Cuánto tiempo transcurre desde que surge una vacante hasta que la misma es cubierta?***

Y todo va a depender de lo que hay en el mercado de disponibilidad. Pero aproximadamente veinte días. Yo le dedico una hora diaria es esos veinte días.

***¿Cuáles son los pasos que normalmente usted realiza durante el proceso de selección?***

Primero averiguo que es lo que mas o menos estamos necesitando, después publicamos un aviso y recibo los curriculum por mail y voy viendo la experiencia que tiene, donde trabajo, cuanto tiempo. Después tiene una entrevista y si la pasa se lo contrata y después se lo manda a preocupacionales.

***¿Con todas las vacantes se sigue el mismo procedimiento?***

Si, a veces no tienen ni la entrevista porque vienen recomendados.

***Al momento de contratar un nuevo empleado ¿Qué es lo que mas se evalúa?***

Es realidad lo que mas evaluamos es la responsabilidad de la persona.

***¿En todos los niveles jerárquicos se evalúa principalmente la responsabilidad?***

Si, en todos los niveles. La responsabilidad es lo que yo más evalúo. También se tiene en cuenta la capacidad. Por ejemplo, alguien que va a trabajar en obra y que no sepa de electricidad, no lo puedo contratar directamente, pero eso es algo como básico digamos.

***¿Cómo detecta que una persona es apta para el puesto, antes de haber ingresado a trabajar?***

Porque se la contrata y después vemos su comportamiento, esto también va a determinar que se quede o no. O sea a una persona se la contrata, se la tiene tres meses a prueba, y ahí vemos si se queda o se va.

***¿Los conocimientos o experiencia son tenidos en cuenta al momento de contratar a alguien?***

Sí, pero como está es una empresa muy particular, somos nosotros mismos quienes capacitamos a las personas. Obviamente se tiene en cuenta, si alguna vez prendió una computadora, si alguna vez plantó un poste, si alguna vez puso un cable, o sea cosas muy básicas.

Y para el personal administrativo, tienen que tener el secundario completo, y si alguna vez prendió una computadora, con eso ya está. Porque después todo lo aprende cuando ingresa.

***¿En la empresa se realiza inducción al nuevo personal?***

Cuando vienen se les explica mas o menos en media hora, mas o menos, las tareas que va a tener que realizar. Aunque yo creo que está mal que sea de esta manera, pero no hay mucho tiempo para explicarle.

***¿Cuándo un empleado ingresa, se le presentan sus nuevos compañeros de trabajo o un recorrido por la empresa?***

La verdad que no. De a poco son los mismos compañeros los que se van acercando y presentándose solos.

***Esta situación que me está comentando ¿Sucede solamente con los empleados de Administración únicamente o con las demás áreas también?***

Bueno en el caso de los chicos de obras, ellos van y se capacitan en sus tareas trabajando digamos. O sea, ellos van y los ponen a trabajar para ver si realmente sirven o no.

***¿Existe algún procedimiento o método preestablecido para evaluar el desempeño del personal?***

No, la verdad que no. Las evaluaciones que hacemos las hace cada jefe de área con su grupo de trabajo. Y lo que mas se evalúa es el tema de la puntualidad, desempeño de su trabajo, si tiene muchos incumplimientos.

O sea que cuando un empleado comente un error, el jefe lo llama y le dice “mira esto lo hiciste mal, cámbialo”.

***Por lo que me estas comentando ¿La evaluación a los empleados se realizan después que se ha cometido el error?***

Si, pero por ejemplo en mi área la gente siempre viene y me preguntan como están haciendo su trabajo, o si tengo alguna observación que hacerles. Y si veo algo que hicieron mal también se los marco. Así sucede en mi área, pero desconozco como lo hacen las demás jefes de área.

***¿Cómo se evalúa el desempeño de los empleados?***

- En base al desempeño (Sí)
- En base a la cantidad del trabajo que realiza (Sí)
- De acuerdo a sus responsabilidades (Sí)
- De acuerdo a sus Actitudes (Sí)
- **Por su iniciativa y creatividad** (No) Sí las recibimos, lo evaluamos, pero los empleados no realizan nuevas sugerencias.

- **Por sus aportaciones o contribuciones a la mejora** (No) Se intenta, pero en realidad sucede que los empleados hacen lo justo y necesario y no proponen ideas nuevas.
- Por su disciplina (SI)
- Por asistencia y puntualidad (SI)

***¿Cuentan con política de compensaciones?***

No hay política de compensaciones. Se paga lo que establece el convenio. Lo único que se paga además del sueldo es un premio anual, es que económico, y se lo entrega cada jefe de área al empleado o a los empleados que considere que han tenido un buen desempeño.

***¿Existen beneficios de tipo no monetario para los empleados?***

No, en realidad eso lo hago yo. Doy presentes para el día de la madre y el día de la secretaria.

***¿La empresa tiene convenios con empresas, para que a través de las mismas conseguir descuentos a los empleados de Conectar SRL?***

No, eso no existe.

***Del presupuesto anual ¿Cuál sería el porcentaje destinado a los salarios?***

Nosotros nos manejamos con un presupuesto anual de gastos, y a los sueldos no los tenemos contemplados en este presupuesto. Pero del porcentaje de facturación, de 15% al 20% se le asigna a los sueldos.

***¿La empresa imparte capacitaciones a los empleados?***

Si, por ejemplo cuando alguien entra a trabajar en el área de servicios se les explica el trabajo.

***¿Cuánto tiempo dura esta capacitación? ¿Quién la dicta?***

Dura entre 10 o 15 días y la da el jefe de área o las personas más capacitadas de la misma. Y después se evalúa si hacen bien el trabajo o no.

***En el resto de las áreas ¿Quién dicta las capacitaciones?***

En la parte de obras, el capataz y acá, en Administración soy yo quien les explica.

***¿Se imparten capacitaciones por parte de especialistas contratados por la empresa?***

No, pero si sucede que por ejemplo yo y Alejandro Marquez (hijo de uno de los dueños de la empresa) nos fuimos a capacitar a Buenos Aires sobre un programa de sistema de gestión y después nosotros les vamos a enseñar a los demás.

***¿Cuáles son las áreas en las que mas se capacita a los empleados?***

Obras y Servicios. Lo que pasa es que si a ellos no los capacitas no pueden hacer el trabajo.

***¿Hay un presupuesto destinado a capacitación?***

No, en realidad las capacitaciones las paga la empresa, pero no decimos “este año vamos a invertir tanto dinero en capacitación”. Porque nosotros capacitamos a los empleados cuando tenemos que hacer un trabajo nuevo y la gente no lo sabe hacer. Hoy por ejemplo hay gente capacitándose en cómo hacer un trabajo que antes no hacían, y lo esta capacitando el mismo personal de la empresa.

***¿Quiénes son los Jefe de establecen las capacitaciones que se van a dictar o que sería necesario dictar?***

Son los encargados de cada área los que proponen las capacitaciones que se van a dictar y los dueños son los que deciden si se da o no la capacitación.

***¿Cómo se determina la temática de las capacitaciones?***

De acuerdo a lo que vamos necesitando. Por ejemplo, yo ahora tengo una persona encargada de Recursos Humanos, y le pagamos un curso intensivo de Recursos Humanos, por que no sirve que aprenda ahora lo básico, como para que tenga una idea. Si ella después quiere hacer una carrera de RECUSOS HUMANOS, bueno, pero por el momento nosotros necesitamos que aprenda rápido, no podemos esperar cuatro años para haga la carrera.

***¿Qué competencias se quiere desarrollar en los empleados una vez que son capacitados?***

Acá no se trata de desarrollar competencias. Sino que cada uno sea el mejor en su puesto.

***Antes de iniciar una capacitación ¿Se plantean objetivos de aprendizaje que los empleados deban alcanzar?***

Si, por ejemplo yo me estoy capacitando en el sistema de gestión que vamos a implementar. Mi objetivo es aprenderlo para después trasladarlo. O sea, no tengo mejor objetivo que salir sabiendo.

***¿Cuáles son los canales de comunicación que utiliza la empresa?***

El trato personal, e mail y los internos (teléfono).

***¿Existen reuniones?***

Si, pero son pocas.

***¿Qué tan importante es la comunicación entre las áreas de la empresa?***

Muy importante. Es mas, la falta de comunicación hace que ocurran muchos errores.

***¿Han ocurrido problemas graves provocados por la falta de comunicación?***

Sí, han pasado.

***¿Esto ocurre de manera frecuente?***

No, porque ante un error grave, lo vas marcar.

***¿Cuáles son los asuntos de importancia que debes comunicar a otras áreas?***

El ausentismo, las llegadas tarde, el informe de las planillas de asistencia.

***¿Esta información que comunicas a las demás áreas a través de que medio la comunicas?***

Ahora, por mail.

***¿Qué tipo de reuniones hay en la empresa?***

Nosotros tenemos reuniones todos los miércoles, y participamos los jefes de área y los dueños.

***¿Cuáles son los temas que se tratan en estas reuniones?***

Todos las problemáticas que hay en cada área y hay sugerencias e ideas para poder solucionarlas.

***Además de estas reuniones ¿Existen otras en la empresa?***

Sí, puede haber cada entre cada Jefe de área con su personal. Pero no están programadas como las reuniones de los miércoles que te comentaba recién.

***¿Existe un espacio para recibir las sugerencias del personal?***

No existe.

***¿Cuál sería el problema más grave que tienen actualmente en materia de comunicación?***

Yo creo que el problema más grave es que por ahí se toman decisiones sin consultar a Recursos Humanos. Por ejemplo cambian a las personas de área y no le comunican a RECURSOS HUMANOS.

**Anexo 4: Entrevista n°2 con Gerente de Administración**

***¿Me podrías comentar brevemente los inicios de la empresa?***

La empresa empezó en el 2001, empezaron cuatro socios y después uno de ellos se fue y hoy quedan los otros tres.

En el 2003 es donde se le da la razón social de SRL. De los tres socios uno esta en la parte de Producción, el otro, está en la parte financiera y administrativa y el otro hace todo lo que es la parte comercial.

***¿Cómo surgió la idea de crear una empresa en el rubro eléctrico?***

Bueno, ellos (los dueños) venían de EPEC, se habían retirado voluntariamente y decidieron formar la empresa.

***¿Cuál es la actividad de la empresa?***

Bueno, la empresa tiene tres unidades de negocios, la parte de fábrica, la parte de venta y la parte de obra. Pero en realidad la parte de fábrica y la parte de venta es la misma. O sea que seria la parte de fabrica y la parte de materiales digamos, que seria la fabricación y venta de materiales eléctricos, la parte de obras y la parte de servicios.

***¿Con cuál de todas las actividades que realizan hoy comenzaron?***

Con la parte de servicios y fabricación de materiales. Empezaron con la parte de matricería.

***¿Cuál sería la diferencia entre la parte de obras y la de servicios?***

La obra, es la ejecución de un proyecto de obra. El servicio, te contratan por una cantidad determinada de servicios específicos. Por ejemplo hay que ir a conectar la luz, cambiar un medidor de agua.

***¿O hacer un tablero eléctrico?***

No, eso sería una obra. Es servicio cuando te hacen una contratación, una orden de compra y te dicen “te contrato por cincuenta conexiones de luz”. Te contratan para hacer un trabajo, que si tiene una previsión de materiales. En cambio ejecutar una obra tiene una gran cantidad de materiales, gran cantidad de mano de obra. La obra seria por ejemplo hacer un tendido de cables.

***¿Cuál es la estrategia empresarial que tiene Conectar SRL?***

En realidad no se que podría decirte. En realidad el crecimiento de Conectar SRL se basa en buscar cual es la necesidad de las empresas para las que trabajamos. Y nosotros trabajamos para empresas eléctricas, empresas de agua, empresas de teléfono.

En realidad la estrategia con al que creció la empresa, en la parte de materiales por ejemplo, era la cantidad de clientes que la calidad del producto. Y nuestros competidores, como eran un monopolio, ellos entregaban los materiales con demora, en cambio nosotros los entregábamos ya. Y en eso nos basamos para entrar en el mercado.

En la parte de obras, si es publica, para ser competitivos, la estrategia seria el precio, porque todos los que se presentan a licitar ofrecen lo mismo y la diferencia esta en los costos. El mas barato es el que licita. Si la obra es privada se compite en calidad y en precio.

Volviendo a la parte de la fabrica, te comento que hay pocos competidores y por ejemplo nosotros somos los únicos en el país que tenemos homologado el pilar de luz.

En la parte de servicios, nos caracterizamos primero porque todos nosotros conocemos exactamente como es el trabajo, de que se trata, sabemos de la actividad y otros no pueden competir porque no la conocen.

***¿Cuál es la dimensión física que ocupa la empresa?***

En total son 1.100 metros cuadrados.

***¿Cómo esta distribuido dicho espacio físico?***

En este lado esta la Administración y al otro lado esta todo lo que es deposito, servicios y fabrica todo junto. Y es mas grande, porque tiene la misma dimensión de la parte de Administración y tienen un segundo piso.

***¿Qué acciones la empresa premia y cuáles castiga?***

Y los premios se dan por el desempeño, las actitudes, la responsabilidad. En el caso del premio económico que se otorga anualmente a los empleados que mas han sobre salido también se tiene en cuenta por ejemplo si tuvo el casamiento de un tío y vino a trabajar o si pidió el día. Y los castigos, serian las sanciones disciplinarias u observaciones por no cumplir con el reglamento. Es decir, por llegar tarde por faltas injustificadas, por no usar el uniforme, por no usar las medidas de seguridad.

***¿Quiénes son los Jefe de dar esos premios o castigos?***

Los jefes de cada área. Porque como lo que mas se evalúa es el desempeño, eso lo puede ver cada jefe con su personal.

***¿Cuáles son los hábitos o costumbres que los miembros de la empresa realizan de manera rutinaria?***

Y el almuerzo. Todos los días a las 14.00 nos juntamos a almorzar. O sea esa hora es libre y cada uno puede hacer lo que quiera, pero la mayoría de la gente se queda a almorzar.

Por otro lado los varones, todos los viernes tienen asado.

***¿Qué acontecimientos son los que la empresa celebra de manera esporádica o en momentos especiales?***

Hay tres fechas especiales una es el día del trabajador y ahí salimos a cenar todos juntos. También festejamos el día de la secretaria y hacemos la fiesta de fin de año y todo esto lo organiza la empresa y lo paga la empresa.

Los cumpleaños también los festejamos, la empresa paga la comida y la torta y comemos todos acá.

***¿En que horizonte temporal se basa la planificación de la empresa? (corto, mediano o largo plazo)***

La parte de servicios es muy difícil planificarla, porque es más el día a día, tenes cosas que cumplir, con las que no puedes evitar cumplir. La obra es más fácil planificarla, porque en la obra uno licita y antes de eso hacemos todo un estudio de cuanto va a durar, de los costos, las personas que vas a, los equipamientos y los materiales que vamos a necesitar. Entonces cuando nos presentamos a adjudicar todo eso ya lo tenemos planificado. Y además pasa tiempo desde que licitamos hasta que adjudicamos, en cambio en los servicios, si licitamos se adjudica mucho más rápido y tenemos que empezar al día siguiente. Y no solamente eso, sino que también suele pasar que el contratista de la obra decide interrumpir el servicio y ahí nosotros tenemos que despedir a la gente y un montón de otras cosas y hacer una reingeniería sobre la marcha.

***¿Se planifica sobre el posicionamiento o el mercado que intenta abarcar la empresa de acá a un tiempo determinado?***

Si se hace. Por ejemplo, hace un tiempo atrás no trabajábamos con obras y nos propusimos abarcar ese rubro también y lo tuvimos que planificar con tiempo. Tuvimos que ir viendo, investigando, inscribirnos en un montón de lugares, hacer varios tramites.

***¿Del conjunto de planes que tiene Conectar SRL, predominarían entonces los planes de corto, mediano o largo plazo?***

Los de corto plazo, porque como te digo, lo único que se puede planificar es la obra, lo demás se va dando en el día a día. Por que yo, inclusive en la Administración, es en función del trabajo que tenga.

***¿Actualmente cuales son los objetivos que intenta alcanzar la empresa?***

Hoy los objetivos tienen que ver con la parte de telefonía. Es el mercado en el que de a poco estamos intentando meternos, o sea telecomunicaciones. Estamos todos trabajando para que eso salga.

***¿En la organización se fomenta que los empleados aporten nuevas ideas que mejoren el funcionamiento de la empresa?***

Si eso se hace.

***¿De que manera?***

Eso lo hace cada jefe de área con su grupo y a su manera y en las reuniones que tenemos todos los miércoles exponemos estas ideas y las analizamos y también proponemos nuevas ideas nosotros.

***¿Pero más precisamente como fomenta usted que los empleados de su área aporten nuevas ideas o sugerencias?***

Bueno, yo los dejo que trabajen y que cumplan objetivos cada uno lo hace a su forma. Y ellos traen la idea de cómo el parece mejor que pueden llegar a esos objetivos y la mejor manera sería implementando ideas nuevas. Yo no tengo problema de implementar ideas nuevas.

***¿Y en las demás áreas sucede lo mismo?***

Si, es así también. Es más, mi área es la más estructurada porque hay cosas de la Administración que se tienen que hacer de una sola manera únicamente y no se las puede cambiar. Por ejemplo las altas de AFIP, se tienen que hacer cuando el empleado ingresa, no se las puede hacer cuando queramos.

***¿Qué importancia tiene el factor humano en la empresa?***

Es absoluto, porque el factor humano es lo que nos destaca en la empresa. Tener muy buena calidad en ese sentido. Lo vemos como algo que hay que tratar de manera especial.

***¿Cuáles son los valores que definen a la organización?***

Predisposición, constancia, capacidad de gestión, compromiso y por supuesto la honestidad, la confianza. Pero la más importante es capacidad de gestión, es mas, si uno demuestra capacidad de gestión es lo que a uno le va a permitir crecer acá en la empresa. Y la honestidad también, o sea si se pierde la confianza en alguien, se va de la empresa.

***¿Con que criterios se conduce a las personas?***

Mira, el trato va a ser diferente de acuerdo al modo de actuar de cada empleado. Además cada Jefe tiene una manera diferente.

***¿Qué sucede cuando una persona no logra desempeñarse satisfactoriamente es su puesto de trabajo por mas que de de lo mejor de si?***

Si no trabaja bien, se va. Por eso te decía lo de la capacidad de gestión. Si yo no tengo a alguien que no pueda ni gestionar su puesto de trabajo, a ese trabajo lo voy a terminar haciendo yo.

Porque acá el método de trabajo es muy independiente, cada uno hace lo suyo y nadie va a estar encima o mirándote lo que estas haciendo o a que hora viniste, salvo RECUSOS HUMANOS que controla el horario o las horas extras. O sea la idea es que uno a su trabajo lo hagas lo mejor que puedas. Nosotros trabajamos mas bien por objetivos que controlándolos, mientras hagan el trabajo y nos sirva, va a estar bien.

***¿Cuál seria el estilo de liderazgo que mas predomina en la Conectar SRL el estilo autoritario, el democrático o Laissez-Faire?***

Siempre las decisiones las toman la gerencia y los jefes de área, aunque eso no significa que no se tengan en cuenta las sugerencias. O sea que seria más bien democrático.

***¿Qué tipo de comunicación predomina en Conectar SRL entre jefes y subordinados? ¿De Arriba hacia abajo o de abajo hacia arriba?***

Me parece que es más de arriba hacia abajo la comunicación. Porque no se exactamente cuales son los motivo, pero muchas veces pasa que no te comunican las cosas. Y no me pasa solamente en Administración sino también pasa en las otras áreas. Es muy difícil tener el feedback de la gente, o sea no sucede casi nunca de que venga una persona y me diga “Ana ¿Que te parece si a esto lo hacemos de esta manera? ¿Que opinas vos?”

**Anexo 5: Entrevista con Socio Gerente**

***¿Me podrías comentar brevemente la historia de la empresa?***

Nosotros empezamos en el 2000. Nosotros veníamos haciendo esta actividad en otra empresa, primero en la cooperativa de Luz y Fuerza y después para otra empresa donde decidimos comprarle toda la matricera para hacer todos los productos que nosotros generamos. Dentro del compendio de esa matricera, también compramos el trabajo que ellos ya tenían contratado. Entonces empezamos con la parte de producción en donde ya teníamos la matricera y contratamos a personas que la inyectaran. Y también empezamos con la parte de servicios.

***¿Cuántas personas fundaron la empresa?***

Éramos cuatro socios cuando arrancamos y ahora somos tres.

***¿Cómo se fue desarrollando la empresa?***

Cuando empezamos, las contrataciones que nosotros teníamos no estaban a nombre nuestro, sino de la empresa Conectando y de ahí surge el nombre de Conectar SRL.

***¿Cuántos empleados eran en ese momento?***

Había cuatro empleados que estaban en relación de dependencia. Y después cuando ya tuvimos la primera contratación a nombre nuestro, que fue una contratación de EPEC a fines del 2001, ahí empezamos a licitar nosotros como empresa.

***¿Ese fue el gran salto que hicieron como empresa?***

Y sí, porque ahí ya comenzamos a tener servicios medianamente importantes y una estructuración mas grande también.

***¿Qué medios se utilizan para mantener informados a los empleados sobre las novedades más importantes que están sucediendo en Conectar SRL? Por ejemplo cuando ganaron el premio en el 2008 por haber duplicado las exportaciones ¿De que manera lo comunicaron?***

Particularmente a ese tema no lo dimos a conocer, a la gente nuestra no lo publicamos.

***¿Suelen ocurrir con frecuencia este tipo situaciones, en las que los acontecimientos importantes no sean informados?***

Pasa por ese lado, nosotros no lo publicamos. No hacemos marketing de eso. No lo hemos transmitido, no hemos puesto a alguien que se encargue de hacerle conocer al resto de

los empleados. Yo no se si todos los chicos de la Administración saben de ese premio, teniendo en cuenta de que están acá dentro. O sea imagínate los chicos que están en la calle, no deben tener ni idea.

***¿Qué acciones la empresa premia y cuales castiga?***

Cuando hay algún problema no hacemos mas que llamarle la atención, y cuando hizo algo bien lo llamamos y se lo hacemos saber, lo felicitamos.

***¿Qué importancia tiene el factor humano en la empresa?***

En nuestro trabajo, el factor humano es importantísimo, pero no se si le damos la importancia que deberíamos darle. Y la causa es porque cuando entra un empleado, le decimos rápidamente cual es el trabajo que tienen que hacer y los largamos y después eso nos genera miles de inconvenientes porque en definitiva ya lo tenes como empleado y no sabes si cumple con las expectativas que nosotros necesitábamos. Por eso ahora hemos contratado a una persona que va a estar encargada pura y exclusivamente de los recursos humanos. Por que nos ha pasado muchas veces de que hemos contratado empleados que después no eran lo que esperábamos y ya había pasado un año. Y esto nos ha ocurrido varias veces en todas las áreas. Es mas la única vez que nos dedicamos bien a contratar a una persona fue cuando entro la actual gerente de Administración, en el 2001. En ese momento estábamos necesitando una empleada administrativa y fuimos a una consultora que nos hizo el proceso de selección y nos explico bien como era cada una de las chicas y tomamos la decisión.

***¿Cuál seria el estilo de liderazgo que mas predomina en la Conectar SRL el estilo autoritario, el democrático o Laissez-Faire?***

Es muy distinto en cada una de las áreas. En la parte de Administración, lo maneja Amalia y ella le da las instrucciones a la gente y los deja hacer obviamente recibe consultas a cada rato, pero es mas bien democrático, porque si los empleados quieren hacer aportes los hacen. En la parte de obras no hay mucho lugar para que los empleados hagan sugerencias o aportes sobre su trabajo, ellos hacen los que le dice el capataz y punto.

***¿Cuáles son los valores que definen a la organización?***

La innovación podría ser un valor que define a Conectar SRL, por ejemplo en la parte de telecomunicación, estamos innovando bastante. De hecho algunos sistemas que se están utilizando para sacar el riesgo eléctrico de las líneas de Telecom, son propuestos por nosotros y como a Telecom le ha gustado, en eso estamos trabajando nosotros.

El compromiso es otro de los valores que mas rescatamos, ahora se esta dando cada vez mas en los puestos con menor jerarquía digamos.

***¿Cual es la estrategia que tiene Conectar SRL?***

La estrategia es tomar nuevos clientes y convencerlos de que siempre hemos brindado un buen servicio, de que tenemos un buen curriculum con respecto a eso y tratamos de hacer todo el esfuerzo posible en el tema de logística cada vez que tomamos algún trabajo y después el cumplimiento en cada una de las pautas que hemos acordado. En resumen, nuestra estrategia es brindar un servicio de calidad.

Por ejemplo, los servicios que nosotros le prestamos a EPEC. Nosotros le hacemos un montón de trabajos que en el contrato no esta especificados, pero sabemos la importancia que tiene hacer toda esa tarea.

***¿Ustedes brindan algún servicio que la competencia lo haga?***

Si el tema de la logística, nadie brinda la logística que nosotros brindamos. Si bien las demás empresas brindan servicios de logística, se ajustan a lo que dice el pliego y nosotros superamos eso.

***¿Qué otra cosa hace que Conectar SRL sea diferente que a sus competidores?***

El precio que ofrecemos, porque el mercado te demanda calidad, pero siempre termina eligiendo el precio mas barato. Esto sucede sobre todo en las empresas muy grandes o las estatales.

***¿Tienen muchos competidores? ¿En que posición están en relación a ustedes?***

Y eso depende, porque nosotros abarcamos diferentes mercados. En la parte de Producto, por un lado tenemos ciertos productos en los que tenemos un solo competidor y nosotros estamos muy bien posicionados en la provincia de Córdoba en relación a ellos, pero ellos nos ganan en el resto del país porque ellos tienen clientes en Buenos Aires. En los demás productos que ofrecemos, ahí si tenemos varios competidores y estamos muy bien posicionados en Córdoba porque nosotros hemos desarrollado productos exclusivos que en el resto del mercado no existen, y en el posicionamiento en el resto del país no nos va mal.

Con respecto a los servicios, para el mercado que nosotros tenemos, porque solo trabajamos en Córdoba, estamos somos los mejor posicionados en comparación con las otras cuatro empresas que compiten con nosotros en este rubro.

Y en la parte de obras hay demasiada competencia y ahí hay otras empresas que nos ganan digamos.

***Anexo 6: Entrevista con Administradora de Personal***

***¿Tenes experiencia laboral trabajando de recursos humanos?***

Trabaje un año en el área de recursos humanos, en otra empresa que no tenía nada que ver con el rubro de la construcción, sino que estaba en el rubro informático.

***¿Hace cuanto tiempo que estas trabajando en la empresa?***

Desde enero de 2011.

***Cuando empezaste a trabajar acá ¿Cuál era la situación del área de Recursos Humanos?***

Cuando yo empecé a trabajar acá encontré todo muy desorganizado. Vi de que se habían metido muchas manos, como que cada uno que estaba acá hacia el trabajo como le parecía, de acuerdo a su manera. También lo encontré muy desorganizado, había legajos por todos lados, y faltaba muchísima documentación de los legajos. Además vi como que se empezaban cosas y no se terminaba con nada.

Esa fue la primera impresión que tuve del área cuando yo vine, y bueno, ahora es como que estamos tratando de acomodar un poco el área. La parte administrativa, es lo más importante por donde teníamos que arrancar. Por ejemplo, algo muy importante son los legajos completos, por que así uno va conociendo a la persona. Porque por ejemplo, uno después agarra un legajo y dice “ha mira esta persona tiene tantas faltas y es por este motivo” y así uno mas o menos los va conociendo.

***Al momento de tu ingreso, ¿Te explicaron en que iban a consistir tus tareas o cuales eran los objetivos que ibas a tener que alcanzar?***

No, yo entre y ahí nomas Graciela me empezó a decir de a poco en el poco tiempo que ella podía, que podía ir haciendo yo. Y así me decía, hace esto, hace lo otro, estábamos a full, y había cosas que yo no sabia como hacerlas y Graciela tampoco tenia tiempo para explicármelas, así que bueno fue aprendiendo de a poco, arreglándomelas sola y equivocándome. Además tampoco conocía a nadie y no sabia a quien debía recurrir para pedir algunas cosas que necesitaba.

***Cuándo vos empezaste a trabajar ¿Cómo percibiste el “manejo” de las personas?***

Desde el área de Recursos Humanos, había muy poca reacción. Del área para con los empleados, cero digamos.

***Y entre los jefes con los empleados ¿Cómo percibiste la relación?***

Entre ellos hay mas vinculo. Pero Recursos Humanos con los empleados no hay relación.

***Cuándo entraste a trabajar, me contaste que empezaste a organizar los legajos, y luego de realizar esto ¿Cuál fue la próxima actividad que empezaste?***

Ahora estoy con el tema del ausentismo. Ver primero lo general y después centrarme en lo individual.

***¿Por qué motivo hiciste hincapié con el ausentismo y no con otra tarea?***

Porque fue, lo que mas me llamo la atención. Había un gran nivel de ausentismo.

***¿El ausentismo esta presenta en todos los niveles jerárquicos?***

Si, en todos los niveles hay gran ausentismo.

***Además del ausentismo, ¿comenzaste a tratar algunos otros asuntos en materia de Recursos Humanos?***

No, porque sinceramente estoy empezando y no he tenido tiempo.

***¿Cuál consideras vos que es el principal problema que existe con los empleados o la gestión de los mismos?***

Mira, yo creo que acá hay un problema muy grande y es que los empleados no saben exactamente lo que tiene que hacer o a quien dirigirse para diferentes cosas. Ósea, hay muchas personas que hacen muchas cosas que por ahí nada que ver con su puesto, y eso es porque no está bien definido y al no estar bien definido un puesto, algunas personas no saben muy bien lo que hace el otro. Además las personas, ya están acostumbradas a esta situación, y lo ven como normal o no lo consideran como un problema que tiene que ser solucionado. Pero en mi caso, que hace poco que entre, me doy cuenta de que las personas no tienen claras sus funciones y esto hace que todo este muy desorganizado. Lo que pasa acá es que los puestos no tienen nombres, sino que la persona es el puesto, y no hay cosas básicas que tengan que seguirse, digamos que cada uno viene y lo hace como le parece, a su manera y encima tiene que aprenderlo rápido, entonces después viene el tema que “no servís y chau”.

Por otro lado, por ahí vienen y te piden cosas que nada que ver con recursos humanos, por ejemplo el otro día vino uno de los dueños a pedirme que buscara unos papeles para hacer una licitación y yo nunca hice eso y no tenia idea de cómo hacerlo, pero como me lo pidió uno de los dueños, no podía decir que no.

***¿Realizan planificación de recursos humanos?***

No, olvídate. Acá vienen y te dicen “necesitamos ya, tantas personas”.

***Eso mismo me había comentado Analía en una entrevista que tuvimos y me contó que no hacían planificación de recursos humanos por el asunto de las licitaciones.***

Si, pero yo creo que se podría ir planificando. Porque hasta que la empresa presenta todos los papeles necesarios para licitar uno tiene un margen de tiempo como para ir planificando.

***En materia de evaluación de desempeño, ¿cómo se maneja la empresa?***

Mira, acá no hay evaluación de desempeño como herramienta, sino que los jefes observan a los empleados cuando se equivocaron y el error es muy grave o súper avanzado ya. O sea, recién al empleado se le dicen las cosas cuando ya se ha equivocado varias veces digamos, no se le dicen la primera vez, sino que dejan pasar una, después otra y a la tercera le dicen que esta haciendo mal su trabajo.

***¿En la empresa realizan inducción de personal?***

Olvídate, por ejemplo en mi caso, cuando yo entre el área de recursos humanos estaba en llamas, y con Graciela entramos en el mismo mes, así que ella estaba a full y no tenía tiempo de explicarme a mi, entonces yo fui aprendiendo sola, como podía.

***¿En la empresa se dictan capacitaciones?***

Acá se hacen capacitaciones de seguridad e higiene, esas son las únicas que están programadas y que se hacen siempre. Nosotros las dictamos por una cuestión de prevención, pero también porque en algunas obras, el cliente nos exige que los empleados hayan realizado estos cursos de Seguridad de Higiene. Después si hay otras capacitaciones, es porque se necesitan en el momento. Por ejemplo Analía y Alejandro se fueron a capacitar a Buenos Aires, sobre un sistema de gestión que se iba a implementar en la empresa.

***Con respecto a la comunicación ¿Cómo hace la empresa para comunicar las novedades o asuntos más importantes?***

Con reuniones básicamente. Nosotras en el área de recursos humanos por ejemplo tuvimos una charla con los chicos de hidros y después Graciela tuvo una con los chicos de obras, para comentarles el tema de que estamos nosotras y los cambios que había en el área. Después los jefes, saben tener reuniones directas con su equipo de trabajo.

***¿Cuales son los motivos principales por los cuales se reúnen? o ¿Cual es el asunto que se comunica?***

Siempre son los mismos, por el tema de los sueldos, o los permisos especiales para salir dentro del horario de trabajo.

***¿Consideras que en la empresa existe suficiente comunicación?***

No, acá falta comunicación. Por ahí una persona no sabe bien lo que tiene que hacer y nadie se lo explica, entonces la persona anda dando vuelta y le dicen anda allá, o anda allá y nadie esta bien informado porque le dicen “anda con tal que por ahí sabe lo que me estas preguntando”.

***¿Cuáles son las tareas que realizas en tu puesto de trabajo?***

Yo me encargo del ausentismo, del tema de los preocupacionales, altas y bajas en AFIP, manejo los fondos de desempleo, abrir las cuentas en los bancos, carga de novedades de recursos humanos, la presentación de la documentación de los empleados a los clientes de la empresa.

Una vez que en el área de recursos humanos este organizada en relación a lo administrativo ¿El plan es que vos comiences a ocuparte la parte mas soft de recursos humanos?

Es la idea, pero no esta especificado digamos. Deberíamos hablar con los dueños, pero creo que no habría ningún inconveniente con eso. A mi me encantaría, porque yo venia de otra empresa en la que si hacia la parte mas blanda y estudie para eso además. Pero seria cuestión de plantearlo mas adelante.

**Anexo 7: Entrevista con Responsable de Comunicación**

***¿Hace cuanto tiempo que trabajas en la empresa?***

Hace un mes que trabajo en la empresa.

***¿Por qué elegiste ocuparte de la comunicación de la empresa?***

Yo ingreso a la empresa para hacer otro tipo de trabajo, que era control de materiales, que es una parte de que se dedica mi papá, y yo entraba para ayudarlo. Y bueno, como yo soy periodista, empecé a ver la falta de comunicación en procedimientos, en puestos. No hay un organigrama bien claro, no hay ningún tipo de señalización acá dentro. Ósea el que viene de afuera, entra a las oficinas y no sabe quien es quien, a que se dedica, que áreas están en cada lado y los problemas que eso trae. Por ejemplo, los de obras cuando quieren sacar un material lo hacen de cualquier forma y no siguen un procedimiento para que el de depósito lo pueda hacer bien. No se conocen entre las personas, por ejemplo los de obras no se conocen con los de depósito, y son trabajos en donde el de obras depende de los de depósito y viceversa. Entra gente nueva y nadie se entera.

***Adema de esta situación que me estas comentando ¿Que otra falencia en materia de comunicación encuentras en la empresa?***

Con el tema de las personas nuevas que ingresan. No se les hace una recorrida por la empresa o no se les presenta a sus nuevos compañeros de trabajo. También hay personas que muchas cosas no saben, o saben pero medias distorsionadas.

***Me comentaron que en la empresa hay algunas áreas que tienen mail por área y no por persona***

Si, es más o menos así. Hay muchos sectores que manejan un solo mail.

***¿Existe una persona Jefe de responder los mails?***

No, sino el que tiene acceso lo mira, y si tiene ganas lo responde y si se acuerda le avisa al otro. Generalmente si se avisan, ósea le dicen al compañero “mira, llego este mail”. O hay una persona que se encarga, pero no esta bien claro que persona lo mira, y el que lo recibió no sabe quien lo respondió.

***En relación con los puestos de trabajo, ¿crees que a los empleados se les comunica correctamente en que consisten sus puestos?***

Lo que pasa mucho acá, es que en los diez años que tiene la empresa, se ha manejado mucho con la persona y no con el puesto en si. Entonces por ejemplo, si necesitamos una recepcionista. En realidad no necesitamos una recepcionista, sino una chica que sea de

confianza y que sepa atender el teléfono y no se si se tiene bien en claro cual es el trabajo de una recepcionista.

Lo que pasa, es que acá es todo muy nuevo. El gran crecimiento de la empresa, se dio hace cuatro años con incorporaciones de nuevos empleados, muchas cosas nuevas. Y ya hace rato que esta es una empresa mediana, con proyección a grande, pero que sigue con muchos manejos como si fuera una empresa chica.

***Continuando con el tema de comunicación ¿Que es lo primero que vas a hacer en relación a este asunto?***

Lo primero que voy a hacer, es más que ya estoy haciendo, es definir un mensaje común de la empresa. Por ejemplo la presentación de la carpeta de Conectar SRL dice que el slogan es “equilibrio de calidad y servicio” bueno entonces si vamos a manejar este mensaje, que todas las cosas que se hagan en la empresa, que sean con una calidad y un servicio bueno. Ósea, que cuando venga un empleado nuevo no haga las cosas bien porque me pagan bien, sino que las haga por que es una empresa que hace las cosas con calidad y con un buen servicio.

Después de plantear bien el mensaje, también tenemos que definir el organigrama, desarrollar bien los puestos que hay y que se van a necesitar e ir proyectando desde ahora, que se va a necesitar en un par de años y en un par de meses para que cuando nos toque ya estar prevenidos.

Y tercero, la otra cuestión es ordenar. Porque en realidad acá el problema no es la falta de comunicación. Porque están todas las vías de comunicación. Tienen mails, teléfonos corporativos, el espacio físico no es tan grande como para decir que no se pueden comunicar de un lado a otro, sino que hay una cultura comunicacional en la empresa. Quizás porque no se ha necesitado antes, y tampoco es que esta tan mal. Y la idea es ir instalando, una cultura con los procedimientos, es decir con los manuales de procedimientos de cada área y después ir instalando el uso del mail, que utilicen redes sociales.

***¿Las redes sociales, serian para comunicarse entre los mismos empleados o la empresa con el exterior?***

Ambas cosas.

***¿Cuál seria el objetivo de que los empleados usen las redes sociales?***

Unirlos, que se conozcan, que sepan cada uno que existen. Que el de obras sepa que hay un chico nuevo en depósito, a que se dedica. También que sepan que no puede ir a sacar

una cosa del depósito porque si o porque les hace falta, sino que hay mucha gente que esta trabajando para cumplir con esa tarea.

***¿No pensaste en aplicar mails institucionales para publicar novedades de la empresa o por ejemplo los cumpleaños?***

Si, eso si. También se quiere aplicar, a nivel de satisfacción laboral, partidos de fútbol entre los empleados.

**Anexo 8: Cuestionario de satisfacción laboral aplicado a los empleados de la empresa Conectar SRL.**

Le agradecemos su colaboración para contestar las siguientes preguntas. Usted solo deberá marcar con una (X) una sola de las 5 opciones disponibles por cada pregunta. Le recordamos que este cuestionario es anónimo, por lo que no es necesario colocar su nombre en el mismo.

- **¿Hace cuanto tiempo que usted trabaja en la empresa? Seleccione una de las siguientes opciones:**
  - Menos de un año
  - 1 Año
  - 2 Años
  - 3 Años
  - 4 Años
  - 5 Años
  - 6 Años
  - Mas de 6 años
  
- **¿Cuál es el área de la empresa en la cual usted trabaja? Seleccione una de las siguientes opciones:**
  - Administración
  - Técnica
  - Servicios
  - Deposito y Producción

	<b>ENCUESTA DE CLIMA LABORAL CONECTAR SRL</b>	NO	NO, con alguna duda	Medianamente	SI, con alguna duda	SI
1	¿Le gusta su empresa?					
2	¿Se siente orgulloso de pertenecer a su empresa?					
3	¿La considera un poco “como suya”, como algo propio?					
4	¿De haber sabido como iban a ser las cosas en su empresa, hubiera entrado en ella?					
5	¿Conoce bien que aporta usted con su trabajo al conjunto de la empresa?					
6	Si tuviera la oportunidad de dejar la empresa por otra propuesta, ¿lo haría?					
7	¿Considera que existe colaboración entre los distintos departamentos de la empresa?					
8	¿Considera que la empresa ha mejorado en los últimos meses?					
9	¿Conoce y entiende la visión y misión de la organización?					
10	¿El puesto que usted ocupa en la empresa esta en relación con sus conocimientos académicos? (cursos, títulos profesionales, etc.)					
11	¿El puesto que usted ocupa en la empresa esta en relación con la experiencia anterior que usted tenía cuando entro en ella?					
12	¿Conoce lo que su superior inmediato espera de usted?					
13	¿Su superior inmediato le ofrece regularmente retroalimentación sobre su desempeño?					
14	¿Su superior inmediato reconoce su desempeño cuando es sobresaliente?					
	¿Su superior inmediato Identifica cuando su desempeño no es satisfactorio y lo ayuda a revertirlo?					
16	¿Crees necesaria la capacitación en tu puesto de trabajo?					
17	¿Crees que tú necesitas capacitación?					
18	¿Consideras importante la capacitación?					
19	¿Consideras que tus conocimientos son adecuados para desempeñar eficientemente tu puesto de trabajo?					
20	¿La empresa te ha impartido cursos de capacitación importantes para tu puesto de trabajo?					
21	¿Su empresa le ofrece otros tipos de incentivos además de los económicos?					
22	¿ Esta satisfecho con los beneficios que le otorga la empresa? (seguro, retiro, vacaciones, obra social, vacaciones)					
23	¿Considera que los beneficios no económicos que le otorga la empresa están acordes a sus necesidades?					
24	¿Considera que en la empresa existe buena comunicación de arriba hacia abajo entre jefes y subordinados?					
25	¿Considera que en la empresa existe buena comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?					
26	¿Considera que en la empresa su jefe o jefes escuchan las opiniones y sugerencias de los empleados?					



**Anexo 10: Encuesta de satisfacción**

**ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DE LA CHARLA BRINDADA**

Por favor, conteste en la manera más honesta posible las siguientes preguntas. No es necesario que escriba su nombre. Toda sugerencia adicional que nos aporte se la agradeceremos e intentaremos realizar los mejoramientos pertinentes en las próximas actividades. Por favor, evalúe en la escala 1-5.

**Muchas gracias.**

		1	2	3	4	5
<b>1</b>	Nivel de importancia y utilidad han tenido para usted los temas tratados en el curso					
<b>2</b>	El consultor ayudó a la comprensión de los temas con estrategias didácticas, tales como ejemplos, analogías, anécdotas, etc.					
<b>3</b>	El consultor utilizó un lenguaje, un ritmo de exposición y un tono de voz apropiado					
<b>4</b>	Evalúese a usted mismo en el grado de motivación e interés personal para atender y seguir la clase y sus actividades.					
<b>5</b>	El consultor presentó el esquema general de los temas y mencionó los objetivos de esta actividad					
<b>6</b>	La información que se brindo en la charla fue clara y completa					
<b>7</b>	El material didáctico (láminas, diapositivas, lecturas, etc.) fue variado y apropiado.					
<b>8</b>	Calidad del material entregado					
<b>9</b>	Infraestructura y comodidad del lugar de capacitación					
<b>10</b>	Cumplimiento del horario y del programa					
<b>11</b>	¿Qué grado de satisfacción posee al finalizar esta actividad?					

**12** Sugerecias que considere necesario comentar:

---



---



---

*Anexo 11: Proceso de Diseño de Puestos*

**ÍNDICE**

Objetivos .....	2
Alcance .....	2
Definiciones y abreviaturas.....	2
Elaboración / Revisión / Aprobación .....	2
Roles y Responsabilidades .....	2
Flujograma .....	3
Implementación .....	3
Documentos relacionados .....	5
Documentos y registros .....	5
Mediciones.....	5

<b>Elaboro:</b> _____	Área:	Fecha: <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"><tr><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td></tr></table>				Firma:
Adm. de Personal						
<b>Revisó:</b> _____	Área:	Fecha: <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"><tr><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td></tr></table>				Firma:
Jefe de RRHH						
<b>Aprobó:</b> _____	Área:	Fecha: <table border="1" style="width: 100%; height: 20px;"><tr><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td><td style="width: 33%;"></td></tr></table>				Firma:
Directorio						

## 1. Objetivos

Este procedimiento describe la metodología utilizada por Conectar SRL para definir los puestos y competencias necesarias del personal que desempeña tareas que afectan a la calidad de sus productos y servicios.

## 2. Alcance

Es aplicable a todo el personal de **Conectar SRL**.

## 3. Definiciones y Abreviaturas

**3.1 Ocupante del puesto**: empleado que actualmente se desempeña en el puesto.

**3.2 Manual de Puestos**: Conjunto de Descripciones de Puestos.

**3.3 RRHH**: Recursos Humanos

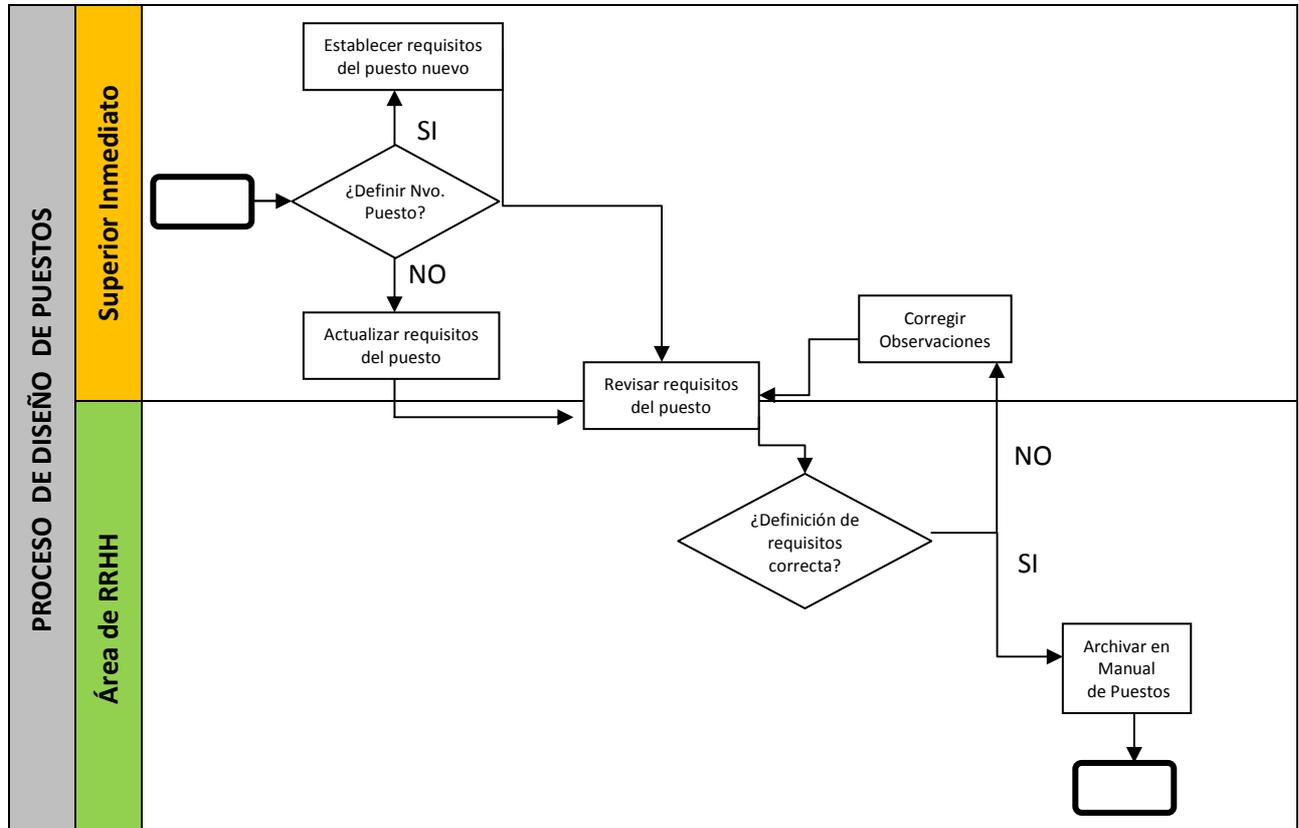
## 4. Elaboración / Revisión / Aprobación

Este documento es elaborado por el **Administrador de Personal** revisado por el **Jefe de RRHH** y aprobado por el **Directorio**.

## 5. Roles y Responsabilidades

Rol	Descripción
Superior Inmediato	Establecer, actualizar y corregir los requisitos del puesto definido ya sea existente o nuevo. Revisar los requisitos de los puestos establecidos, conjuntamente con el Administrador de Personal.
Administrador de Personal	Revisar los requisitos del puesto establecido, conjuntamente con el Superior Inmediato del puesto definido. Aprobar el Formulario de descripción de puesto.
Ocupante del Puesto	Establecer, actualizar y corregir los requisitos del puesto definido.
Jefe de RRHH	Archivar las descripciones en el Manual de Puestos. Autorizar acceso al Manual de Puestos.

## 6. Flujograma



## 7. Implementación

La competencia del personal que realiza tareas, que afectan a la calidad es definida en base a la educación, capacitación, habilidades y experiencia.

Se recurre al “**Proceso Diseño de Puestos**” como punto inicial para validar:

- Responsabilidades
- Competencia del personal
- Capacitaciones requeridas
- Seguimiento del desempeño de cada recurso en el puesto.

El proceso inicia de manera diferente dependiendo si el puesto ya existe o es nuevo.

### 7.1 Puesto Existente

La descripción del puesto se halla documentada en el “**Formulario de Descripción de Puestos**”, por lo cual se deberá:

### 7.1.1 Actualizar requisitos del puesto

El **Superior Inmediato junto** con el **Ocupante del Puesto** deberá verificar que se encuentren identificados y documentados todos los requisitos que el puesto requiere en el “**Formulario de Descripción de Puestos**”.

Las actualizaciones son realizadas cuando el negocio lo requiera.

### 7.1.2 Corregir Observaciones

Esta actividad se realiza una vez que la descripción de puesto documentada en el “**Formulario de Descripción de Puestos**” ha sido rechazada por el **Administrador de Personal**. En esta instancia, el **Superior Inmediato** deberá corregir las observaciones manifestadas

## 7.2 Nuevo puesto

No existen registros de Formulario de Descripción de Puesto, por lo cual se deberá:

### 7.2.1 Establecer requisitos del puesto nuevo

El superior inmediato del nuevo puesto, debe definir, establecer y documentar los requisitos para este nuevo puesto en el “**Formulario de Descripción de Puestos**”.

## 7.3 Revisar requisitos del puesto

Una vez definidos y documentados los requisitos del puesto, independientemente si se trata de un Puesto Existente o uno Nuevo, se deberá revisar el “**Formulario de Descripción de Puestos**” conjuntamente con el **Administrador de Personal**, con la finalidad que este ultimo valide el documento.

Como consecuencia de esta revisión puede suceder que la definición de los requisitos de puesto sea correcta o no.

#### 7.4 Archivar

Esta actividad la realizará el **Jefe de RRHH** una vez que los requerimientos del puesto estén documentados en el “**Formulario de Descripción de Puestos**” y el mismo ha sido aprobado por el **Administrador de Personal**.

El archivo de estas descripciones se realizará en el **Manual de Puestos**, donde estarán dispuestas por Área y por perfil.

En caso de requerir alguna descripción ya sea por una nueva solicitud de personal u otras alternativas, se deberá solicitar acceso al **Jefe de RRHH**.

#### 8. Documentos Relacionados

Procedimiento General	Selección de Personal
Instrucción de trabajo	Guía para Formulario de Diseño de Puestos

#### 9. Documentos y Registros

Nombre	Formulario de Descripción de Puestos
Responsable del Archivo	Jefe de RRHH
Clasificación	Por Área
Soporte	Papel
Tiempo de archivo	Permanente

#### 10. Mediciones

No contiene.

*Anexo 12: Guía para Formulario de Descripción de Puestos*

**ÍNDICE**

Objetivos ..... 2  
 Alcance ..... 2  
 Definiciones y abreviaturas..... 2  
 Elaboración / Revisión / Aprobación ..... 2  
 Roles y Responsabilidades ..... 2  
 Diagrama del proceso ..... 2  
 Implementación ..... 3  
 Documentos relacionados ..... 5  
 Documentos y registros ..... 5  
 Mediciones..... 6

<b>Elaboro:</b> _____	Área:	Fecha: [ ][ ] [ ][ ][ ][ ]	Firma:
Adm. de Personal			
<b>Revisó:</b> _____	Área:	Fecha: [ ][ ] [ ][ ][ ][ ]	Firma:
Jefe de RRHH			
<b>Aprobó:</b> _____	Área:	Fecha: [ ][ ] [ ][ ][ ][ ]	Firma:
Directorio			

## 1. Objetivos

Este Instructivo constituye una guía para completar el Formulario de Diseño de Puestos, el cual es empleado por Conectar SRL para documentar la competencia necesaria del personal que desempeña tareas que afectan a la calidad de sus productos y servicios.

## 2. Alcance

Es aplicable a todo el personal de **Conectar SRL**.

## 3. Definiciones y Abreviaturas

No aplica.

## 4. Elaboración / Revisión / Aprobación

Este documento es elaborado por el **Administrador de Personal** revisado por el **Jefe de RRHH** y aprobado por el **Directorio**.

## 5. Roles y Responsabilidades

No Aplica

## 6. Diagrama de Proceso.

No Contiene.

## 7. Implementación

A continuación se definirán todos aquellos conceptos del formulario que requieran una explicación clara para el llenado eficaz del formulario:

### 7.1 Determinar identificación de puesto

#### 7.1.1 Definir Nombre de Puesto

El nombre del puesto deberá hacer alusión a las funciones desempeñadas por el ocupante del cargo. El nombre del puesto no debe ser el establecido por el convenio colectivo.

### 7.1.2 Definir Área

En este apartado se deberá establecer el área a la cual pertenece el puesto de trabajo según la estructura organizacional.

### 7.1.3 Cargo al que reporta

Se deberá colocar el nombre del puesto al cual reporta y no el nombre del ocupante del mismo.

### 7.1.4 Personal a Cargo

Se deberá indicar con una “x” en la casilla que corresponda si el puesto tiene otros puestos a cargo.

### 7.1.5 Definir Posición del Puesto en el Organigrama:

En este apartado se deberá situar el puesto que se está definiendo, según la dependencia jerárquica.

### 7.1.6 Definir la Misión

La misión se ha definido como la razón por la cual el puesto está vigente en la empresa.

En este apartado se deberá especificar en forma concisa y clara la misión principal del puesto que se esté definiendo.

### 7.1.7 Definir Áreas de Resultado

En este apartado se deberán mencionar, al menos cuatro objetivos que considere relevantes que deberán ser alcanzados para dar cumplimiento a la misión del puesto.

### 7.1.8 Realizar la “Descripción de Funciones”

En este apartado desarrollarán las principales funciones que deberá realizar quien ocupe el puesto para cumplir o alcanzar los requisitos solicitados por las áreas de resultado.

Las funciones deberán describirse iniciando el enunciado de las mismas con un verbo en infinitivo.

## 7.2 Determinar Especificaciones del Puesto

### 7.2.1 Requerimientos Objetivos

Se deberá completar aquellos requerimientos, objetivamente evaluables en el candidato, y necesarios para el eficiente desempeño del cargo.

### 7.2.2 Experiencia Laboral

Deberán determinar los conocimientos adquiridos por el ejercicio de su práctica en el puesto, sea en Conectar SRL o no, especificando el detalle de la experiencia y el tiempo asociado a la mismos.

### 7.2.3 Definir Instrucción Formal

Se han definido como conocimientos todos aquellos estudios concretos y delimitados, que pueden o no ser parte de la formación disciplinaria.

Se deberá definir, si se requieren Estudios Terciarios, Universitarios y/o alguna Especialidad.

En el apartado de *Título/Disciplina* se deberá especificar el nombre de los títulos requeridos para el puesto.

Deberán determinarse también los *Conocimientos mínimos requeridos*, los cuales serán complementarios a los Estudios y títulos expresados en apartados anteriores.

### 7.2.4 Informática

Se deberán especificar los programas informáticos necesarios para desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo, detallando el nivel de conocimiento de los mismos.

### 7.2.5 Idiomas

Se deberá especificar el idioma detallando el nivel de conocimientos de Lecto-escritura y expresión Oral

Los niveles a emplear son:

<b>Básico</b>	Posee un manejo precario del idioma
<b>Intermedio</b>	Posee estudios de perfeccionamiento cursados en instituciones específicas, calificado con nivel alto de dominio del idioma.

**Avanzado**

Posee el máximo conocimiento y manejo del idioma, conocimiento adquirido por estudio y por haber vivido un tiempo determinado en el país donde se habla la lengua extranjera.

### 7.2.6 Responsabilidades

Se deberá detallar qué tipo de responsabilidades son inherentes al puesto de trabajo de acuerdo al **“Formulario Para Diseño de Puestos”**.

### 7.2.7 Relaciones sociales

Se deberán mencionar todos los puestos dentro de la empresa, y las personas externas a ella, con los que es necesario que el ocupante del puesto se relacione para poder desempeñar su trabajo.

### 7.2.8 Competencias

Las “competencias” son habilidades, conocimientos, destrezas y actitudes que se requieren en los puestos de trabajo para alcanzar los objetivos de manera eficiente. Están en relación directa con la concepción estratégica de la empresa, su cultura y valores.

Se deberá seleccionar con una cruz las competencias que considere que el puesto que se está definiendo debe poseer. Esto deberá realizarse teniendo en cuenta la definición de las competencias, las cuales se encuentran en el diccionario de competencias de la empresa.

## 8. Documentos Relacionados

Procedimiento General	Proceso de Diseño de Puestos
-----------------------	------------------------------

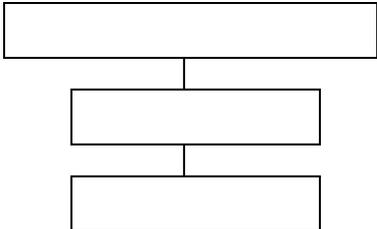
## 9. Documentos y Registros

Nombre	Diccionario de Competencias
Responsable del Archivo	Jefe de RRHH
Clasificación	Por Nivel Jerarquico
Soporte	Papel
Tiempo de archivo	Permanente

## 10. Mediciones

No contiene.

## Anexo 13: Formulario de Descripción de Puestos

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO			
Nombre del Puesto		Área	
Cargo al que Reporta			
Personal a Cargo		Si	
		No	
Posición del Puesto en el Organigrama Funcional			
			
Misión			
Áreas de Resultados			
Funciones Especificas			
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO			
Requerimientos Objetivos			
Edad Mínima- Edad Máxima			
Sexo			
Lugar De Residencia			
Estado Civil			
Disponibilidad Para Viajar			
Horarios	<b>Horario Habitual:</b>		
	<b>Horario:</b>		
	<b>Jornada:</b>		
	<b>Prolongación De Jornada:</b>		

Experiencia Laboral					
Detalle			Período		
Instrucción Formal					
Idioma		No Requiere	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	<i>Lecto-escritura</i>				
	<i>Expresión Oral</i>				
Portugués	<i>Lecto-escritura</i>				
	<i>Expresión Oral</i>				
Informática		No Requiere	Básico	Intermedio	Avanzado
<i>Procesador de textos</i>					
<i>Planilla de calculo</i>					
<i>Base de datos</i>					
<i>Correo electrónico</i>					
<i>Internet</i>					
Formación Académica					
Formación académica		Terciario	Universitario	Especialización	Postgrado
<i>Especialidad/Título/Disciplina</i>					
<i>Conocimientos mínimos requeridos</i>					
Responsabilidades					
<b><i>Responsabilidad por decisiones</i></b>					
No toma decisiones					
Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo					
Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector					
Toma decisiones complejas que involucran a diferentes sectores					
Toma decisiones sobre políticas de la organización					
<b><i>Responsabilidad por el trabajo de otros</i></b>					
No tiene personal a cargo					
Supervisa personal operativo					
Supervisa personal de primer nivel de supervisión					
Supervisa personal de segundo nivel de supervisión					
Supervisa personal de alto nivel					
<b><i>Responsabilidad por materiales, bienes y/o herramientas y máquinas</i></b>					
No tiene responsabilidad					
Tiene responsabilidad mínima					



*Anexo 14: Diapositivas utilizadas para Táctica n°1*

Programa N° I: Creación del Manual de Puestos



Análisis de Puestos

¿Qué es?

Es el proceso de reunir, analizar y registrar información relativa a los puestos dentro de una organización.

## Análisis de Puestos

### ¿ Para que sirve?

Permite saber qué se hace en un puesto determinado, cómo se hace, por qué se hace, en qué condiciones y qué exige el trabajo.



## Descripción de Puestos

### ¿ Qué es?

•Es una herramienta de RR HH, que documenta de forma sintética y estructurada, la información básica recogida del análisis de un puesto de trabajo.

•Lista y describe las funciones, actividades, tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo y, en su caso, las funciones de supervisión de un puesto.



## Descripción de Puestos

### ¿ Qué utilidad tiene?

#### Para RRHH:

- Facilita evaluar el desempeño de los empleados, a partir de los resultados que debe aportar un puesto, de acuerdo a su Descripción de Puesto.
- Facilita identificar si es necesario capacitar, formar y entrenar al personal.
- Facilita la selección de personal, al tener especificado las características y requisitos que debe tener el candidato.
- Definir políticas y procedimientos que potencien la salud laboral, al proporcionar información sobre actividades que generan fatiga, estrés, defectos ergonómicos, etc.



## Descripción de Puestos

### ¿ Qué utilidad tiene?

#### Para Empleado:

- Le permite conocer y comprender mejor los deberes y responsabilidades de su puesto.



## Descripción de Puestos

### Elementos que componen la Descripción

#### DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto
- Cargo al que reporta
- Área
- Personal a cargo
- Posición del puesto en el organigrama
- Misión
- Área de resultados
- Funciones específicas



## Descripción de Puestos

### Elementos que componen la Descripción

#### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

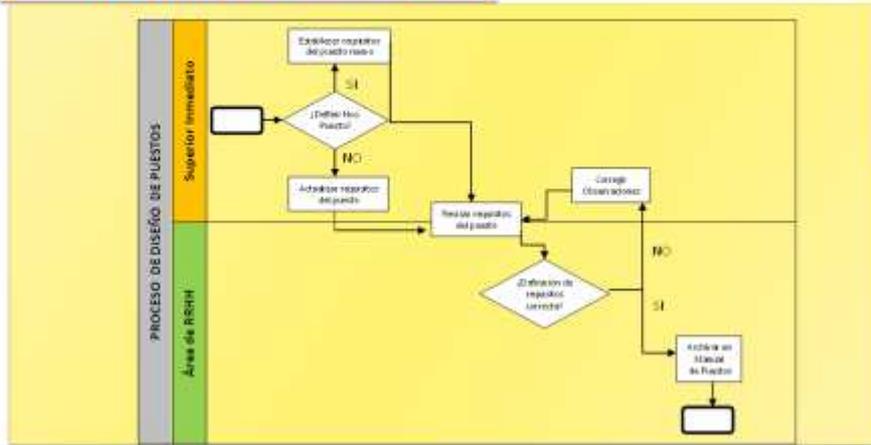
- Requerimientos objetivos:** edad, sexo, lugar de residencia, estado civil, disponibilidad para viajar, horarios.
- Experiencia laboral.**
- Instrucción formal:** idioma, informática, formación académica.
- Responsabilidades**
- Relaciones sociales**

#### COMPETENCIAS



## Proceso de Puestos

### Flujograma del Proceso



## Proceso de Diseño de Puestos

### Objetivo del Proceso

Este procedimiento describe la metodología utilizada por Conectar SRL para definir los puestos y competencias necesarias del personal que desempeña tareas que afectan a la calidad de sus productos y servicios.

## Proceso de Diseño de Puestos

¿En que momento se recurre al proceso de Diseño de puestos?

### Para validar:

- Responsabilidades existentes en los puestos de trabajo.
- Las competencias del personal.
- Capacitaciones requeridas.
- Hacer un seguimiento del desempeño del empleado.



## Proceso de Diseño de Puestos

¿Existe el puesto en la empresa o es un puesto nuevo?

PUESTO NUEVO

PUESTO EXISTENTE



## Proceso de Diseño de Puestos

### Puesto Existente

- Cuando el negocio lo requiera, el superior inmediato junto con algún ocupante actual del puesto deberán revisar la información contenida en el **Formulario de Descripción de Puestos**.
- Si el **Administrador de Personal** rechaza **Formulario de Descripción de Puestos**, deberá corregir las observaciones realizadas.



## Proceso de Diseño de Puestos

### Puesto Nuevo

- El superior inmediato debe definir, establecer y documentar los requisitos para el nuevo puesto en el **Formulario de Descripción de Puestos**.
- El **Administrador de Personal** deberá aprobar o rechazar el **Formulario de Descripción de Puestos** y en ese caso el superior inmediato deberá corregir las observaciones realizadas.



## Proceso de Diseño de Puestos

### Archivo

•El Jefe de Recursos Humanos, una vez aprobado el Formulario de Descripción de Puestos, deberá archivarlo en el Manual de Puestos.

En caso de requerir el **Formulario de Descripción de Puestos**, se deberá solicitar el mismo al **Jefe de Recursos Humanos**.

## Guía para formulario de Descripción de Puestos

### Objetivo

**Este Instructivo constituye una guía para completar el Formulario de Diseño de Puestos, el cual es empleado por Conectar SRL para documentar la competencia necesaria del personal que desempeña tareas que afectan a la calidad de sus productos y servicios.**

## Guía para formulario de Descripción de Puestos

### Implementación

#### DETERMINAR IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

##### Definir Nombre de Puesto

El nombre del puesto deberá hacer alusión a las funciones desempeñadas por el ocupante del cargo. El nombre del puesto no debe ser el establecido por el convenio colectivo.

##### Definir Área

En este apartado se deberá establecer el área a la cual pertenece el puesto de trabajo según la estructura organizacional.



## Guía para formulario de Descripción de Puestos

### Implementación

#### DETERMINAR IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

##### Cargo al que reporta

Se deberá colocar el nombre del puesto al cual reporta y no el nombre del ocupante del mismo.

##### Personal a Cargo

Se deberá indicar con una "x" en la casilla que corresponda si el puesto tiene otros puestos a cargo.



## Guía para formulario de Descripción de Puestos

### Implementación

#### DETERMINAR IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

##### Definir Posición del Puesto en el Organigrama:

En este apartado se deberá situar el puesto que se está definiendo, según la dependencia jerárquica.

##### Definir la Misión

La misión se ha definido como la razón por la cual el puesto está vigente en la empresa.

En este apartado se deberá especificar en forma concisa y clara la misión principal del puesto que se esté definiendo.



## Guía para formulario de Descripción de Puestos

### Implementación

#### DETERMINAR IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

##### Definir Áreas de Resultado

En este apartado se deberá mencionar, al menos cuatro objetivos que considere relevantes que deberán ser alcanzados para dar cumplimiento a la misión del puesto.



## Guía para formulario de Descripción de Puestos

### Implementación

#### DETERMINAR IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

##### Realizar la “Descripción de Funciones”

En el apartado de Descripción de funciones se deberán detallar las principales funciones que deberá realizar quien ocupe el puesto para cumplir o alcanzar los requisitos solicitados por las áreas de resultado.

Las funciones deberán describirse iniciando el enunciado de las mismas con un verbo en infinitivo.



## Guía para formulario de Descripción de Puestos

### Implementación

#### DETERMINAR ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Requerimientos Objetivos

Se deberá completar aquellos requerimientos, objetivamente evaluables en el candidato, y necesarios para el eficiente desempeño del cargo.

##### Experiencia Laboral

Se deberán determinar los conocimientos adquiridos por el ejercicio de su práctica en el puesto, sea en Conectar SRL o no, especificando el detalle de la experiencia y el tiempo asociado a la mismos.

## Guía para formulario de Descripción de Puestos

### Implementación

#### DETERMINAR ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Definir Instrucción Formal

- Se han definido como conocimientos todos aquellos estudios concretos y delimitados, que pueden o no ser parte de la formación disciplinaria.
- Se deberá definir, si se requieren Estudios Terciarios, Universitarios y/o alguna Especialidad.
- En el apartado de *Título/Disciplina* se deberá especificar el nombre de los títulos requeridos para el puesto.
- Deberán determinarse también los *Conocimientos mínimos requeridos*, los cuales serán complementarios a los Estudios y títulos expresados en apartados anteriores.

## Guía para formulario de Descripción de Puestos

### Implementación

#### DETERMINAR ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Definir Instrucción Formal

Informática: Se deberán especificar los programas informáticos necesarios para desempeñarse eficazmente en el puesto de trabajo, detallando el nivel de conocimiento de los mismos.

##### Idiomas

Se deberá especificar el idioma detallando el nivel de conocimientos de Lecto-escritura y expresión Oral.

## Guía para formulario de Descripción de Puestos

### Implementación

#### DETERMINAR ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Responsabilidades

Se deberá detallar que tipo de responsabilidad son inherentes al puesto de trabajo de acuerdo al "**Formulario Para Diseño de Puestos**".

##### Relaciones Sociales

Se deberá mencionar todos los puestos dentro de la empresa, y las personas externas a ella, con los que es necesario que el ocupante del puesto se relacione para poder desempeñar su trabajo.

## Guía para formulario de Descripción de Puestos

### Implementación

#### DETERMINAR ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

##### Competencias

Se deberá seleccionar con una cruz las competencias que considere que el puesto que se está definiendo debe poseer. Esto deberá realizarse teniendo en cuenta la definición de las competencias, las cuales se encuentran en el diccionario de competencias de la empresa.

## Formulario de Descripción de Puestos

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del Puesto	Área
Cargo al que Reporta	
Personal a Cargo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
Posición del Puesto en el Organigrama Funcional	
Mínimo	
Áreas de Resultados	
Funciones Específicas	

## Formulario de Descripción de Puestos

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
Requerimientos Objetivos	
Edad Mínima- Edad Máxima	
Sexo	
Lugar De Residencia	
Estado Civil	
Disponibilidad Para Viajar	
Horarios	Horario Habitual: Horario: Jornada: Prolongación De Jornada:

## Formulario de Descripción de Puestos

Experiencia Laboral					
Detalle		Periodo			
Instrucción Formal					
Idioma		No Requiere	Básico	Intermedio	Avanzado
Inglés	Lectura-escritura Expresión Oral				
Portugués	Lectura-escritura Expresión Oral				
Informática		No Requiere	Básico	Intermedio	Avanzado
Procesador de textos					
Fuente de datos					
Base de datos					
Correo electrónico					
Internet					
Formación Académica					
Formación académica		Terciario	Universitario	Especialización	Postgrado
Especialidad/Título/Diplomado					
Cualificación mínima requerida					

## Formulario de Descripción de Puestos

Responsabilidades	
<b>Responsabilidad por decisiones</b>	
No tiene decisiones	
Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo	
Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector	
Toma decisiones complejas que involucran a diferentes sectores	
Toma decisiones sobre políticas de la organización	
<b>Responsabilidad por el trabajo de otros</b>	
No tiene personal a cargo	
Supervisa personal operativo	
Supervisa personal de primer nivel de supervisión	
Supervisa personal de segundo nivel de supervisión	
Supervisa personal de alto nivel	
<b>Responsabilidad por información, datos y comunicaciones y relaciones</b>	
No tiene responsabilidad	
Tiene responsabilidad ocasional	
Tiene responsabilidad regular y permanente	
Es el máximo responsable	
<b>Responsabilidad por la calidad y cantidad de bienes o servicios</b>	
No tiene responsabilidad por dichos valores	
Es responsable por pequeños cambios	
Es responsable por cambios moderadamente significativos	
Cambios muy importantes	
Tiene responsabilidad total y directa sobre ellos de mucha importancia	
<b>Responsabilidad por información de tipo confidencial</b>	
No tiene acceso a este tipo de información	
Tiene una responsabilidad media sobre información general en agenda de reuniones	
Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas	
Es responsable plane por información más confidencial	
<b>Responsabilidad por la seguridad de las personas</b>	
No tiene responsabilidad	
Tiene una responsabilidad media por la seguridad de otros	
Es responsable directo por la implementación de medidas de seguridad	

## Formulario de Descripción de Puestos

Relaciones Sociales			
Relaciones Internas			
Relaciones Externas			
COMPETENCIAS			
Competencia	Nivel A	Nivel B	Nivel C



# PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

## *Anexo 15: Proceso de Selección de Personal*

### ÍNDICE

Objetivos .....	2
Alcance .....	2
Definiciones y abreviaturas.....	2
Elaboración / Revisión / Aprobación .....	3
Roles y Responsabilidades .....	4
Flujograma .....	5
Implementación .....	6
Documentos relacionados .....	11
Documentos y registros .....	11
Mediciones.....	12

<b>Elaboro:</b> _____	<b>Área:</b>	<b>Fecha:</b> [ ][ ] [ ][ ][ ][ ]	<b>Firma:</b>
Adm. de Personal			
<b>Revisó:</b> _____	<b>Área:</b>	<b>Fecha:</b> [ ][ ] [ ][ ][ ][ ]	<b>Firma:</b>
Jefe de RRHH			
<b>Aprobó:</b> _____	<b>Área:</b>	<b>Fecha:</b> [ ][ ] [ ][ ][ ][ ]	<b>Firma:</b>
Directorio			

## 1. Objetivo

El presente documento describe el proceso de selección de postulantes requeridos por las áreas de Conectar SRL, para cubrir los puestos de trabajos vacantes con la mayor rapidez y eficacia posible; con postulantes que reúnan las competencias exigidas por la descripción de puesto.

## 2. Alcance

Este documento es aplicable a toda persona que intervenga en el proceso de Reclutamiento, Selección e Incorporación de personal.

## 3. Definiciones y abreviaturas

**3.1 Descripción de puestos:** Definición de las principales funciones, jerarquía, responsabilidad, experiencia y requisitos del puesto.

**3.2 Manual de puesto:** conjunto de descripciones de puesto de todos los cargos de trabajo vigentes en la compañía.

**3.3 Postulante-Candidato:** persona interesada en cubrir un puesto vacante en la organización.

**3.4 Dueño de la vacante:** empleado que actualmente se desempeña en el puesto a cubrir.

**3.5 Búsqueda interna:** Mecanismo por el cual se selecciona un recurso que actualmente trabaja en la empresa, para poder cubrir una vacante existente.

- *Directa:* Esta modalidad 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 de un grupo preseleccionado por distintos criterios, para cubrir la 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 la vacante de un puesto existente.

**3.6 Búsqueda externa**: esta modalidad de selección implica el reclutamiento para seleccionar a una persona ajena a la compañía, con el objetivo de cubrir una vacante, a partir de una convocatoria externa, pudiendo realizarse con la gestión de una consultora o agencia externa.

**3.7 Prueba de conocimiento**: examen que trata de medir el grado de dominio que tiene un candidato sobre un conjunto de conocimientos teóricos o prácticos respecto de una materia o área concreta de la actividad profesional.

**3.8 Examen psicotécnico**: es un instrumento científico para examinar la conducta humana en una circunstancia determinada y sirve para discriminar y medir variables psicológicas, permitiendo constatar las aptitudes de una persona para una determinada tarea.

**3.9 Examen médico**: examen que se toma a los trabajadores para ser evaluados en aptitud física y relacionarlos mejor en función con el cargo que van a desempeñar. Se aproxima a la descripción de necesidades y resultados.

**3.10 Inducción**: Procedimiento de orientación y socialización del nuevo trabajador.

**3.11 RRHH**: Recursos Humanos

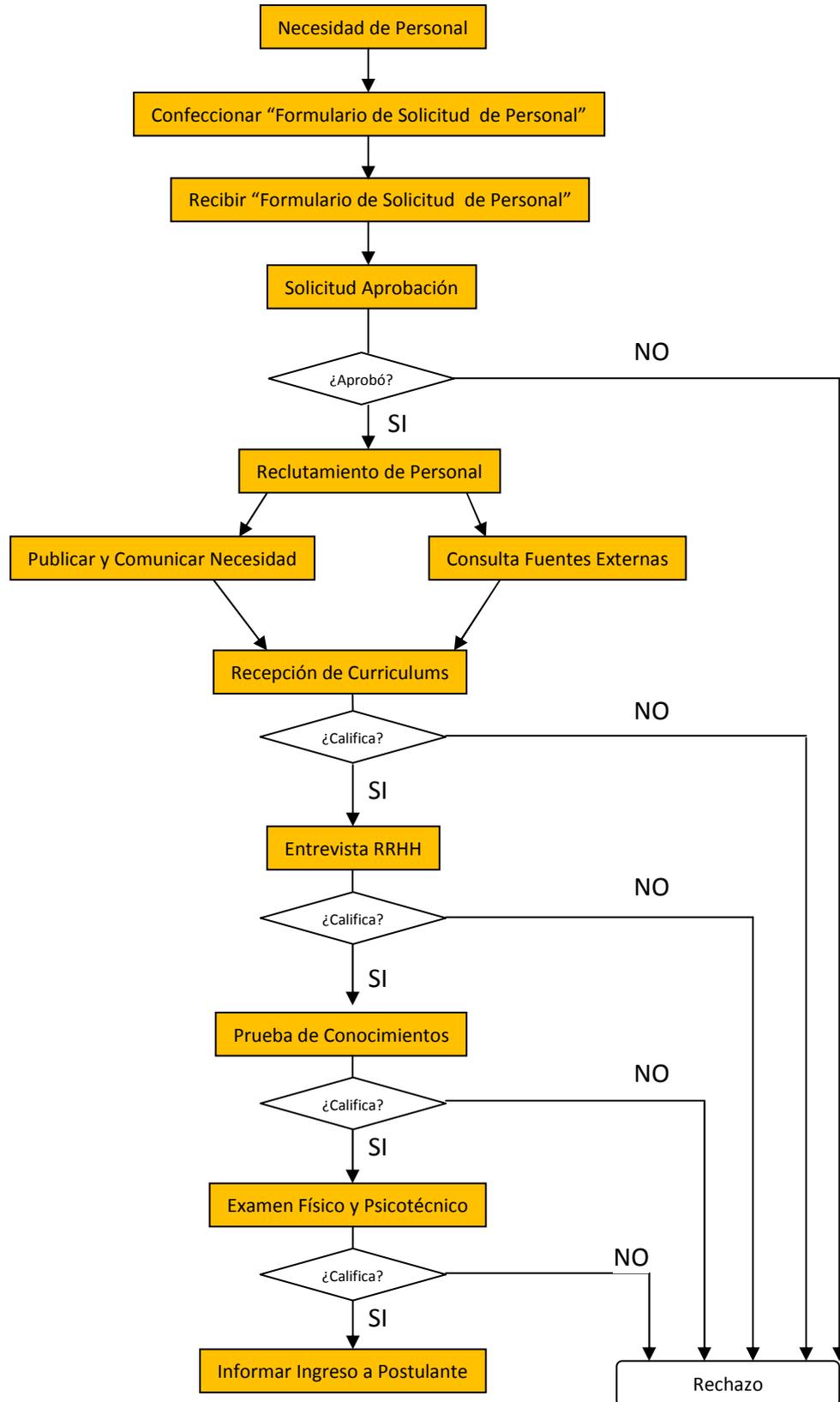
#### **4. Elaboración / Revisión / Aprobación**

Este procedimiento es elaborado por el **Administrador de Personal**; revisado por el **Jefe de Recursos Humanos** y aprobado por el **Directorio**.

**5. Roles y Responsabilidades**

Rol	Responsabilidad
<b>Directorio</b>	Aprobar el presente documento. Aprobar las solicitudes de personal
<b>Jefe de RRHH</b>	Contratar al Psicólogo organizacional y Centro medico responsables de realizar los exámenes psicotécnicos y médicos respectivamente. Responsable de controlar que el proceso de selección se lleve a cabo en tiempo y forma.
<b>Administrador de Personal</b>	Elaborar el presente documento. Recibir y validar la información del “Formulario de Solicitud de Personal”. Definir las fuentes de reclutamiento que serán utilizadas. Revisar y actualizar el manual de puestos. Publicar la vacante. Preseleccionar los CV y solicitudes de personal recibidas. Mantener actualizada la base de datos del área de RRHH. Realizar las entrevistas a los postulantes. Coordinar con los candidatos los exámenes médicos, psicotécnicos y fecha de ingreso. Comunicar a los candidatos internos que no hayan sido seleccionados. Mantener informado al responsable del área solicitante a cerca de las novedades producidas durante del proceso de selección.
<b>Responsable del Área Solicitante</b>	Elaborar la solicitud de personal. Realizar la 2º entrevista de selección o examen técnico, dependiendo del puesto.
<b>Dueño de la Vacante</b>	Realizar las pruebas de conocimiento a los candidatos.

**6. Flujograma**



## 7. Implementación

### 7.1 Solicitud de personal

El Input para el Proceso de Selección de Personal en Conectar SRL puede generarse a partir de las siguientes necesidades:

- Reemplazo de recurso existente.
- Proyecto nuevo.
- Ampliación de Plantilla.

Ante la necesidad de contar con un nuevo empleado, cada **Responsable de Área** debe completar el formulario de “**Solicitud de Personal**” y remitirla al **Administrador de Personal**.

El **Administrador de Personal**, deberá validar la información recopilada y luego, deberá presentar el formulario de “**Solicitud de Personal**” con las justificaciones pertinentes al **Directorio** para que el mismo realice la validación correspondiente.

El **Directorio** deberá Aprobar o Rechazar la solicitud teniendo en cuenta la siguiente información que el **Administrador de Personal** deberá adjuntar al formulario de “**Solicitud de Personal**”:

- **Reemplazo de un recurso existente:** en este caso se deberá adjuntar la renuncia del empleado o telegrama de despido.
- **Proyecto nuevo y/o Ampliación de Planta:** en este caso se deberá adjuntar una justificación formal de la necesidad por parte del **Responsable de Área Solicitante**.

Luego de realizar dicho control, el **Directorio**, registrará en el formulario de “**Solicitud de Personal**” si la solicitud se encuentra o no aprobada.

Si el **Directorio** rechaza la solicitud, éste deberá detallar los motivos del rechazo en el formulario de “**Solicitud de Personal**”.

En el caso que la solicitud sea rechazada, el **Administrador de Personal** deberá remitir dicha solicitud al área solicitante para que la misma pueda conocer los motivos del rechazo de la solicitud y el proceso se dará por finalizado.

### **7.2 Gestión de la solicitud de personal**

El **Administrador de Personal** recepciona el “**Formulario de Solicitud de personal**” debidamente confeccionada y verifica que la descripción del puesto esté debidamente actualizada respecto al requerimiento:

- Si de la verificación resulta que la descripción de puesto está desactualizada se procede a generar la nueva **descripción de puesto** y actualizar el **manual de puestos**, de acuerdo a la “**Guía para formulario de Diseño de Puestos**”.
- Si la revisión es satisfactoria inicia el proceso de reclutamiento.

### **7.3 Reclutamiento de personal**

Las búsquedas podrán comenzar por el plantel interno de la compañía, siempre que se considere que existe el perfil requerido dentro de la misma o realizarse de manera externa.

#### **7.3.1 Búsqueda Interna**

En caso de que se trate de un **Reclutamiento interno directo o segmentado** el **Administrador de Personal** debe coordinar con el **Responsable del área de Comunicación** el contenido del comunicado del puesto a cubrir, el cual será publicado en las carteleras de la empresa.

En el caso de los empleados que no trabajan en la sede de la empresa, la comunicación de dicha búsqueda, estará a cargo del superior quien deberá entregarles a todos los empleados el aviso del puesto a cubrir.

En el aviso se detalla el perfil de puesto requerido, la metodología del proceso para participar y los plazos para la presentación de Curriculum, los cuales deben especificar el puesto para el cual se esta postulando el empleado.

Será requisito excluyente contar con una antigüedad mínima de 1 año indistintamente al área de la compañía a la que sea dirigida.

Una vez terminados los plazos de recepción de los Curriculums, el **Administrador de Personal** se contactará con los superiores inmediatos o Responsables del área de cada recurso postulado, a fin de participarlos y consultar las referencias del mismo.

Luego se procederá a comparar las solicitudes recibidas con la descripción de puestos requerida, analizando y seleccionando los perfiles que se correspondan con la necesidad publicada.

En el caso en que el postulante no cubra los aspectos mínimos requeridos, el **Administrador de Personal** se contactará personalmente o telefónicamente con el postulante indagando sobre sus expectativas del cambio de posición y explicando los motivos por los cuales no será promovido a una próxima instancia.

En caso que el postulante sí cubra los requerimientos para la vacante, el **Administrador de Personal** deberá realizar una entrevista al postulante y durante el transcurso de la misma completar el “**Formulario de entrevista Búsqueda Interna**”, en donde se consignarán brevemente los aspectos conductuales, antecedentes laborales dentro de la empresa y aspectos personales del postulante.

Una vez finalizada la entrevista, el **Administrador de Personal** deberá notificar vía mail al **Responsable del área solicitante** respecto de los aspectos detectados en las entrevistas tomadas.

El **Responsable del área solicitante** deberá responder al **Administrador de Personal** respecto de los perfiles que considere apropiados para cubrir la vacante, para que éste coordine las pruebas de conocimientos necesarias que serán efectuadas por el **Responsable del área solicitante y/o dueño de la vacante**.

El **Administrador de Personal** será el encargado de notificar personalmente o telefónicamente a los candidatos internos que no serán promovidos a la segunda instancia, explicando los motivos por los cuales se ha tomado esa decisión.

Una vez que el **Responsable del área solicitante y/o dueño de la vacante** evaluó técnicamente a los postulantes y ha seleccionado a un candidato indicando su nivel de expertise, el **Administrador de Personal** deberá evaluar si corresponde realizar un nuevo examen psicotécnico al postulante en relación con el nuevo puesto.

El plazo para realizar una búsqueda interna y presentar a los preseleccionados es de 5 a 7 días laborales, dependiendo de la cantidad de postulantes y de la criticidad de la búsqueda.

En todo momento a lo largo del proceso el **Administrador de Personal** deberá informar a los superiores inmediatos respecto de los avances generados en el marco de este proceso.

En el caso que se opte por un **Reclutamiento interno directo**, la decisión sobre quien es el empleado mas capacitado para desempeñar el puesto vacante, será tomada de manera conjunta por el **Administrador de Personal, Responsable del área solicitante** y **Directorio**. Luego de tomada la decisión, se desarrollaran las mismas instancias descritas anteriormente, comenzando con la aplicación de la primera entrevista por parte **Administrador de Personal** y omitiendo los procedimientos anteriores a ésta.

### 7.3.2 Búsqueda Externa

En función de realizar una búsqueda orientada a las necesidades de la compañía se han definido como fuentes externas de reclutamiento a:

- Universidades.
- Colegios Universitarios.
- Institutos Superiores.
- CV presentados por candidatos espontáneos.
- CV de referidos por los actuales empleados.
- Base de datos propia de RR. HH.
- Páginas web's de bolsas de trabajo.
- Público en general mediante avisos clasificados en medios periodísticos.

El plazo para realizar una búsqueda externa es de aproximadamente 40 días laborales, dependiendo de la dificultad para seleccionar el perfil requerido.

### 7.4 Selección de Personal

Una vez preseleccionados los CV el **Administrador de Personal** se comunicará con los postulantes a ser entrevistados. El contacto será telefónico y deberá preservarse la imagen institucional mediante una comunicación clara y formal.

El **Administrador de Personal** será la responsable de la realización de la primera entrevista con los postulantes.

El **Administrador de Personal** será es el responsable de coordinar la segunda entrevista con el candidato para que el mismo sea entrevistado por el **Responsable del área solicitante y/o dueño de la vacante**.

#### 7.4.1 Entrevista de RR. HH.

El **Administrador de Personal** asignado para realizar la entrevista deberá completar el “**Formulario de entrevista a postulantes**”, en donde describirá brevemente los aspectos conductuales, antecedentes laborales y aspectos personales del postulante.

#### 7.4.2 Prueba de Conocimientos

El **Responsable del área solicitante y/o el dueño de la vacante** será responsable de la segunda entrevista, en la cual se indagará sobre los conocimientos y experiencia específica, con la que es necesario contar para poder desempeñar el puesto a cubrir.

Luego de esta entrevista, el **Responsable del área solicitante y/o el dueño de la vacante**, remitirá el “**Formulario de Prueba de Conocimientos**”, al **Administrador de Personal**, comunicándole si el candidato es apto o no para el puesto a cubrir de acuerdo a los conocimientos específicos requeridos. En caso de que el postulante ingrese efectivamente a la empresa, el informe mencionado anteriormente deberá ser archivado en el legajo del mismo.

Para el caso de no aprobación, deberá informar al Administrador de Personal del resultado de la evaluación para que esta área prosiga con la selección.

#### 7.4.3 Examen medico y psicotécnico

Una vez que el **Responsable del área solicitante y/o dueño de la vacante** evaluó los conocimientos de los postulantes y ha seleccionado a un candidato, indicando su nivel de experiencia, el **Administrador de Personal** le deberá requerir a éste, que se realice los exámenes de apto físico y psicotécnico con el o los subcontratistas seleccionados por el **Administrador de Personal**.

El plazo para completar los exámenes de apto físico y psicotécnico, y recepción de los resultados será entre 2 y 3 días laborales.

Estos exámenes y sus resultados son requisitos previos al ingreso del nuevo empleado.

De ser favorables los resultados de los exámenes, el **Administrador de Personal** deberá realizar dos tareas:

- Comunicarle al nuevo empleado la fecha y hora de su primera jornada laboral, esta actividad dará comienzo al **Proceso de Inducción de Personal**.
- Remitir al superior inmediato del puesto cubierto, un breve informe derivado del examen psicotécnico donde se indica que aspectos del ingresante se deben tener presentes a fin de lograr una inducción exitosa. El resultado de los estudios médicos y el informe del estudio psicotécnico serán archivados en el legajo del empleado.

Si los resultados no son aptos para el desempeño del puesto, será motivo para no dar ingreso al candidato y el **Responsable del área solicitante y/o dueño de la vacante**, quien realizó la segunda entrevista a los diferentes postulantes, deberá seleccionar otro aspirante para que se realice los estudios médicos y psicotécnicos correspondientes.

## 8. Documentos Relacionados

No contiene

## 9. Documentos y registros

Nombre	Responsable del Archivo	Soporte	Disposición Final
Responsable del área solicitante:	Administrador de Personal	Papel	Legajo del ingresante
Formulario de Entrevista a Postulantes	Administrador de Personal	Papel	Legajo del ingresante
Formulario de Prueba de Conocimientos	Administrador de Personal	Papel	Legajo del ingresante
Formulario de Entrevista Búsqueda Interna	Administrador de Personal	Papel	Legajo del ingresante

### **10. Mediciones**

- Cantidad de postulantes entrevistados.
- Cantidad de personal incorporado.
- Cantidad de Búsquedas iniciadas por año sobre Cantidad de Búsquedas resueltas por año.
- Cantidad de candidatos admitidos sobre número de candidatos examinados x100
- Tiempo total del proceso
- Tiempo total del proceso.



## FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL

### *Anexo 16: Formulario de Solicitud de Personal*

<b>Responsable del área solicitante:</b>		<b>Fecha de confección:</b>	
--	--	-----------------------------	--

<b>Motivo de solicitud:</b>	<b>Nvo. Proyecto:</b>	<b>Reemplazo:</b>	<b>Ampliación de planta:</b>
-----------------------------	-----------------------	-------------------	------------------------------

<b>Puesto solicitado:</b>	<b>Nº de personas</b>
---------------------------	-----------------------

Revisión Administrador de Personal	
<b>Aprobado</b>	<b>No Aprobado</b>

Documentación Presentada		
Documentación respaldatoria	Fuente de Documentación	Soporte

Descripción breve del perfil (conocimientos excluyentes y complementarios, experiencia, etc.)

Tiempo de contratación	Forma de contratación	Fecha de necesidad	Fecha de Ingreso	Nombre del Recurso Incorporado	Observaciones

<b>Elaboro :</b>	Área:	Fecha:	Firma:
		<input style="width: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>
<b>Recibió:</b>	Área:	Fecha:	Firma:
		<input style="width: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>
Adm. de Personal			
<b>Aprobó:</b>	Área:	Fecha:	Firma:
		<input style="width: 40px;" type="text"/>	<input style="width: 100px;" type="text"/>
Directorio			

*Anexo 17: Formulario de Entrevista a Postulantes*

**Nombre y Apellido**

**Teléfonos**

**Puesto a cubrir**  **Fecha**

Pregunta	Observaciones
Motivos por los cuales se retiró de sus trabajos anteriores	
Fortalezas	
Aspectos a mejorar	
¿Qué aspectos requiere de su superior inmediato?	
¿Qué espera de la organización?	
¿Qué cosas le molestan frente a su relación con sus pares?	
Logros personales o Laborales	
¿En qué trabajos anteriores se sintió conforme y por qué?	
¿Como está compuesta su familia? ¿A que se dedican?	
P/Puestos de liderazgo: ¿Tuvo experiencia en conducción de personas?	
¿Como proyecta su futuro en 2 años?	
Actividades de tiempo libre o Hobby	

**Conclusiones de la entrevista con el postulante**

Resultado			Motivo por el que no aprobó			
Aprobó entrevista	SI	NO	Actitud	Aptitud	Horario	Pretensiones
Promovido a examen			Disp. horaria p/ examen:			

*Anexo 18: Formulario de Entrevista Búsqueda Interna*

**Nombre y Apellido**

**Vacante**  **Fecha**

**Postulante**

**Superior Inmediato**

Entrevista	Comentario del Entrevistado
¿En qué pensás que consiste el puesto?	
¿Qué características debe tener quien lo ocupe?	
¿Cómo te evalúas del 1 al 10 en esos aspectos que mencionaste?	
¿Qué valor agregado consideras que podés aportar?	
¿Por qué consideras que sería un avance en tu carrera profesional?	
¿Cómo te sentís en tu actual puesto?	
Relación con tus pares	
Relación con tus superiores	
¿Cual sería tu reacción en caso de no quedar seleccionado?	

**Conclusiones de la entrevista con el postulante**

*Anexo 19: Formulario de Prueba de Conocimientos*

<b>Conocimientos técnicos y profesionales del candidato</b>				
Preguntas Clave:			Comentarios del Entrevistador	
<b>¿Qué grado de familiaridad tienes con los siguientes conceptos?</b> (incorporar de 5 a 7 conceptos clave del campo profesional técnico en el que el candidato deberá trabajar posteriormente, procurando un grado de dificultad/novedad gradualmente progresivo).				
Concepto A:				
Concepto B:				
Concepto C:				
Concepto D:				
Concepto E:				
Concepto F:				
<b>Empleos anteriores haya tenido y que tengan relación con el puesto a cubrir</b>				
<i>Describe los puestos de trabajo en los que se ha desempeñado el candidato y resulten importantes de tener en cuenta para el puesto a cubrir.</i>				
<b>Nombre del puesto 1:</b>				
Empresa	Responsabilidades y funciones	Objetivos	Método de trabajo	Personal a cargo
Observaciones:				
<b>Nombre del puesto 2:</b>				
Empresa	Responsabilidades y funciones	Objetivos	Método de trabajo	Personal a cargo
Observaciones:				



**FORMULARIO DE PRUEBA DE  
CONOCIMIENTOS**

<b>Nombre del puesto 3:</b>				
Empresa	Responsabilidades y funciones	Objetivos	Método de trabajo	Personal a cargo
Observaciones:				
Da la sensación de conocer aspectos técnicos y profesionales con un grado:				
<input type="radio"/> <b>Bajo</b> Casi Nulo	<input type="radio"/> <b>Medio</b> No destaca	<input type="radio"/> <b>Alto</b> Destaca Explicar el por que:	<input type="radio"/> <b>Excelente</b> Explicar por que:	
Comentarios sobre conocimientos técnicos y/o profesionales explorados:				
<hr/> <hr/> <hr/>				
¿El candidato es apto para el puesto?		SI	NO	

Anexo 20: Diapositivas utilizadas para Táctica n°2



## Selección de Personal

### ¿ Qué es?

Se define como “elección de la persona adecuada para el cargo adecuado”.

Es decir, escoger entre los candidatos reclutados a los mas idóneos para ocupar el cargo.



## Selección de Personal

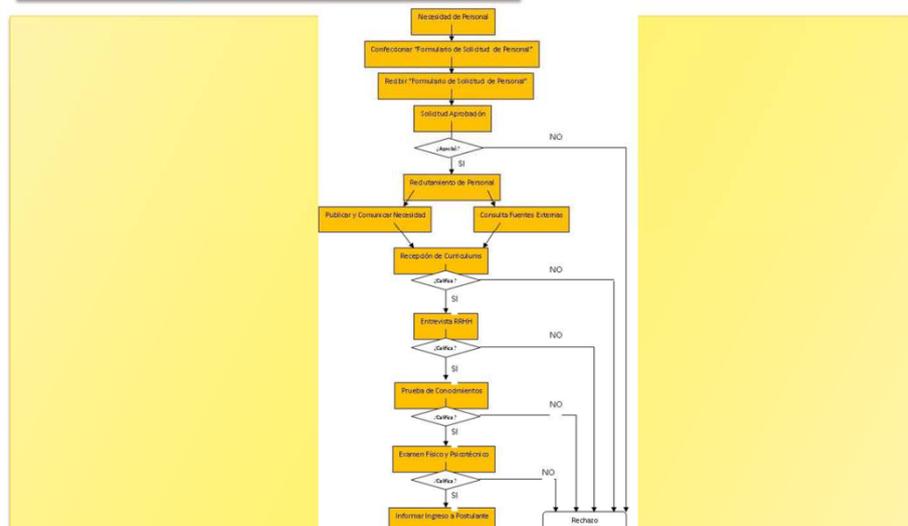
### ¿ Qué Importancia tiene?

Tiene una gran importancia la selección de personal, ya que el no contar con las personas adecuadas significa para la organización costos en :

- \* Dinero
- \* Tiempo

## Selección de Personal

### Flujograma del Proceso



## Proceso de Selección de Personal

### Objetivo del Proceso

El presente documento describe el proceso de selección de postulantes requeridos por las áreas de Conectar SRL, para cubrir los puestos de trabajos vacantes con la mayor rapidez y eficacia posible; con postulantes que reúnan las competencias exigidas por la descripción de puesto.



## Proceso de Selección de Personal

### ¿En que momento se lleva a cabo el proceso de selección de personal?

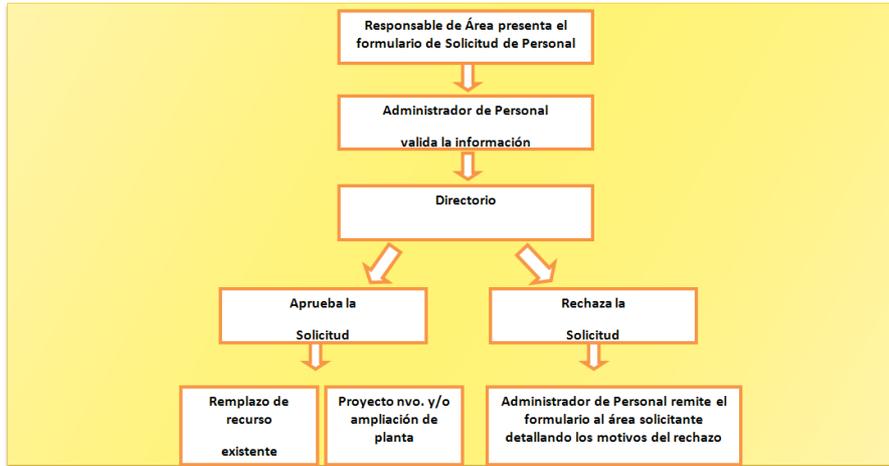
El Input para el Proceso de Selección de Personal en Conectar SRL puede generarse a partir de las siguientes necesidades:

- Reemplazo de recurso existente.
- Proyecto nuevo.
- Ampliación de Plantilla.



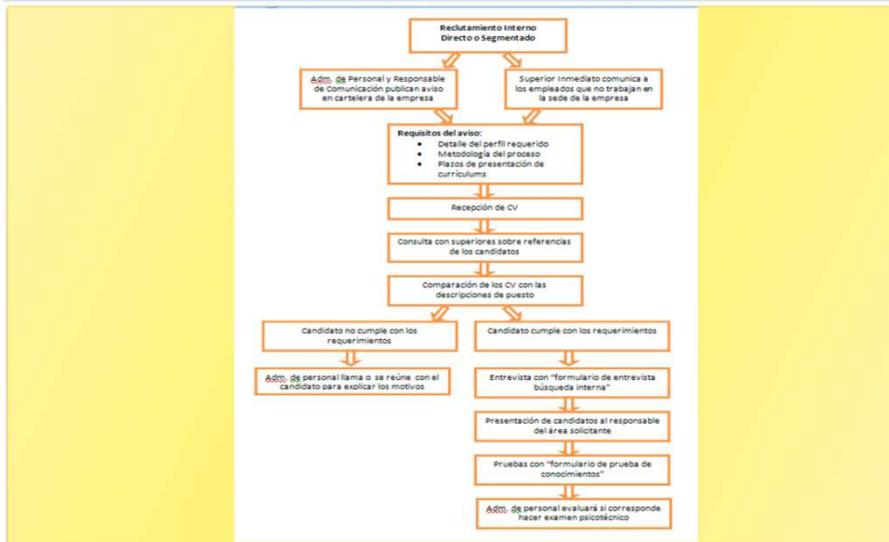
## Proceso de Selección de Personal

### Implementación del Proceso



## Proceso de Selección de Personal

### Reclutamiento interno Directo o Segmentado



## Proceso de Selección de Personal

### Reclutamiento interno Directo

•La decisión sobre quien es el empleado mas capacitado para desempeñar el puesto vacante, será tomada de manera conjunta por el **Administrador de Personal, Responsable del área solicitante y Directorio.**

•Luego de tomada la decisión, se desarrollaran las mismas instancias descritas anteriormente, comenzando con la aplicación de la primera entrevista por parte **Administrador de Personal** y omitiendo los procedimientos anteriores a ésta.



## Proceso de Selección de Personal

### Búsqueda Externa

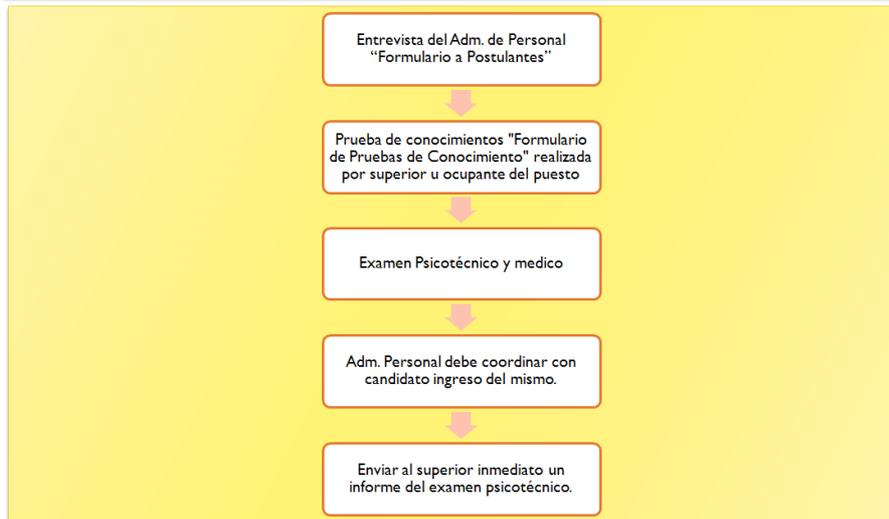
#### Fuentes externas de reclutamiento:

- Universidades.
- Colegios Universitarios.
- Institutos Superiores.
- CV presentados por candidatos espontáneos.
- CV de referidos por los actuales empleados.
- Base de datos propia de RR. HH.
- Páginas web´s de bolsas de trabajo.
- Público en general mediante avisos clasificados en medios periodísticos.



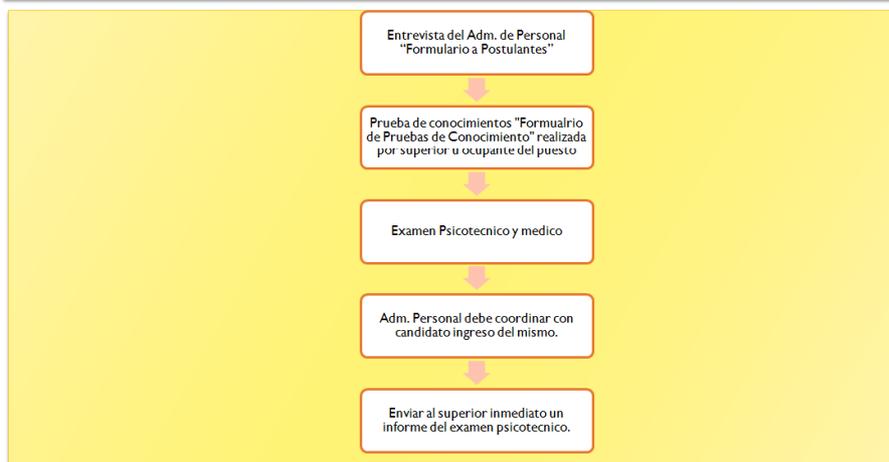
## Proceso de Selección de Personal

### Búsqueda Externa



## Proceso de Selección de Personal

### Objetivo



## Proceso de Selección de Personal

### Mediciones

#### Mediciones

- Cantidad de postulantes entrevistados.
- Cantidad de personal incorporado.
- Cantidad de Búsquedas iniciadas por año sobre Cantidad de Búsquedas resueltas por año.
- Cantidad de candidatos admitidos sobre número de candidatos examinados x100
- Tiempo total del proceso
- Tiempo total del proceso.

## Formulario de Solicitud de Personal

Tiempo de contratación		Forma de contratación	Fecha de necesidad	Fecha de Ingreso	Nombre del Recurso incorporado	Observaciones

Elaboró:	Área:	Fecha:	Firma:
Recibió:	Área:	Fecha:	Firma:
Autorizó de Personal Aprobado:	Área:	Fecha:	Firma:

## Formulario de Solicitud de Personal

conectar S.A.S. SERVICIOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS		FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL			
Responsable del Área solicitante:		Fecha de confección:			
Motivo de solicitud:		N/yo, Proyecto:	Remplazo:	Ampliación de planta:	
Puesto solicitado:		NIT de personas:			
Revisión Administrador de Personal					
Aprobado:		NO Aprobado:			
<b>Documentación Presentada</b>					
Documentación respaldatoria:		Fuente de Documentación		Soporte	
Descripción breve del perfil (conocimientos excluyentes y complementarios, experiencia, etc.):					
Tempo de contratación	Forma de contratación	Fecha de necesidad	Fecha de Ingreso	Nombre del Recurso incorporado	Observaciones
Elaboro:		Área:	Fecha:	Firma:	
Recibido:		Área:	Fecha:	Firma:	
Aprobado:		Área:	Fecha:	Firma:	
"Directorio"					

## Formulario de Entrevista a Postulantes

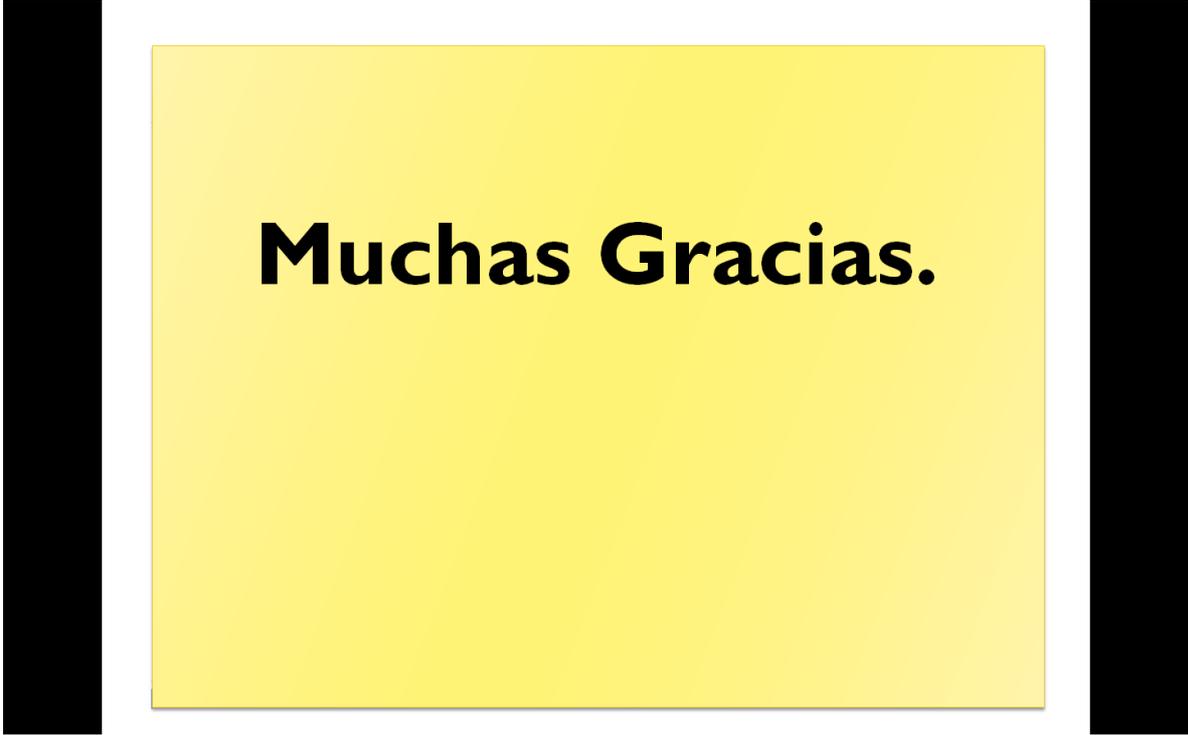
conectar S.A.S. SERVICIOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS		FORMULARIO DE ENTREVISTA A POTULANTES			
Nombre y Apellido					
Teléfonos					
Puesto a cubrir			Fecha		
Pregunta			Observaciones		
Motivos por los cuales se retiró de sus trabajos anteriores					
Fortalezas					
Aspectos a mejorar:					
¿Qué aspectos requiere de su superior inmediato?					
¿Qué espera de la organización?					
¿Qué cosas le molestan frente a su relación con sus pares?					
Logros personales o Laborales					
¿En qué trabajos anteriores se sintió conforme y por qué?					
¿Como está compuesta su familia? ¿A que se dedican?					
P/ Puestos de liderazgo: ¿Tuvo experiencia en conducción de personal?					
¿Como proyecta su futuro en 2 años?					
Actividades de tiempo libre o Hobby					
<b>Conclusiones de la entrevista con el postulante</b>					
Resultado					
Aprobó entrevista		SI	NO	Motivo por el que no aprobó	
Promovido a examen				Actitud	Aptitud
				Horario	Pretensiones
				Disp. horaria p/ examen:	

## Formulario Entrevista Búsqueda Interna

conectar S.A.S. OBRAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS		FORMULARIO DE ENTREVISTA BÚSQUEDA INTERNA	
Nombre y Apellido			
Vacante		Fecha	
Postulante			
Superior Inmediato			
Entrevista		Comentario del Entrevistado	
¿En qué pensás que consiste el puesto?			
¿Qué características debe tener quien lo ocupe?			
¿Cómo te evalúas del 1 al 10 en esos aspectos que mencionaste?			
¿Qué valor agregado consideras que podés aportar?			
¿Por qué consideras que sería un avance en tu carrera profesional?			
¿Cómo te sentís en tu actual puesto?			
Relación con tus pares:			
Relación con tus superiores:			
¿Cuál sería tu reacción en caso de no quedar seleccionado?			
Conclusiones de la entrevista con el postulante			

## Formulario de Prueba de Conocientos

conectar S.A.S. OBRAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS ELÉCTRICOS		FORMULARIO DE PRUEBA DE CONOCIMIENTOS		
Nombre del puesto 3:				
Empresa	Responsabilidades y funciones	Objetivos	Método de trabajo	Personal a cargo
Observaciones:				
Da la sensación de conocer aspectos técnicos y profesionales con un grado:				
<input type="radio"/> Bajo Casi Nulo	<input type="radio"/> Medio No destaca	<input type="radio"/> Alto Destaca Explicar el por que:	<input type="radio"/> Excelente Explicar por que:	
Comentarios sobre conocimientos técnicos y/o profesionales explorados:				
¿El candidato es apto para el puesto?			SI	NO



**Muchas Gracias.**

*Anexo 21: Proceso de Inducción de Personal*

**ÍNDICE**

Objetivo.....	1
Alcance .....	1
Definiciones y abreviaturas.....	1
Elaboración / Revisión / Aprobación .....	1
Roles y Responsabilidades .....	1
Implementación .....	1
Documentos relacionados .....	4
Documentos y registros .....	4
Mediciones.....	4

<b>Elaboro:</b> _____	Área:	Fecha:	Firma:
Adm. de Personal		<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Revisó:</b> _____	Área:	Fecha:	Firma:
Jefe de RRHH		<input type="text"/>	<input type="text"/>
<b>Aprobó:</b> _____	Área:	Fecha:	Firma:
Directorio		<input type="text"/>	<input type="text"/>

## 1. Objetivo

El siguiente procedimiento tiene como objetivo lograr que todo ingresante a Conectar SRL tenga la información necesaria para comprender la filosofía de trabajo, la cultura de la empresa y pueda adaptarse rápidamente a su puesto de trabajo.

## 2. Alcance

Este procedimiento tiene aplicación a todos los ingresantes de Conectar SRL antes de que comiencen a desempeñarse en el puesto de trabajo.

## 3. Definiciones y Abreviaturas

**3.1 Ingresante:** persona seleccionada para cubrir un puesto de trabajo.

**3.2 Tutor:** persona responsable de acompañar y entrenar al ingresante.

## 4. Elaboración / Revisión / Aprobación

El presente procedimiento es elaborado por el Administrador de Personal, revisado por la **Jefe de B** y es aprobado por el **Directorio**.

## 5. Roles y Responsabilidades

<b>Rol</b>	<b>Responsabilidad</b>
Directorio	Aprueba el presente proceso.
Administrador de Personal	Elabora el presente procedimiento. Planificar y preparar la inducción. Dictar la primera etapa de la inducción. Publicar en las carteleras de la empresa la incorporación de los nuevos integrantes.
Jefe de Recursos Humanos	Garantizar que el presente procedimiento sea implementado y controlar su cumplimiento a través de las auditorías internas.
Tutor	Acompañar y entrenar al ingresante durante su primer mes de trabajo en la empresa.

## 6. Implementación

### 6.1 Planificación y preparación.

El **Administrador de Personal** deberá planificar y preparar la inducción, para lo cual deberá:

- Confeccionar lista de Asistencia.
- Reservar y solicitar la sala donde se realizará esta actividad.
- Disponer de la última versión del “**Manual de Inducción de Personal**” en papel, para entregar este al personal a inducir. Se entregará una copia a cada nuevo integrante.

## **6.2 Ejecución de la Inducción**

Una vez disponibles todos los recursos necesarios se dará comienzo a la inducción, la cual se compone de las siguientes etapas:

### **6.2.1 1° Etapa - Inducción de RRHH**

Esta etapa de Inducción, dictada por el **Administrador de Personal**, debe ser tomada por todas las personas que ingresan a Conectar SRL, independientemente del área para la cual ingresen.

Comienza con la bienvenida de los ingresantes a la empresa.

Una vez que los ingresantes hayan recibido la bienvenida se hará una presentación tanto de los disertantes como de los participantes para luego hacer entrega del “**Manual de Inducción de Personal**” de la empresa, que contiene la siguiente información:

- Mensaje de Bienvenida.
- Presentación de la organización.
- Visión y Misión.
- Organigrama.
- Actividades.
- Resumen de obras y proyectos.
- Clientes.
- Proveedores.
- Normas de convivencia.
- Como proceder en caso de accidente laboral.
- Teléfonos Útiles.

Luego se comenzará a dictar la charla de inducción, en donde se desarrollará temas referidos a: Visión, Misión y Estructura organizacional, utilizando como

soporte el “**Manual de Inducción de Personal**”. También se desarrollarán temas relacionados a cuestiones básicas del área de RRHH como:

- Información referida a la documentación que debe completar y presentar el ingresante al inicio de la relación laboral.
- Obra Social.
- Cuenta Bancaria y Pago de haberes.
- Licencias frecuentes.
- ART

Durante el desarrollo de la charla el **Administrador de Personal** aclarará todas las dudas que manifieste el ingresante.

Una vez finalizada la inducción de esta etapa, el **Administrador de Personal** realizará con los ingresantes una recorrida por la empresa, mostrando sus áreas, ubicación e instalaciones.

Se presentará a los Gerentes y/o responsables de cada Área y Jefe directo.

Una vez finalizada la inducción, el personal regresará a su puesto de trabajo.

### 6.2.2 2º Etapa – Inducción al puesto

El proceso de inducción por puesto tiene la finalidad de brindarle al nuevo ingresante toda la información que deberán conocer para realizar de manera correcta las tareas asignadas.

Esta etapa de inducción durará un mes y estará a cargo del área para la cual ingrese el nuevo colaborador. Para ello se designará a un **Tutor**, el cual será el jefe inmediato del ingresante o un compañero de trabajo que desempeñe el mismo puesto.

Las funciones del **Tutor** serán:

- Brindar ayuda al nuevo empleado en el estudio y entrenamiento requeridos para el eficiente desempeño de las funciones inherentes a su puesto de trabajo.
- Brindarle capacitación acerca de todas las tareas y responsabilidades del cargo.

- Darle a conocer al nuevo integrante de la empresa los procedimientos relacionados al área de trabajo que tienen relación con su puesto.
- Salvar las dudas y aclarar las inquietudes que se le presenten al nuevo empleado.

### 6.3 Publicación de Ingresos

Por último, el **Administrador de Personal** publicará de manera semanal en las carteleras de la empresa la incorporación de los nuevos integrantes, especificando el área a la cual pertenece.

### 6.4 Evaluación de seguimiento

A los tres meses de haberse incorporado a la empresa, el nuevo empleado deberá completar la “**Encuesta de Satisfacción de Inducción**”.

## 7. Documentos Relacionados

Procedimiento General	Selección de Personal
-----------------------	-----------------------

## 8. Documentos y Registros

Nombre	Responsable del Archivo	Soporte
Manual de Inducción de Personal	Administrador de Personal	Papel
Encuesta de Satisfacción de Inducción	Administrador de Personal	Papel

## 9. Mediciones

- Cantidad de participantes inducidos mensualmente.
- Resultados de las encuestas de Satisfacción de Inducción.

## *Anexo 22: Manual de Inducción de Personal*

### **ÍNDICE**

Bienvenida .....	1
Grupo Conectar.....	2
Posicionamiento.....	2
Nuestra Misión.....	3
Nuestra Visión .....	3
Organigrama .....	3
Nuestro Trabajo .....	3
Resumen de proyectos y obras realizadas.....	4
Alguno de nuestros clientes.....	4
Algunos productos y proveedores .....	5
Normas de convivencia .....	6
Como proceder en caso de accidente laboral .....	9
Teléfonos útiles.....	10

## 1. Bienvenida

En nombre de todo el equipo humano que conforma **CONECTAR SRL**, queremos brindarte la más cordial bienvenida.

Estamos sumamente contentos y orgullosos de que nos hayas elegido. Nuestro compromiso es trabajar diariamente para que **CONECTAR SRL** sea el lugar ideal para que puedas desarrollarte como persona y profesionalmente. Por tal motivo, te deseamos los mayores éxitos en el comienzo de esta nueva etapa laboral.

**CONECTAR SRL** es una empresa dinámica y joven, consciente de la importancia relevante que posee para la comunidad a la cual pertenece y sirve.

Nuestro propósito es llegar a ser una fuente de ventaja competitiva para nuestros clientes, ofreciéndoles nuestra experiencia, conocimiento, capacidad de trabajo, responsabilidad y eficacia.

El compromiso, la calidad de nuestros productos y servicios nos caracterizan, y nos permite mantener con nuestros clientes relaciones estables y duraderas en el tiempo.

Todos aquellos que formamos **CONECTAR SRL**, constituimos una gran familia que luchamos y nos comprometemos por un mismo objetivo: basar nuestro trabajo en la ética, la profesionalidad, la eficiencia y el compromiso de obtener día a día mejores resultados.

Confiar en personas jóvenes, preparadas y eficientes, es nuestra receta para afrontar nuevos desafíos y superar nuestros objetivos. Esto ha sido y es, una de las mejores apuestas que **CONECTAR SRL** ha hecho en el tiempo.

En cada uno de los colaboradores que integran la empresa descansa el éxito de los retos y desafíos que nos planteamos en el corto, mediano y largo plazo.

Quienes trabajamos en **CONECTAR SRL** lo hacemos dentro de una empresa con enorme futuro.

**Bienvenido a CONECTAR SRL!!!**

## **2. Grupo Conectar**

El **Grupo Conectar** es un emprendimiento con un amplio y eficiente desempeño. Contamos con Recursos Humanos y Tecnológicos dedicados especialmente a brindar Soluciones Integrales en los ramos Eléctricos y de Telecomunicaciones.

Nuestros clientes son Administraciones Públicas, Distribuidoras, Cooperativas y Empresas privadas del ámbito nacional e internacional.

Para el **Grupo Conectar** cada proyecto tiene una meta clara: la más precisa de las soluciones posibles. Abordamos las tareas con probada capacidad operativa, cuidada preparación técnica y avanzadas herramientas tecnológicas, ofreciendo un amplio abanico de respuestas para cada problemática que se presente en el desarrollo de los proyectos afrontados.

Estamos en sucesiva etapa de crecimiento y consolidación: fabricando productos moldeados por inyección termoplástica, destinados a la reducción de fraude y riesgo eléctrico; emprendiendo a nivel sistemático las tareas de instalación y puesta en funcionamiento de equipos de transmisión para redes de acceso, distribución y núcleo; desarrollando procesos operativos conforme a las necesidades de cada uno de nuestros clientes; generando una política de trabajo eficiente con permanentes controles de calidad; asegurando el correcto y preciso funcionamiento de todas las instalaciones realizadas.

## **3. Posicionamiento**

Desde 2001 somos un referente nacional en la provisión de materiales y servicios para la distribución de energía y datos. Formamos parte del grupo Exportador NEXAR logrando recientemente el Primer Premio al duplicar sus exportaciones en el 2008.

En todos los trabajos, aplicamos nuestra experiencia, nuestras habilidades humanas y nuestros recursos tecnológicos a los fines de desarrollar sistemas, instalaciones y servicios que garanticen la satisfacción total de nuestros clientes.

Nuestro permanente desafío en la mejora tecnológica, nos lleva a desarrollar nuevos productos e innovadores procesos técnicos para atender las necesidades más exigentes del mercado.

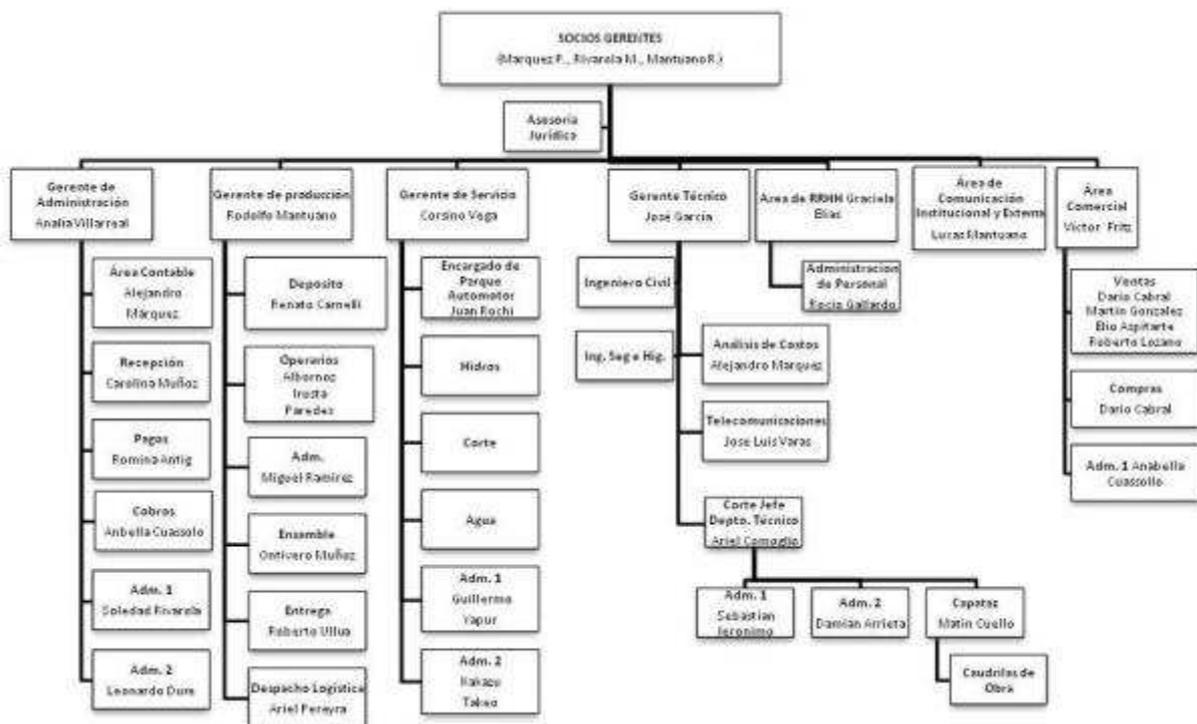
#### 4. Nuestra Misión

Llegar a nuestros clientes con productos y servicios de calidad a precios justos, a través del compromiso, la integridad, la confianza y por sobre todo la ética comercial.

#### 5. Nuestra Visión

Ser un grupo que, a través del desarrollo continuo y sostenido, se afiance y se proyecte, tanto en el mercado Eléctrico como en el de Telecomunicaciones a nivel Nacional e Internacional.

#### 6. Organigrama



#### 7. Nuestro Trabajo

En el Grupo Conectar, desarrollamos las siguientes actividades:

- Dirección de Proyectos para redes de acceso, distribución y núcleo.
- Ejecución de Obras de Ingeniería Eléctrica y de Telecomunicaciones.
- Venta de Productos y Accesorios Eléctricos.

- Asesoramiento Técnico.
- Mantenimiento de Instalaciones Eléctricas.

Dentro de nuestras soluciones proveemos, instalamos y ponemos en marcha los más variados sistemas tecnológicos de Telecomunicaciones y Energía Eléctrica, con productos de primera línea, asegurando la calidad y nivel de excelencia de las prestaciones realizadas.

## **8. Resumen de Proyectos y Obras Realizadas**

- Tendidos de conductores pre ensamblados y líneas de Media Tensión en:
  - Cosquín, Cruz del Eje, Malvinas Argentinas.
  - Ciudad de Córdoba:
    - Barrio Villa del Libertador
    - Barrio Palmar
    - Barrio El Cerrito
    - Barrio Ituzaingó e Ituzaingó Anexo
    - Barrio Centro América
- Tendido de conductores subterráneos en Media Tensión y tableros de Protección y Comando para sistema de bombeo y cloración en NASA
- Reparación de cableados subterráneos para Epec en la Ciudad de Córdoba.
- Montaje de la Subestación Transformadora en 500kv a 13,2 para Industrias Amanco Arg.
- Instalación y reparación del sistema de alumbrado público en la Ciudad de Córdoba.
- Instalación e ingeniería de Radio Base.

## **9. Algunos de Nuestros Clientes**

- Empresa Provincial de Energía de Córdoba
- Empresa de Energía de Chaco
- Gieco Ingeniera y Asociados
- Dirección Provincial de Energía de Corrientes
- Empresa de Energía de Mar del Plata
- Empresa de Energía de La Plata

- Empresa de Energía de Mendoza
- Grupo Dos, Empresa Constructora
- Gobierno de la Provincia de Córdoba
- Municipalidad de Córdoba
- Empresa de Energía de Santiago del Estero
- Electroingeniería ICSA
- Marchesini y Russculeda
- 3D Desarrollistas
- Edilicia Suez
- Grupo Dos, Empresa Constructora
- Cooperativas Eléctricas de:
  - Buenos Aires
  - Córdoba
  - Santa Fe
  - La Pampa
  - San Juan
  - San Luis

#### **10. Algunos Productos Y Proveedores**

- Medidores Elster para Energía Domiciliaria e Industria.
- Grupos Electrógenos Sullair.
- Línea Bajo Consumo, Térmicas y disyuntores Sica / Sylvania.
- Cables Energía Fumalux / CyA / IMSA.
- Gabinetes para Punto de Conexión Pfisterer / ConeXtube.
- Wi-Fi y Wi-Max Alvarion.
- Fibra Óptica Furukawa / Optel.
- VHF Vertex / Yahesu.
- Radios PDH-SDH Ericsson / Nokia / Alkatel / ABB.
- Sistemas de Seguridad : Bosh

- Shelters Royaltel.
- Muxs de Conmutación en STM1 / STM16 Keymile / Ericsson / ABB

## **11. Normas de Convivencia**

En todos los casos de fallas, llegadas tarde, permisos, deberán ser informados al área de Recursos Humanos sin excepción, ante la cual deberán presentar la correspondiente documentación en el caso de que así lo requiriese.

### **11.1 Llegadas Tarde**

La tolerancia para la llegada tarde es de 5 minutos hasta un máximo de 60 minutos. Si supera los 60 minutos se considerará como falta de medio día y se descontará medio día.

- 1º (Primera) llegada tarde corresponde un llamado de atención.
- 2º (Segunda) llegada tarde corresponde un llamado de atención más un apercibimiento.
- 3º (Tercera) llegada tarde corresponde una suspensión por un día sin goce de sueldo.
- 4º (Cuarta) llegada tarde corresponde una suspensión por 3 días y queda a criterio de la empresa el despido con causa.

### **11.2 Permisos**

#### **11.2.1 Deberán comunicar al superior inmediato con 5 días de anticipación**

- En el caso de que necesiten un permiso para estudios médicos, del que deberán adjuntar el correspondiente certificado.
- En el caso de que necesiten un permiso para examen, (como máximo 15 días al año) deberán avisar con 5 días de anticipación y luego deberán adjuntar el certificado correspondiente.

#### **11.2.2 Deberán comunicar al superior inmediato con 10 días de anticipación**

- En el caso de que necesiten un permiso por viaje, no se les abonaran los días laborales correspondientes al periodo de ausencia siempre que el mismo sea por una causa ajena a la empresa, es decir que carácter personal.

**Si el permiso fuera por una causa distinta a la antes mencionadas quedará sujeto a la autorización del área de RRHH.**

### **11.3 Faltas Justificadas**

Para que la falta se considera justificada deberá ser avisado al Área de Recursos Humanos y luego deberán traer el certificado correspondiente.

Si se avisa telefónicamente y no se trae al día posterior laborable el certificado correspondiente se considerara falta injustificada.

Es facultad de la empresa enviar o no un medico al domicilio informado por el Empleado.

### **11.4 Faltas Injustificadas**

- 1º (Primera) falta injustificada corresponde un apercibimiento + descuento de el/los día/s correspondiente/s.
- 2º (Segunda) falta injustificada corresponde una suspensión por un día sin goce de sueldo + descuento de el/los día/s correspondiente/s.
- 3º (Tercera) falta injustificada queda a criterio de la empresa el despido con causa.

### **11.5 Horarios De Comida**

El horario de almuerzo es de 1 hs y es desde las 14.00hs. hasta las 15.00hs., para todo el personal de deposito y administración. Salvo alguna excepción autorizada por la empresa.

No esta permitido almorzar en las oficinas.

### **11.6 Fumadores**

Se encuentra prohibido fumar en el lugar de trabajo, lo cual podrán realizar fuera del establecimiento en los horarios de almuerzo o desayuno para una cordial convivencia con aquellas personas que no desean fumar.

- 1º incumplimiento se le hará un llamado de atención.
- 2º incumplimiento se procederá a un apercibimiento por escrito.

- 3º incumplimiento corresponderá una sanción de un día de suspensión.

### **11.7 Llamadas Personales.**

Deberán ser solicitadas a la telefonista sujeta a autorización de su superior correspondiente.

### **11.8 Uniformes Del Personal**

Todo el personal de la empresa deberá asistir a su puesto de trabajo con el uniforme provisto por la misma caso contrario

- 1º incumplimiento se le hará un llamado de atención.
- 2º incumplimiento se procederá a un apercibimiento por escrito.
- 3 incumplimiento la sanción será de un día de suspensión.

### **11.9 Ejecución De La Tareas Sin La Debida Atención**

Todo el personal de la empresa deberá realizar las tareas correspondientes a su labor diaria con la debida atención para la correcta realización de su trabajo. Caso contrario cuando cometieren errores por negligencia, o falta e atención.

La calificación del error será analizada y dictaminada por la gerencia de la empresa.

- 1º Error Leve: llamado de atención + descuento de los perjuicios económicos ocasionados a la empresa.
- 2º Error Leve: suspensión 1 día + descuento de los perjuicios económicos ocasionados a la empresa.
- 3º Error Leve: suspensión 3 días + descuento de los perjuicios económicos ocasionados a la empresa y queda a criterio de le empresa al despido con causa.
- 1º Error Grave: Suspensión 1 día + descuento de los perjuicios económicos ocasionados a la empresa.
- 2º Error Grave: Suspensión 3 días + descuento de los perjuicios económicos ocasionados a la empresa y queda a criterio de la empresa el despido con causa.

### **11.10 Suspensiones Acumuladas:**

Luego de la 3ª suspensión por distintas causas quedará a criterio de la empresa la continuidad del personal en la misma, y el despido con causa.

### **12. Como proceder en caso de accidente laboral**

- En caso de un accidente de trabajo comunicarse con RRHH (salvo fuerza mayor), para informar el accidente y poder realizar la denuncia a la aseguradora.
- Enviar al accidentado a la Clínica designada por Consolidar ART o comunicarse al Centro de Emergencias e Informaciones las 24 horas al **0800 333 1400**.
- El accidentado deberá concurrir al prestador médico asignado con el formulario de SOLICITUD DE ATENCION MEDICA, el cual deberá ser solicitado al área de RRHH, debidamente cumplimentado, salvo casos de accidentes graves o fuerza mayor que lo enviará RRHH por fax al centro médico. En TODOS los casos comunicarse con RRHH para realizar la denuncia.
- Si el accidente ocurre in itinere, accidente sufrido entre el trayecto de su casa al trabajo y de regreso del trabajo al domicilio de la persona, junto con la denuncia de accidente que se presenta a la aseguradora, se deberá acompañar la denuncia policial, donde se certifique lo sucedido, lugar y hora.
- Las DENUNCIAS siempre las hace RRHH, para información de ustedes los datos requeridos para realizar la DENUNCIA DE ACCIDENTE DE TRABAJO son los siguientes:
  - Nombre de la empresa CONECTAR SRL.
  - CUIT de la empresa 33-62049977-9.
  - Nombre completo de accidentado, dirección, teléfono, fecha de ingreso a la empresa y N\* de CUIL.
  - Fecha, hora y lugar del accidente.
  - Descripción de lo sucedido.
  - Partes del cuerpo lesionadas y cuadro que presenta.

- Si por la gravedad del accidente o por otra causa no puede comunicarse, concurra al servicio asistencial más cercano y conveniente y luego informe al centro de Emergencias 24 hs. y a RRHH.
- LA ART informará a RRHH el alta médica de la ART, para iniciar sus tareas habituales, y RRHH lo comunicará a la Supervisión correspondiente.
- Tanto el accidentado como el supervisor deberán completar una ficha en la cual se elabora un informe detallado del mismo a fin de evaluarlo y de ser necesario tomar acciones correctivas.

### 13. Teléfonos útiles

Teléfono	Interno	Nombre	Puesto	Mail
0351 - 4714240		Graciela Elias	Jefa de Recursos Humanos	<a href="mailto:rrhh@conectarsrl.com.ar">rrhh@conectarsrl.com.ar</a>
0351 - 4714240		Rocío Gallardo	Administradora de Personal	<a href="mailto:rrhh@conectarsrl.com.ar">rrhh@conectarsrl.com.ar</a>

**Anexo 23 “Encuesta de Satisfacción de Inducción”.**

Es importante tus comentarios en cada uno de estos puntos, a los fines de realizar

Apellido y Nombres:	
Puesto:	
Área:	
Antigüedad:	
Fecha:	

un seguimiento de tu proceso de incorporación en la empresa. Por estos motivos te solicitamos completar el siguiente cuestionario.

**1. ¿Cómo te recibieron en tu primer día de trabajo?**

- a) Con indiferencia
- b) Con calidez
- c) Con hostilidad
- d) Con agrado

**2. En tu primer día de trabajo:**

- a) Te recibieron formalmente y te presentaron a los Gerentes y/o responsables de cada Área
- b) Te presentaron a tu jefe directo
- c) Te presentaron a tus compañeros de trabajo
- d) Te mostraron la sede de la empresa

**3. A tu ingreso recibiste información acerca de:**

- a) Horarios, uniforme
- b) Sanciones
- c) Normas propias del establecimiento
- d) No recibiste información

**4. ¿Recibiste instrucciones sobre las tareas de tu puesto?**

- a) Sí, te oriento tu jefe directo
- b) Sí, te orientaron tus compañeros de trabajo
- c) No recibiste orientación

**5. ¿Cuál fue la mayor dificultad que debiste enfrentar?**

- a) Falta de información
- b) La indiferencia
- c) El rechazo

**6. ¿Qué importancia le asignas al proceso de inducción?**

- a) De mucha importancia
- b) De mediana importancia
- c) De escasa importancia
- d) De ninguna importancia

**7. ¿En tu primer día de trabajo, recibiste el Manual de Inducción de Personal?**

- a) Si
- b) No

**8. ¿Los contenidos del Manual de Inducción de Personal están expuestos de manera clara?**

- a) SI
- b) Medianamente
- c) NO

**9. ¿El Manual de Inducción de Personal fue un aporte importante para tu desempeño como empleado?**

- a) SI
- b) Medianamente
- c) NO

**10. Observaciones: ¿Hay algo que te gustaría incluir en el Manual de Inducción de Personal?**

---

---

---

**11. ¿Tuviste un Tutor durante las primeras semanas de trabajo?**

- a) SI
- b) NO

**12. ¿Crees que el acompañamiento de tu Tutor ha sido favorable para conocer el funcionamiento de la empresa?**

- a) SI
- b) Medianamente
- c) NO

**13. ¿Crees que el acompañamiento de tu Tutor fue favorable para conocer tus funciones en el puesto?**

- a) SI
- b) Medianamente
- c) NO

**14. ¿Crees que el acompañamiento de tu Tutor fue favorable para conocer a las demás personas que trabajan en relación con tu puesto?**

- a) SI
- b) Medianamente
- c) NO

**15. Indica 3 temas en los cuales te has sentido cómodo**

---

---

---

**16. Indica 3 temas en los cuales no te has sentido cómodo**

---

---

---

Muchas gracias por tus respuestas.  
Atentamente.

Área de Recursos Humanos

## Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

### Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	<b>Martinez Villada Maria Candelaria</b>
E-mail:	<a href="mailto:Candymv_2468@hotmail.com">Candymv_2468@hotmail.com</a>
Título de grado que obtiene:	<b>Lic. En Gestión de Recursos Humanos</b>

### Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	<b>Plan de Selección de Personal para la Empresa Conectar SRL</b>
Título del TFG en inglés	<b>Personnel Selection Plan for the Company Conectar SRL</b>
Integrantes de la CAE	<b>Bustamante, Guillermo Barroso, Raúl</b>
Fecha de último coloquio con la CAE	<b>14 Junio de 2012</b>
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	<b>Copia del TFG Resumen y abstract Formulario descriptivo del TFG Formato PDF</b>

### 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.

**Autorización de Publicación electrónica:**

- Si, inmediatamente**
- Si, después de 12 meses**
- No autorizo**

---

**Firma del alumno**