



## **Agradecimientos**

***“Si, Se Puede!” (Yes, we are able!)  
Cesar Chavez,  
Farm Worker, Labor Leader***

A mis padres, por el apoyo que me brindaron, por la formación, por fomentar en mí el deseo de saber.

A mis hermanos, por el apoyo y compañía que siempre me brindaron.

A mis amigas, que siempre están, estuvieron y seguirán estando, brindándome cariño y soporte.

A Paula y Anina que ordenaron mis ideas cuando no tenían rumbo, y que me ayudaron con los aspectos pedagógicos.

A Monserrat y Jessica, mis compañeras de facultad, con quienes compartimos todos los días de estudios y nervios de los exámenes.

A Ana Miotti y Verónica Rosso por su disposición y ayuda brindada.

A Ana Porta, por toda la disposición.

## Índice

<b>1-Agradecimientos.....</b>	<b>Pág. 2</b>
<b>2-Introducción.....</b>	<b>Pág. 4</b>
Tema.....	Pág. 7
Descripción del tema / justificación del problema.....	Pág. 7
Objetivos del trabajo.....	Pág. 9
Presentación de la organización.....	Pág. 10
<b>3- Marco Teórico.....</b>	<b>Pág. 12</b>
<b>4- Metodología de Trabajo.....</b>	<b>Pág. 37</b>
Modelo de análisis .....	Pág. 38
Recolección y presentación de datos. ....	Pág. 50
Métodos de análisis de la información relevada. ....	Pág. 51
<b>5- Diagnóstico.....</b>	<b>Pág. 53</b>
Diagnóstico.....	Pág. 54
Conclusiones diagnósticas.....	Pág. 86
Propuestas de solución.....	Pág. 88
Plan de acción.....	Pág. 91
<b>6- Conclusiones.....</b>	<b>Pág. 105</b>
<b>7- Bibliografía.....</b>	<b>Pág. 108</b>
<b>8- Anexos.....</b>	<b>Pág. 110</b>
<b>9- Formulario descriptivo del trabajo final de graduación.....</b>	<b>Pág. 146</b>



# INTRODUCCIÓN

## Introducción

El presente trabajo se encuentra enmarcado como el Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21. La empresa seleccionada para realizar el mismo es Granjeros S.R.L, cuyo nombre comercial es GRANJA SAN LUIS.

GRANJEROS S.R.L tiene por objetivo la actividad de venta por mayor y menor de pollos, chivos, lechones, en todo el ámbito de la provincia de San Luis, como en el resto del país. Asimismo, se dedica a la comercialización de artículos de cómo fiambres, lácteos, productos de almacén, vinos y carne bovina a consumidor final, habiéndose incorporado recientemente la elaboración y venta de derivados de las carnes de pollo y bovina y vegetales, tales como milanesas, fiambres rellenos, ensaladas, entre otros. La organización está integrada por 34 personas, que desempeñan sus actividades en la casa central y en una sucursal, que trabajan para el crecimiento de la misma.

Con 8 años de vida, la empresa no ha desarrollado aún un departamento de recursos humanos, pero cuenta con una persona que se dedica a gestionar las actividades relacionadas con dicha temática.

La intervención que se realizó a la firma tuvo como fin llevar a cabo una profesionalización del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal. Es fundamental, para una organización, contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos, para el logro de los objetivos plantados por las mismas. Lo esencial es reunir recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Su elaboración comprendió distintas etapas para lograr aplicar los conocimientos teóricos en la organización. El trabajo se encuentra dividido en el diagnóstico, los resultados del mismo, la propuesta de solución y el plan de acción.

Como una primera instancia se realizó un diagnóstico exhaustivo de la organización, para luego poder realizar propuestas de solución a los problemas encontrados.

Para la realización del diagnóstico se decidió seguir el modelo de Darío Rodríguez Mansilla, “*Do it yourself*”. Con este modelo lo que se buscó fue obtener información clara de cómo se encuentra la organización en un momento determinado.

Luego de atravesar los primeros momentos de diagnóstico de los problemas de la empresa, la propuesta que se decidió planificar fue desarrollar un proceso de reclutamiento, selección e inducción, donde cada uno se lo despliega de manera individual. Esta división se estableció para poder determinar claramente las tareas que se deben realizar en cada uno de ellos. Con esto se busca que la empresa logre encontrar al personal idóneo para realizar las tareas que plantea la organización en el momento justo, sin grandes demoras.

Las fases del programa incluyeron las siguientes actividades: reclutamiento, selección e inducción.

En el reclutamiento se creará la solicitud de empleo, se constituirá el perfil de búsqueda, se determinará los medios de reclutamiento, se diseñará la solicitud de empleo, entre otras actividades.

Con respecto a la selección de personal, se buscará estructurar el proceso de la misma, así como también determinar quién va a tomar la decisión en cada paso del proceso.

Para el tema de la inducción de personal se busca crear un programa que abarque dicha temática, como así también establecer un manual de inducción. Por otro lado también se creará un reglamento interno.

El programa tiene como fin que la empresa logre atraer a los mejores candidatos y retenerlos. En cada propuesta se establece un presupuesto estimativo, que no debe verse como un gasto, sino como una inversión para bajar las tasas de rotación de la organización y mejorar la atención al cliente, ya que los colaboradores sabrán realizar que tareas deben encomendadas.

## **Tema**

Desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para GRANJEROS S.R.L.

## **Descripción del tema / justificación del problema.**

La intervención que se lleva a cabo en esta empresa consiste en aplicar los conocimientos teóricos propios de la formación profesional, con el objetivo de comenzar a desarrollar las actividades de gestión de personal.

Los recursos humanos son el bien máspreciado de la organización, por ello es de suma importancia asegurar su bienestar dentro de la misma. El objetivo de las áreas de recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a lograr sus metas. El principal desafío al que deben enfrentarse los administradores radica en que su gestión sea lo más eficiente y eficaz posible.

GRANJEROS S.R.L. es una empresa familiar que se encuentra en una etapa de transición en la gestión. El principal problema que presenta esta organización, con respecto a los recursos humanos, es no tener una forma establecida de gestionar los mismos. Se puede observar que la administración del personal tiene una incidencia en toda la organización, pero en particular en:

- Administración en general
- Métodos y estilos de dirección.
- Organización de la producción de bienes y servicios
- Organización del trabajo
- Gestión de la calidad
- Política laboral y salarial
- Atención al cliente

Al ser de vital importancia para que la organización sobreviva en el mercado laboral al que pertenece y alcance los objetivos planteados, se debe buscar la correcta planificación de los recursos humanos. Es por ello que se deben tener en cuenta todos los subsistemas que componen a la gestión del personal.

La empresa donde se realiza la intervención presenta problemas en todos los subsistemas de recursos humanos:

- Provisión de personas, no se alcanza a visualizar los beneficios que presenta organizar la correcta selección del personal, que en este momento se realiza de forma desordenada. Se puede observar que la empresa no consigue el personal apropiado, en el momento que es necesario.
- Aplicación de personas, no hay diseños de cargos y evaluación del desempeño.
- Mantenimiento de personas, se mantiene la remuneración correspondiente al convenio colectivo de trabajo, no se dan ningún tipo de beneficio económico y no se respetan las políticas de seguridad e higiene laboral.
- Desarrollo de personas, no se realizan planes de capacitación y tampoco existe una planificación de desarrollo.
- Seguimiento de personas, no existen bases de datos del personal en ningún tipo de formato y no hay controles definidos con respecto a los recursos humanos.

La planificación de recursos humanos se debe realizar de manera ordenada y sistematizada. Por ello, en esta primera etapa se plantea desarrollar una profesionalización del proceso de reclutamiento, selección e inducción. Con esto se busca no sólo optimizar la búsqueda del personal, sino también encontrar los mejores recursos humanos para la organización y lograr que éstos permanezcan en la misma. Se busca economizar no sólo los recursos, sino también contar con el personal adecuado en el momento justo.

También se estructura el proceso de inducción a la organización, ya que ésta es la primera capacitación que se brinda. En la actualidad, una persona antes de ingresar a la empresa, no conoce los mecanismos de la misma, ni tampoco cómo actuar en su puesto de trabajo. Por ello, la capacitación debe realizarse de manera efectiva, para que quien ocupe un puesto de trabajo no presente problemas de desempeño en el futuro.

## Objetivo general

Desarrollar un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, con el propósito de contribuir a la sistematización y profesionalización del mismo.

## Objetivos específicos

- Analizar el tipo de mercado laboral al que está expuesta la organización, para dar a conocer las particularidades del mismo.
- Examinar los índices de rotación de la empresa, para conocer el flujo de personal de la organización.
- Conocer el proceso de toma de decisiones que lleva a cabo la empresa a la hora de incorporar personal nuevo a la organización.
- Indagar sobre el conocimiento y seguimiento que tienen los colaboradores de la empresa sobre los procesos productivos de la organización.
- Determinar cómo se realiza el actual proceso de selección de personal y quiénes son los involucrados en el mismo.
- Analizar el tipo de inducción que brinda la organización al personal de la empresa, como así también si se cuenta con un manual de inducción y reglamento interno.
- Conocer el periodo de socialización que tiene cada uno de los ingresantes.
- Instituir como se debería realizar el reclutamiento de personal en la organización y definir los canales que se deberán utilizar.
- Crear un proceso de selección de personal de acuerdo a las necesidades de la organización.
- Establecer un proceso de inducción de personal, en la que se cuente con un manual de bienvenida a la organización y un reglamento interno.

## Presentación de la organización

### Reseña histórica

La empresa GRANJEROS S.R.L. cumplió 8 años en la ciudad de San Luis, ya que nació en Junio de 2001. Es una pequeña y mediana empresa, constituida por tres socios fundadores: los Sres. Videla Marcelo, Colussi Miguel y Rivas Hugo. Con el paso de los años la misma quedó en manos del Sr. Hugo Rivas, compartiendo la sociedad con Nélide Mendaña, su actual esposa y con su hija Carolina Rivas, fruto de un matrimonio anterior, por lo que la firma se convirtió en una empresa familiar, con las características típicas de éstas. Actualmente, cuenta con un solo Socio Gerente, que es el Sr. Hugo Rivas.

### Misión

*“Trabajar de manera eficiente y eficaz para alcanzar la plena satisfacción de nuestros clientes actuales y futuros.”*

### Valores

Los valores declarados por la empresa son:

- innovación
- competitividad
- calidad
- servicio al cliente
- responsabilidad
- confianza
- productividad
- respeto

### Actividad

La sociedad tiene por objetivo la actividad de venta por mayor y menor de pollos, chivos, lechones, en todo el ámbito de la provincia de San Luis, como en el resto del país. Asimismo, también se dedica a la comercialización de artículos de fiambres, lácteos, artículos de almacén, vinos y carne bovina a consumidor final, habiéndose

incorporado recientemente la elaboración y venta de derivados de las carnes de pollo y bovina y vegetales, tales como milanesas, fiambres rellenos, ensaladas, etc.

### **Instalaciones**

Actualmente la empresa cuenta con dos instalaciones, la casa central ubicada en una de las principales avenidas de la ciudad de San Luis, Avenida España 575 y una sucursal ubicada en pleno centro, en la intersección de las calles Chacabuco y Bolívar.

### **Cambios en la organización**

El principal cambio que sufrió la organización fue la expansión de la empresa, que tuvo como fin brindar el mejoramiento tanto de los productos por vender, como en la atención al cliente. Varios son los motivos que llevaron a tomar esa determinación:

- Los años de experiencia y el amplio conocimiento del rubro en que se trabaja.
- Las dimensiones del primer local resultaron escasas para la instalación de la nueva tecnología que se adquirió.
- La intención de aumentar la clientela.
- El mejoramiento del control de calidad de los productos por vender.
- Lograr una mayor higiene tanto edilicia como de las mercaderías a exhibir y vender.

### **Personal**

Con respecto al personal, en la actualidad, 34 personas trabajan en las dos instalaciones de la empresa. No se han experimentados grandes conflictos laborales. Si se cuenta con una alta tasa de rotación debida, principalmente, a la falta de capacitación de carniceros y cajeros acorde con las nuevas tecnologías en uso.

### **Clientes**

Granjeros S.R.L se dedica a la comercialización de sus productos en la provincia de San Luis, ampliando su red de cobertura a provincias limítrofes.



# MARCO TEÓRICO

## Marco teórico

En este apartado se definen los diferentes conceptos que hacen al lineamiento del trabajo final de graduación. Toda organización es un sistema, compuesto por diferentes subsistemas que se interrelacionan y por ello se debe realizar un análisis exhaustivo de las influencias que se producen entre ellos. El entrelazamiento de estos elementos es complejo y hasta difícil de comprender. Por ello es que deben anticiparse y prepararse para los cambios a los cuales se pueden enfrentar. La interdependencia muestra la diferencia entre un conjunto de elementos aislados y un conjunto de elementos vinculados entre sí. Además, no se deben dejar de lado las fuerzas del entorno, ya que la empresa no se encuentra sola en la sociedad, sino que es condicionada por ésta y a la vez, también, tiene el poder de condicionarla.

Las organizaciones son sistemas de actividades conscientemente coordinadas, formadas por dos o más personas cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquellas. También pueden ser definidas como unidades sociales vivas y cambiantes que tienen un propósito definido.

Para establecer un orden lógico se comienza definiendo el tipo de empresa, ya que GRANJEROS S.R.L. es una empresa familiar. Por ello, es que se desarrolla el concepto y sus principales características. Por otro lado también se define que es una PyMe, puesto que la empresa analizada está enmarcada como tal por la facturación anual que tiene. Se darán ambas características por que esta organización paso de ser una Pyme, conformada por miembros que no eran familiares, a una empresa familiar, con todas las características que ello implica.

Siguiendo el orden establecido, se analiza los conceptos de sistema y subsistema de recursos humanos y planificación estratégica de recursos humanos. Para terminar con este apartado se realiza un análisis exhaustivo de los conceptos Reclutamiento, Selección e Inducción.

## Empresa familiar

Según el Instituto de Empresa Familiar de Madrid (2009), una empresa familiar es aquella en la que una o más familias ejercen el control de la propiedad y gobierno de la misma, participando también en su gestión.

Es una empresa con características específicas que pertenece, totalmente o en su mayor parte, a una persona o varios miembros de la misma familia (Rubinstein 2007).

La empresa familiar es aquella organización de carácter económico cuyo principal objetivo es la producción o comercialización de bienes o servicios para satisfacer las necesidades del mercado y cuya propiedad pertenece en su totalidad o en una mayoría a un grupo de personas unidas por un vínculo familiar (Iglesia 2009).

En general se suele asociar a las empresas familiares con las empresas pequeñas y poco profesionalizadas; pero en realidad lo que las define no es su tamaño ni calidad de gestión directiva, sino el hecho de que la propiedad y la administración esta en manos de uno o más miembros de un mismo grupo familiar (Gallo, Lansberg, Dodero 2002).

Las empresas familiares son el elemento fundamental de la actividad económica, como lo demuestra su importantísima participación en términos de creación de riqueza y empleo. Su creciente importancia se ve reflejada en su papel como impulsoras de la actividad empresarial, en su capacidad para emprender y en su aportación a la innovación.

En la República Argentina representan alrededor del 75% del total de las empresas (entre 1.000.000 y 1.200.000), generan entre el 40% y 42% del PBI, aportan aproximadamente el 70% de los puestos de trabajo al total de la fuerza laboral. De los nuevos puestos de trabajo generados el 80% de los mismos corresponden a empresas de familia (Rubinsztein 2007).

La empresa familiar, en su identidad como empresa, presenta las mismas características que cualquier otra compañía. La diferencia esencial reside en su íntima conexión con un grupo familiar que posee una influencia directa en su gobierno y gestión.

Ello implica que para hablar de empresa familiar, desde el punto de vista económico y jurídico, se requiere el cumplimiento de tres requisitos:

- Que la familia pueda ejercer el control accionario de la compañía, bien sea por poseer la mayoría de los votos, o por su posibilidad de ejercer una

influencia decisiva sobre los aspectos fundamentales del gobierno corporativo.

- Tener una presencia relevante en los órganos de gobierno corporativo de la compañía (habitualmente el Consejo de Administración).
- La participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su máximo nivel.

Sin embargo, es preciso añadir a estas variables cuantificables un argumento cualitativo, que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicha variable reside en tener la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia.

En la actualidad, y dadas sus características, las empresas familiares se enfrentan fundamentalmente a cinco retos:

- Garantizar su continuidad generacional.
- Incrementar su dimensión.
- Profesionalizarse.
- Innovación tecnológica e industrial.
- Internacionalización.

### **Ventajas y desventajas de las empresas familiares**

Braidot y Soto (1999) clasifican las ventajas y desventajas de la empresa familiar de la siguiente manera:

#### **1. Ventajas**

- Compromiso. Para el fundador, la empresa significa su vida debido a que él la creó y está al pendiente de su crecimiento.
- Conocimiento. La mayoría de las empresas poseen un “know how” particular el cual se guarda en secreto entre los miembros de la familia traspasándose de generación a generación.
- Flexibilidad. La familia que dedica su tiempo al trabajo en su propia empresa, está dispuesta a sacrificar su salario si de ello depende la liquidez o a trabajar todas las horas que sean necesarias para cumplir con los compromisos pactados.

- Confiabilidad y orgullo. El hecho de que una sola persona, el fundador, por su propio esfuerzo haya creado la empresa, es motivo de orgullo tanto para él como para sus descendientes.

## 2. Desventajas

- Rigidez. Un modo de gestión tradicional.
- Sucesión. El cambio de liderazgo produce conflictos, sin embargo, e las empresas familiares, se deben solucionar simultáneamente los problemas de transición de la empresa y los problemas emocionales de la familia.
- Conflictos emocionales. El campo de acción es limitado por factores psicológicos y emocionales.
- Liderazgo y legitimidad. El liderazgo es confuso en las organizaciones de tipo familiar pues la sucesión de poder muchas veces no se realiza el nombramiento de un líder.

### **Ciclo de vida de las empresas familiares**

Según Dyer (1986) existen cuatro fases comunes en el desarrollo del ciclo de vida de las empresas:

1. Creación de la empresa. Al principio el fundador tiene muchos problemas para encontrar capital, desarrollar un producto viable y crear los medios para llevar el producto al mercado. Existe muy poca información sobre cómo se involucra los miembros de la familia en el negocio.
2. Crecimiento y desarrollo. Mientras que la empresa crece y madura, el fundador debe lidiar con distintos problemas. Los cambios en el ambiente de la empresa obligan a la familia a tomar decisiones estratégicas para mantener una ventaja competitiva.
3. Sucesión y segunda generación. Aquí la empresa ya ha madurado. El fundador ya no es una fuerza dominante, la empresa es un conjunto de miembros de la familia, empleados no familiares y a veces inversionistas. Todos tienen distintos intereses. La familia debe hacer cambios estratégicos para permanecer competitivos y desarrollar planes para entrenar a los futuros administradores.
4. Propiedad pública y administración profesional. En esta etapa la empresa necesita capital adicional para continuar la operación, por lo tanto la familia

debe decidir si se vuelve a una empresa pública. Sólo una pequeña fracción de empresas familiares alcanza este nivel de desarrollo.

## **Características de las generaciones**

### *Primera generación*

El fundador es quien desarrolla la cultura de la empresa. Dyer (1986) delinea algunos de los atributos que poseen los líderes fundadores: altos niveles de autoconfianza, dominio y una fuerte convicción de sus creencias. También son capaces de ser un modelo ejemplar, crear impresiones de competencia y éxito, transmitir altas expectativas y seguridad a sus seguidores y generar comportamientos motivacionales.

Los fundadores cuentan con un conjunto de criterios propios que incorporan a la organización, transmitiendo su misión, objetivos y estructuras a los empleados.

Las ventajas de esta etapa son la lealtad y el compromiso de los empleados hacia la visión del fundador son muy elevadas.

Sin embargo, las desventajas de estos patrones son relevantes. Algunas de ellas son: reacción lenta hacia ambientes cambiantes, la ineficiencia del proceso de toma de decisiones, la falta de entrenamiento, y la tendencia a concentrar el poder en un solo individuo.

### *Segunda y tercera generación*

Cuando el fundador sale de la empresa, surgen nuevas dinámicas y configuraciones culturales distintas de las que ya existían. Los patrones de la familia suelen cambiar de lo patriarcal a lo conflictivo y el consejo directivo se vuelve más activo una vez que el fundador se ha ido.

La diversidad de intereses dentro de la segunda generación crea varias coaliciones dentro de la empresa familiar y consejos de gobierno.

El reto de la segunda y tercera generación, como lo señala Dyer (1986), recae en la habilidad de los líderes de las empresas familiares para administrar los problemas que se van presentando, además deben ser capaces de articular una clara visión del futuro y demostrar como se van a satisfacer las necesidades encontradas en este nuevo régimen.

## PyMe

La PyMe, Pequeña y Mediana Empresa es una empresa con características distintivas. Tiene dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones y es un agente con lógicas, culturas, intereses y espíritu emprendedor específico. Usualmente se ha visto también el término MIPyME (acrónimo de Micro, Pequeña y Mediana empresa) que es una expansión del término original en donde se incluye a la microempresa.

En Argentina se define a las Pymes por las ventas anuales y según el tipo de empresa. La clasificación depende del siguiente esquema de ingresos anuales sin impuestos (en pesos argentinos):

Tipo de empresa	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Microempresa	\$456.000	\$1.250.000	\$1.850.000	\$467.500	\$480.000
Pequeña Empresa	\$3.040.000	\$7.500.000	\$11.100.000	\$3.366.000	\$3.000.000
Mediana Empresa	\$18.240.000	\$60.000.000	\$88.800.000	\$22.440.000	\$24.000.000

Se encuentran reguladas por la Ley 24.467, emanada del Poder Ejecutivo de la Nación, en el año 1995.

## Sistema y Subsistemas de recursos humanos

En la última década se ha transformado o mejor dicho, se está intentando transformar el concepto clásico de “Administración de Personal” con la carga administrativa y burocrática que el concepto implica, en algo moderno y eficaz que suele denominarse Administración o Gestión de Recursos Humanos (Chiavenato, 1998; Cuesta, 1996).

Ya no resulta suficiente una política de personal exclusivamente concentrada en la negociación de convenios colectivos o en reducir huelgas laborales; ahora importa

más una adecuada planificación de personal que ahorre costos laborales, un análisis de puestos de trabajo que permita rentabilizarlos o una administración eficaz que rentabiliza la estructura organizativa de la empresa.

Siguiendo a Chiavenato (1993) se debe concebir a la administración de los recursos humanos como un sistema compuesto por subsistemas, cada uno de los cuales incluye un conjunto de prácticas destinadas a gestionar eficiente y eficazmente a la plantilla de persona.

El sistema de recursos humanos se debe dividir en:

- Proceso de provisión de personal, que incluye la investigación de recursos humanos, el reclutamiento, la selección y la integración.
- Procesos de aplicación de personas, donde se debe tener en cuenta el análisis y descripción de cargos, la planeación y distribución de recursos humanos, el plan de carrera y la evaluación del desempeño.
- Procesos de mantenimiento de personas, que esta integrado por la administración de salarios, los planes de beneficios sociales, la higiene y seguridad en el trabajo y las relaciones laborales.
- Procesos de desarrollo de personas, que contiene las capacitaciones, el desarrollo de los recursos humanos y el desarrollo organizacional.
- Procesos de seguimiento de personas, integrado por las bases de datos, el sistema de información y las auditorías de recursos humanos.

## **Planificación estratégica de recursos humanos**

Para Chiavenato (1993), la planeación estratégica de recursos humanos es el proceso mediante el cual el área de personal logra anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera, tratando de utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

Mediante la planificación de los recursos humanos las organizaciones intentan anticiparse a sus necesidades futuras de personal, tanto en términos cuantitativos como cualitativos. Esta disposición proactiva garantiza evitar situaciones de graves desequilibrios en el subsistema social de la empresa que puedan amenazar su supervivencia.

La administración de recursos humanos debe ser una actividad cambiante, flexible y mutante, depende de la situación de la empresa en cada momento en particular, de las características del entorno que es dinámico y cambiante y de la tecnología que se modifica con gran celeridad.

La planificación de recursos humanos, al igual que cualquier otra modalidad de la planificación de la empresa, tiene tres ámbitos u horizontes. Estos deben estar relacionados y deben ser congruentes:

- En el corto plazo, el esfuerzo de planificación se centra principalmente en el análisis cualitativo con objetivos por cumplir en forma inmediata.
- La planificación de mediano plazo permite profundizar los aspectos cualitativos de la futura plantilla de personal.
- A largo plazo, los planes son indicativos y previenen las deficiencias que habrá en el mercado laboral, establecen los si temas para evitarlas, analizan cambios estructurales y preparan la fuerza laboral hacia transformaciones no traumáticas, como consecuencias de los cambios organizativos y de los efectuados en el sistema de producción.

## **Reclutamiento**

El reclutamiento de personal compromete el futuro y la eficiencia de la empresa, por lo cual no debe ser nunca dejado al azar, sino que debe constituir el objeto de una política sistemática y bien definida. Desgraciadamente, este principio no siempre se lleva a la realidad, sino que, por el contrario, es raro encontrar ejemplos de políticas programadas de reclutamiento. GRANJEROS S.R.L. no escapa a esta temática, por lo que a continuación se define la misma.

Reclutamiento es *la búsqueda de un determinado número de personas que posean ciertas cualidades, suficientes para satisfacer las exigencias formuladas por la empresa* (Zerrille 1974)

Para ser eficaz, es decir, para proveer en el momento oportuno un número suficiente de candidatos valiosos para los fines de la selección, es necesario que el reclutamiento no se realice en forma improvisada, sino siguiendo un plan cuidadosamente estudiado y programado en todos sus detalles.

Entre las principales ventajas del reclutamiento encontramos:

- Es un proceso selectivo; mientras mejor sea el reclutamiento, más y mejores candidatos se presentarán para el proceso selectivo.
- Permite encontrar más y mejores candidatos.
- Permite contar con una reserva de candidatos a empleo; sin el reclutamiento no habría candidatos a ocupar las vacantes existentes en la empresa.

El reclutamiento precede necesariamente a la selección y la condiciona. Por muy perfecta que sea la técnica de selección, no podrá mejorar la calidad de los candidatos disponibles merced al programa de reclutamiento. Constituye el reclutamiento de personal un aspecto inicial imprescindible de la actividad selectiva, dentro del proceso que se completa mediante su admisión final.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de 3 fases:

- Investigación Interna: lo que la organización requiere: personas necesarias para la tarea organizacional. Verificación de las necesidades de la organización respecto a sus necesidades de recursos humanos a corto, mediano y largo plazo para saber qué requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo que significarán nuevos aportes de recursos humanos.
- Investigación Externa: lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle: fuentes de reclutamiento por localizar y contactar.
- Técnica de Reclutamiento por aplicar.

Siguiendo a Chiavenato (2007), encuentra que existen diferentes tipos de reclutamiento, dependiendo si el mismo se realiza dentro de la organización, fuera de ella o una combinación de ambas.

### ➤ **Reclutamiento Interno**

El reclutamiento es interno, cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).

Exige una intensa y continua coordinación e integración del órgano de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa. Se basa en datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas.

Para que el reclutamiento interno sea exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de recursos humanos y los demás órganos de la empresa.

### ***Ventajas***

- ❖ Es más económico para la empresa, evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción, etc.
- ❖ Es más rápido, evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo (preaviso, publicaciones, entrevistas, etc.)
- ❖ Presenta mayor índice de validez y seguridad, puesto que ya se conoce al candidato.
- ❖ Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización. Estimula en su personal el deseo de autoperfeccionamiento y autoevaluación constantes.
- ❖ Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- ❖ Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

### ***Desventajas***

- ❖ Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para llegar allí.
- ❖ Puede generar conflicto de intereses, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones o no logran esas oportunidades.
- ❖ Cuando se administra de manera incorrecta, puede presentarse la situación, “*principio de Peter*”. El principio de Peter dice que en una empresa, entidad u organización, las personas que realizan bien su trabajo son promocionadas a puestos de mayor responsabilidad una y otra vez, hasta que alcanzan su nivel de incompetencia. Este principio, formulado por Laurence J. Peter, en su libro *The Peter Principle*, en 1969, ha sido comprobado ininidad de veces. Consecuencia de lo que el principio manifiesta, muchos puestos de alta dirección son ocupados por profesionales que no tienen la suficiente cualificación para su trabajo, lo cual

conduce a graves errores en las decisiones que toman las personas responsables en muchas organizaciones.

- ❖ Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y las directrices de la organización, se pierde la creatividad y la actitud de innovación.
- ❖ No puede hacerse en términos globales dentro de la organización. El reclutamiento interno sólo puede efectuarse cuando los candidatos internos igualen en condiciones a los candidatos externos.

### ➤ **Reclutamiento Externo**

Opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento.

#### *Ventajas*

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

#### *Desventajas*

- Tarda más que el reclutamiento interno, se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales relativos a salarios y obligaciones sociales del equipo de reclutamiento, artículos de oficina, formularios, entre otros.
- Es menos seguro que el reclutamiento interno, los candidatos externos son desconocidos y la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud sus orígenes y trayectorias profesionales.

- Cuando monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal.
- Afecta la política salarial de la empresa, al actuar sobre su régimen interno de salarios, en especial cuando la oferta y la demanda de RRHH no están equilibrio.

### ➤ **Reclutamiento Mixto**

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno, ni sólo reclutamiento externo, ambos deben complementarse. Cuando se utiliza el reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado para que éste no busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Ante las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, el reclutamiento mixto es lo más recomendable.

### **Principales técnicas de reclutamiento**

Para Alles (2004), las técnicas de reclutamiento son los métodos utilizados por la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se denominan también vehículos de reclutamiento, ya que en lo fundamental son medios de comunicación. Entre ellas se encuentran:

- Consulta de archivos de candidatos: cuando los candidatos se presentan de manera espontánea o también datos de aquellos que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores.
- Candidatos presentados por los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la portería de la empresa.
- Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.
- Contactos con universidades y escuelas, entidades estatales, directorios académicos, centros de integración empresa – escuela, para divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa.

- Conferencias y charlas en universidades y escuelas, destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable.
- Contactos con empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Viajes de reclutamiento a otras localidades.
- Anuncios en diarios y revistas.
- Agencias de reclutamiento.
- Celebraciones Especiales: ferias de trabajo: son reuniones subvencionadas por empresarios, donde los estudiantes pueden hablar con los representantes de una o más organizaciones acerca de las oportunidades de carrera.

La mayor parte de las veces, estas técnicas de reclutamiento se utilizan en conjunto. Los factores de costo y tiempo son importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. Cuanto mayor sea la limitación de tiempo, es decir, cuanto mayor sea la urgencia de reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

### **Desafíos del reclutamiento de recursos humanos**

En la actualidad, los principales desafíos a los que se enfrentan las personas encargadas del reclutamiento de personal son:

- Planes estratégicos y de Recursos Humanos.
- Condiciones del entorno.
- Políticas corporativas.
- Hábitos y tradiciones en el reclutamiento.
- Requerimientos del puesto.
- Costos.
- Incentivos.

### **Perfil Organizacional**

Todo perfil tiene como mínimo dos partes: el perfil en sí mismo y el perfil de la organización. De la armonización de ambos surgirá el verdadero perfil requerido.

RRHH debe conocer la filosofía general, los planes generales en cuanto a carrera y será quien maneje el planeamiento en la compañía.

### **Aspectos mínimos a tener en cuenta para definir el perfil**

Descripción del Puesto:

- Nombre
- Dependencia
- Pares (sectores con igual nivel de reporting)
- Sectores a cargo y N° de personas
- Funciones
- Ambiente de trabajo
- Remuneración
- Perfil del Puesto:
- Educación (formal o no)
- Edad
- Sexo
- Experiencia
- Conocimientos Especiales
- Idiomas
- Personalidad

El perfil es la base de toda la selección, no hay que condicionarlo con opiniones propias sino con lo que quiere el cliente.

### **Solicitud de empleo**

La solicitud de empleo es un documento que permite recabar de manera introductoria los datos de los posibles candidatos a ocupar un puesto.

El uso de las solicitudes de empleo por parte de los empleadores les permite:

- a) revisar la experiencia y los estudios de los candidatos
- b) evaluar el avance los candidatos en anteriores empleos
- c) la estabilidad del trabajador en los empleos
- d) evaluar las posibilidades de éxito del candidato en el trabajo.

Es importante ser cuidadosos al incluir preguntas sobre información que pueda facilitar la discriminación como la edad, el sexo, la condición social, los antecedentes penales, las fotografías, las discapacidades, las organizaciones a las que pertenece, el estado civil y las condiciones de su vivienda.

## Selección de Personal

La elección de colaboradores constituye, para cualquier organización y entre ellas, GRANJEROS S.R.L., un problema de extrema importancia y delicadeza, de cuya más acertada solución depende su eficiencia y potencialidad.

La selección es, según Chiavenato (2007), la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, para ocupar puestos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal. La selección busca solucionar dos problemas:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre al cargo

El objetivo fundamental que persigue cualquier método de “selección” es eliminar o minimizar las dificultades que presenta el proceso y responder de forma positiva.

Siguiendo al mismo autor, se puede observar a la selección como un proceso de comparación y un proceso de decisión.

- **La selección como proceso de comparación**

La selección debe mirarse como un proceso real entre dos variables: los requisitos del cargo y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. La primera variable la suministran el análisis y la descripción del cargo; la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección.

- **La selección como proceso de decisión**

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados.

El organismo de selección debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que juzgue más

idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar los candidatos es siempre responsabilidad del organismo solicitante. La selección es responsabilidad de línea y función de staff.

Como proceso de decisión, la selección implica 3 modelos de comportamiento:

- *Modelo de Colocación:* cuando no se contempla el rechazo. Hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato debe ser admitido sin objeción alguna.
- *Modelo de Selección:* cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo por proveer; pueden ocurrir 2 alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, sale del proceso.
- *Modelo de Clasificación:* es el enfoque más amplio y situacional. Hay varios candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada candidato se compara con los requisitos exigidos para ocupar el cargo vacante. Ocurren 2 alternativas para el candidato: puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, pasa a ser comparado con los requisitos exigidos para los otros cargos vacantes, de ahí la denominación de clasificación. La empresa no considera al candidato dirigido a determinado cargo, sino como un candidato de la organización que será ubicado en el cargo más adecuado a sus características personales.

### **Ventajas y desventajas de la selección de personal**

Entre las principales ventajas de la selección de personal encontramos:

- Permite ubicar el hombre adecuado en el puesto determinado
- Favorece la adaptación del hombre a la comunidad empresarial
- Facilita la integración del trabajador a la empresa
- Contribuye al incremento de la productividad en el trabajo
- Disminuye los accidentes de trabajo
- Disminuye la fatiga que ocurre por inadaptación
- Permite la adecuada capacitación de personal en los programas de adiestramiento o entrenamiento a base de los más dotados
- Disminuye las injusticias por que el eliminar el favoritismo se coloca al trabajador en el lugar donde mejor debe rendir

- Se evita el desgaste de maquinaria, el desperdicio de material y se ahorra tiempo en la ejecución de las tareas.

Por otro lado, las principales desventajas de la selección de personal son:

- La falta de adaptación del hombre al trabajo y a la empresa.
- El incremento de frustraciones del trabajador en la empresa cuando aquel no rinde en el trabajo para el que posee características adecuadas.
- La limitación del horizonte del trabajador
- Produce la baja moral en la organización porque si no existe el hombre adecuado para el cargo determinado necesariamente se incrementan las quejas, los reclamos en la organización.
- Se generan resentimiento en los trabajadores a quienes no se les reconoce capacidades, meritos y conocimientos especiales para las tareas en las que ellos rendirán.
- No puede haber eficiente clasificación de personal, justa promoción, efectiva valoración ni buena dirección de personal.
- Proliferan los conflictos laborales
- Se pierde tiempo, desgasta más la maquinaria o herramientas y se desperdicia mas material en la producción ya que un trabajador que no posee las capacidades ni los conocimientos adecuados es muy probable que origine todos estos inconvenientes en perjuicio de la empresa.

### **Técnicas de selección**

Boholander, Snell y Sherman (2001) establecen una clasificación de 5 grupos de técnicas de selección:

- ❖ *Entrevistas de Selección:* Dirigidas (con formato preestablecido) y No Dirigidas (libres)
- ❖ *Pruebas de Conocimientos o Capacidad:* Generales (de cultura general, de idiomas) y Específicas (de conocimientos técnicos).
- ❖ *Pruebas Psicométricas:* De Aptitudes (generales, específicas)
- ❖ *Pruebas de Personalidad:* Expresivas (psicodiagnóstico, miocinético), Proyectivas (de árbol, Rorschach, TAT, Szondi) e Inventarios (de motivación, de frustración, de intereses).

Las pruebas de personalidad determinan el talante y temperamento de la persona.

❖ *Técnicas de Simulación*: psicodrama, dramatización (role – playing)

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

### **Entrevista de Selección**

Es la técnica de selección más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas, por ello se debe tener en cuenta su definición. Es una técnica subjetiva e imprecisa y sin embargo, es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato al empleo. Deber ser conducida con gran habilidad y tacto.

Siguiendo a Werther y Davis (2004), las etapas de una entrevista de selección son las siguientes:

1. preparación del entrevistador,
2. creación de un ambiente de confianza,
3. intercambio de información,
4. terminación,
5. evaluación.

La entrevista de verificación es distinta a la entrevista de clasificación del reclutamiento. La entrevista de clasificación es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán en el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas. La lleva cabo el órgano de reclutamiento y selección o el gerente y su equipo. En la entrevista en profundidad se deben explorar las siguientes áreas:

- Historia educativa.
- Historia profesional y experiencia.
- Historia personal y familiar.
- Red social interna y externa (actividades sociales más relevantes del entrevistado).
- Situación económica.
- Intereses, motivaciones y preferencias.

- Habilidades, carencias y/o necesidades de formación.
- Disponibilidad.
- Características de la personalidad y estado físico.

Como proceso de comunicación, la entrevista adolece de todos los males (ruidos, distorsión, sobrecarga y barreras). Para disminuir estas limitaciones se debe mejorar el grado de confianza y validez a través de:

- Entrenamiento de los entrevistadores
- Construcción del proceso de entrevista: se puede estructurar y estandarizar o puede dejarse a su libre voluntad.

### **Problemas en la selección del personal**

A continuación se detallan los problemas que se pueden presentar a la hora de estructurar un proceso de selección de personal y que GRANJEROS S.R.L. no está ajena a esta problemática.

### **Problemas relativos a la identificación de capacidades y características personales de los candidatos.**

- Saber qué buscar y dónde: saber con precisión las manifestaciones que se deben intentar identificar y en qué circunstancias serán indicadores significativos de un rasgo o característica del comportamiento de esa persona.
- Eliminar simuladores: mediante la implementación de pruebas técnicas y situacionales se puede aumentar la validez predictiva del proceso.
- Falsos negativos: existen errores que llevan a que candidatos que serían idóneos, sean eliminados del proceso. Algunos de estos errores pueden ser: no advertir situaciones personales negativas por las que esté atravesando el candidato, que el seleccionador no preste escucha activa, no haya establecido empatía o haya diseñado mal el proceso, o prejuicios del cliente.
- Problemas en la integración de los elementos: problemas relativos a la integración exhaustiva y final del sujeto en una descripción funcional de las habilidades y sus características puestas en escena, en relación a las áreas de resultados del puesto.

### **Problemas relativos a la definición del perfil**

El “perfil” es el conjunto de características y requerimientos que debería cumplir, en la medida de lo posible, el candidato idóneo para el puesto.

Distintas teorías:

- *Cliente de la Teoría Ingenua:* se trata de un demandante que no sabe lo que necesita. Falta de capacidad personal de conceptualizar los requerimientos del puesto. Se trata de clientes con poca o ninguna experiencia en la selección que confían ciegamente en el seleccionador.
- *Cliente de la Teoría Cerrada:* el cliente sabe muy bien cuál es el tipo de persona que necesita y tiene una teoría totalmente definida sobre lo que está buscando. Sus opiniones sobre el candidato ideal no aceptan réplica o matización de ningún tipo.
- *Cliente de la Teoría Errónea:* el cliente que actúa de esta forma suele tener una teoría más o menos cerrada, pero sofisticada sobre las características del perfil que se requiere. El único problema es que se equivoca con su contenido.
- *Cliente con la Teoría Superman:* es casi siempre el más peligroso e irreductible, ya que piensa que el ideal de persona para desempeñar el puesto es aquella que reúna todo tipo de competencias y de características en su más alto grado y con la expresión más articulada y completa de dominio de cada una de ellas. Este tipo de cliente no calcula las implicaciones sociales de su “supercandidato” que reuniese tales virtudes.

### **Problemas relativos a la atracción de candidatos**

Otra dificultad con la que debe enfrentarse el seleccionador suele estar relacionada con la atracción de los candidatos hacia los procesos de selección. Las situaciones son variadas y van desde aquellos procesos de selección en que resulta casi imposible encontrar candidatos interesados en la posición que se ofrece, hasta las ocasiones en que las montañas de CV inundan los archivos del seleccionador y constituyen un auténtico problema de preselección y de coste. Algunas de estas variables son:

- *Sector y tipo de actividad:* condicionan de forma genérica la capacidad de atracción de candidatos útiles a sus filas. Las tendencias están fuertemente influidas por momentos históricos, modas o elementos de actitud social.
- *Prestigio de la organización ofertante:* el tipo de organización para la que se ofrecen las posiciones por seleccionar constituye el segundo de los factores de atracción o rechazo en la selección.
- *Situación económica general del país:* en situaciones de bonanza económica el número de candidatos en los procesos de selección disminuye, mientras que aumenta en aquellos períodos en los que el mercado laboral es menos propicio. Esta circunstancia objetiva no puede modificarse a voluntad del seleccionador, pero debe ser prevista.
- *Ámbito de la selección:* deben preverse mayores dificultades en aquellos ámbitos de selección donde escaseen los profesionales.
- *Rango de edad, procedencia y experiencia de los candidatos potenciales:* cuando se trata de atraer más jóvenes, potencial de desarrollo, el número de candidatos potenciales aumenta. Si se persigue una población muy especializada y con alta experiencia, el número de candidatos será mucho más reducido.
- *Modalidad y momento de la convocatoria de candidatos:* la modalidad es un medio de convocatoria. No debe olvidarse que la estacionalidad de las actividades, de determinadas organizaciones, condiciona también los ritmos y cadencias de la selección.
- *Condiciones de trabajo publicadas:* la forma como se presenten las características del puesto, las ventajas o los elementos motivacionales que se incorporen, tales como el salario, las expectativas de desarrollo, la formación y la promoción, la manera como se muestren las ventajas de la organización y la dureza de los requerimientos, son factores que deben ser tendidos en cuenta.
- *Método de selección:* el método de selección que se vaya a emplear puede resultar una barrera para la atracción de candidatos útiles al proceso.
- *Prestigio del seleccionador:* el cuidado y la calidad que los seleccionadores profesionales aportan a cada uno de estos aspectos.

### **Problemas relativos a la química interpersonal entre el candidato y el cliente.**

El seleccionador debe realizar una buena apreciación, tanto del candidato como del cliente. Debe preparar el encuentro entre ambos con el mayor cuidado, haciendo venta activa de los candidatos al cliente para prevenir efectos de una primera impresión negativa.

### **Problemas relativos a la economía del proceso.**

El seleccionador debe tomar decisiones relativas a la calidad y pureza de los métodos de evaluación y predicción y además estructurar el proceso y tomar decisiones tales que optimicen la utilización de recursos disponibles y el costo de la selección.

## **Inducción**

Todas las organizaciones deben dar la bienvenida a sus empleados, y el no hacerlo también tiene un significado para ellos. GRANJEROS S.R.L no escapa a esta realidad y es por ello que a continuación se esbozan los principales conceptos.

La mayoría de los trabajadores llegan a su primer día de trabajo con gran entusiasmo e inquietud. A este interés inicial puede dársele un uso positivo o bien puede destruirse, dependiendo la forma en que se nutra.

La inducción es un momento fundamental, ya que el nuevo trabajador recibe las impresiones de la organización, de los otros empleados, y de los jefes.

Siguiendo Puchol (2007) , denomina *aterrizaje* al período de tiempo que tarda el recién llegado en asimilar las normas formales e informales de su nueva empresa, en conocer y dominar su puesto de trabajo y en relacionarse de manera conveniente con sus superiores, compañeros y trabajadores.

Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. También ayudan al aprendizaje de las tareas del puesto de trabajo, como así también de la cultura de la organización y sus políticas.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular

al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Las principales actividades en este período son informar e integrar. Se debe informar al recién llegado de las incógnitas que necesita despejar; los temas a tratar usualmente son las características de la propia empresa, del puesto de trabajo, normas de seguridad, cuestiones relacionadas con la retribución y los servicios que tiene la empresa. Por otro lado, se debe integrar al grupo humano al que va a pertenecer. En todos los grupos humanos existen normas no escritas sobre la manera de vestir, el vocabulario admitido y el rechazo, personas con las que uno se debe relacionar y personas con las que no debe hacerlo.

La inducción no se da en un día. Normalmente, es un proceso que continúa durante varios días o semanas. La bienvenida del trabajador a la organización se debe programar en varios días, para evitar atestar el primer día con toda la información que la persona necesita saber.

Cadwell (2000), plantea que se debería proporcionar al empleado la información por escrito, creando un manual del empleado o de inducción, con todos los elementos básicos que puedan ser consultados más tarde.

Por otro lado, el empleado debe ser introducido a su lugar de trabajo; por lo que el objetivo de la visita es desarrollar el sentimiento de pertenencia a la empresa. También se debe dar apoyo al personal sobre las actividades que debe realizar y quedar siempre a su disposición por consultas futuras que puede llegar a tener.

La Ley Nacional N° 20.744, denominada de Contrato de Trabajo establece un período de prueba de tres meses. Es por ello que, en dicho tiempo, la empresa puede decidir no continuar con la contratación de la persona, si ésta no se adapta al puesto de

“Desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para GRANJEROS S.R.L.”



trabajo o si existe una ineptitud del empleado. Sin embargo, con más frecuencia de la que sería deseable, el período de prueba transcurre sin que nadie se aperciba de defectos realmente graves del trabajador, con lo que el trabajador se convierte en plantilla permanente y su despido es oneroso.



# **METODOLOGÍA DE TRABAJO**

## Metodología de trabajo

### Modelo de análisis

Siguiendo a Zerrilli, en el libro Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal, plantea que lo primero que se debe efectuar para llevar a cabo un programa de reclutamiento, selección e inducción, es un diagnóstico actual de la organización. Para ello se examina el modelo de diagnóstico, “*Do it yourself*” planteado por Darío Rodríguez Mansilla.

### Diagnóstico Organizacional

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

Siguiendo el modelo de análisis *Do it yourself* de Darío Rodríguez Mansilla, se seleccionan diferentes variables planteadas por el autor para crear un modelo de acuerdo con las necesidades de la empresa. Además se pueden incluir otras variables, ya que el mismo plantea que los esquemas deben ser flexibles para que puedan variar de acuerdo con las condiciones ambientales en las cuales se encuentran las organizaciones concretas.

Un modelo se encuentra formado por un conjunto de variables y conceptos interrelacionados de tal forma que permiten dar una explicación coherente del funcionamiento organizacional. El modelo es una abstracción que constituye un marco conceptual y que tiene un valor ordenado, interpretativo del funcionamiento organizacional.

Los modelos de diagnóstico son modelos de funcionamiento de las organizaciones. Indican las variables consideradas claves para la mejor comprensión del quehacer organizacional, tratan de develar la operación de las organizaciones, a fin de permitir que se hagan notorias las eventuales fallas que pudieran encontrarse en las mismas.

Las variables planteadas por Darío Rodríguez Mansilla son las siguientes:

1. Organización – Ambiente
2. Cultura y cultura organizacional

3. Estructura
4. Comunicaciones
5. Poder, autoridad y liderazgo
6. Motivación
7. Conflicto
8. Descripción, evaluaciones de cargos y desempeño
9. Clima laboral
10. Sindicatos
11. Toma de decisiones

De las variables que plantea este autor se utilizan, para este diagnóstico, las siguientes: organización – ambiente; cultura y cultura organizacional; estructura; comunicaciones; poder, autoridad y liderazgo; motivación; conflicto; descripción, evaluaciones de cargos y desempeño; sindicatos y toma de decisiones. Dichas variables son analizadas para dar un contexto al cómo se realiza la selección de personal, en este momento, en la organización. Esto se realiza porque la organización está inserta en un contexto que la condiciona y la cambia, al igual que la empresa influye en él. Además, se adicionan, ya que el modelo lo permite, las variables correspondientes al tema: reclutamiento, selección e inducción.

A continuación se detallan los contenidos que se tienen en cuenta en cada una de las variables del diagnóstico:

**1. Organización -Ambiente:** la organización debe ser entendida dentro de su entorno. Las variables ambientales tienen una importancia crucial en la constitución del sistema organizacional, en sus procesos de poder, comunicaciones, motivación, relación con sus miembros, entre otros. Para realizar dicho análisis se utiliza el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

El Análisis Porter de las cinco fuerzas es un modelo elaborado por el economista Michael Porter, en 1979, en el cual se describen las *5 fuerzas* que influyen en la estrategia competitiva de una compañía y que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

Para Porter, existen 5 diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
2. Poder de negociación de los proveedores.
3. Poder de negociación de los compradores.
4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.
5. La rivalidad entre los competidores.

De la misma manera, en este apartado se analiza el mercado laboral y el mercado de recursos humanos. Empleo significa utilización del trabajo humano, es la situación de la persona que trabaja para una organización o para otras personas a cambio de cierta remuneración. Siguiendo a I. Chiavenato, el mercado laboral o mercado de empleo está conformado por las ofertas de trabajo o de empleo hechas por las organizaciones en determinado lugar y época. En esencia, lo definen las organizaciones y sus oportunidades.

Con respecto al mercado de recursos humanos, el mismo autor afirma que está conformado por el conjunto de individuos aptos para el trabajo, en determinado lugar y época. Es decir, que el mismo lo define como el sector de población que está en condiciones de trabajar o está trabajando.

Esta variable debe ser analizada ya que no se puede diseñar un proceso de reclutamiento, selección e inducción, si no se tienen en cuenta las características del entorno en la que está inserta la organización, ya que van a influenciar el tipo de programa que se puede implementar en la organización. También se deben considerar las condiciones políticas y legales en las cuales se va a realizar el proceso.

**2. Cultura y cultura organizacional:** la organización se caracteriza por una identidad, por sus particularidades, su quehacer organizacional. También la cultura de la sociedad en la que se inserta debe tenerse en cuenta, puesto que permitirá o impedirá modos concretos de relación organizacional. El tema que se analiza tiene importancia en la inducción del personal, ya que cuando la persona ingresa a la organización no sólo debe enfrentarse a la nueva tarea, sino al cómo se hacen las tareas en la empresa lo cual viene marcado por la cultura de la misma. Por otro lado, con la inducción se espera lograr el adoctrinamiento de la persona, es decir, que el empleado incorpore la cultura de la organización. También se debe tener en cuenta por qué los procesos deben ser

diseñados de acuerdo con las necesidades de la organización para que puedan llegar a ser implementados.

Toda organización social tiene su propia cultura que la identifica, la caracteriza, la diferencia y le da imagen. Es importante conocer, expandir y consolidar la cultura de una empresa, ya que ésta integra los comportamientos hacia metas comunes, constituye una guía en la realización de actividades, elaboración de normas y políticas para establecer directrices, en fin, la cultura encauza el funcionamiento global de la estructura, señalando las prioridades y preferencias globales que orientan los actos de la organización. En tal sentido, es de suma importancia abordar el estudio de un medio imprescindible para dar a conocer, expandir y consolidar esa cultura propia de cada empresa.

Primero se debe aclarar qué se entiende por cultura. Siguiendo al autor Edgar Shein, cultura es un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna - que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Siguiendo a Deal y Kennedy, se encuentra que los valores son las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura corporativa. Por otro lado, los héroes son los individuos que personifican los valores de la cultura y, como tales, proporcionan modelos tangibles de papeles que deben desempeñar los empleados.

3. **Estructura:** es la que visualiza el perfil de la organización. Para realizar dicho análisis se utiliza el modelo de Mintzberg. Este autor plantea que no hay mejor manera de diseñar una organización. La estructura de una organización debe ser resultado de la selección de elementos, hecha teniendo en consideración la búsqueda de consistencia interna y externa. Este autor estima que puede dividirse una organización en cinco partes esenciales:

- Cumbre estratégica
- Línea media
- Núcleo operativo

- Estructura técnica
- Staff de apoyo

Mintzberg propone cinco configuraciones, cinco modelos organizacionales que intentan responder a las demandas de armonía interna y de adecuación a las condiciones situacionales o del ambiente:

- Estructura simple, basada en la supervisión directa.
- Burocracia mecánica, cuya base se encuentra en la estandarización de procesos de trabajo.
- Burocracia profesional. Esta configuración se basa en la estandarización de destrezas y conocimientos de los trabajadores.
- Forma divisional, basada en la estandarización de productos.
- Adhocracia. Su fundamento es el ajuste mutuo. La parte clave es el Staff de apoyo, a veces unido al núcleo operativo.

Esta variable se analiza para poder crear un proceso de selección de personal ya que brinda una fotografía del estado actual de la empresa, marca el organigrama de la misma y refleja el número de personas que trabajan en ella, cómo se estructura y divide el trabajo.

**4. Comunicaciones:** es central diagnosticarlas para conocer sus problemas principales. Todo problema de la organización es un problema de comunicación y puede ser detectado a través del sistema de comunicaciones.

La comunicación organizacional consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una compleja organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo.

El flujo de la comunicación puede ser de diferentes maneras, según Roberto Ávila Lammertyn, quien lo divide en:

- *Descendente:* Es la comunicación que fluye de un nivel del grupo u organización a un nivel más bajo.
- *Ascendente:* Esta comunicación fluye en forma opuesta a la anterior, es decir, de los empleados o subordinados hacia la gerencia. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los de arriba, para informarse sobre los progresos, problemas, sobre el sentir de los empleados, cómo se sienten los

empleados en sus puestos, con sus compañeros de trabajo y en la organización, para captar ideas sobre cómo mejorar cualquier situación interna en la organización.

- *Lateral*: Este tipo de comunicación se da cuando dos o más miembros de una organización, cuyos puestos están al mismo nivel, intercambian información. Por ejemplo, comunicaciones entre supervisores de varias plantas o departamentos. Este tipo de comunicación es muy positiva para evitar procesos burocráticos y lentos en una organización, además, es informal y promueve a la acción.

Esta variable se estudia para poder observar cómo se dirige la comunicación y las fallas que se pueden presentar a la hora de seleccionar una persona para el puesto de trabajo o cuando se dan las órdenes de trabajo, especialmente en los primeros días en la empresa.

**5. Poder, autoridad y liderazgo:** en este punto se examina el poder formal y el informal, que son complementarios y pueden generar conflictos y, para ello, se analizan las siguientes variables:

- Definición de la línea de mando formal, número de subordinados, equilibrio del organigrama en términos de autoridad, capacidad y dificultades de delegación.
- Estilos de mando, estilo de autoridad típico de la organización, estilos de mando personales de ejecutivos concretos.
- Prestigio y status formal versus informal, símbolos de status, incongruencias en el status.

Este punto tiene relación con el reclutamiento, selección e inducción, ya que se busca establecer quién es el que tiene el poder para tomar las decisiones al respecto y para crear un proceso acorde a la empresa. Además, se averigua saber quién tiene el poder económico para lograr aplicar los proyectos.

**6. Conflicto:** la doctrina inicial sobre el tema sostuvo la teoría de que las personas se mantenían en sociedad por consenso. Durante siglos se creyó que quienes integraban algún grupo, quienes se reunían para llevar a cabo una empresa o quienes, simplemente, formaban parte de la sociedad, lo hacían porque estaban de acuerdo con ello.

Fue Carlos Marx quien introdujo una nueva visión sobre el asunto. Marx dijo que las personas están en sociedad no por su acuerdo en reunirse, sino por el conflicto que les produce el hecho de estar juntas; ese conflicto no les permite dejar las sociedades en las que se encuentran.

En 1952, Dahrendorf, planteó como un hecho que las personas se reúnen en grupos o sociedades porque aceptan hacerlo. Hay pues una base inicial y necesaria de consenso en cualquier tipo de sociedad. Pero no bien ingresa a la sociedad, la persona se encuentra inmersa en un conflicto. Este conflicto se produce por la asimetría que necesariamente existe en las sociedades.

El conflicto puede entenderse como un enfrentamiento o choque intencional entre dos seres o grupos de la misma especie que manifiestan los unos hacia los otros una intención hostil, generalmente acerca de un derecho, y que, para mantenerla, afirmar o restablecer el derecho, tratan de romper la resistencia del otro, usualmente utilizando violencia.

Se estudia esta variable para observar si existe algún conflicto que pueda ser un obstáculo para el reclutamiento, la selección e inducción.

**7. Descripción, evaluaciones de cargos y desempeño:** la descripción de puesto es la exposición exhaustiva y sistemática, en base a un protocolo dado, de los resultados del análisis de puesto. Consiste en una enumeración detallada del contenido del puesto:

- Las funciones y las tareas de cada puesto: Qué hace el trabajador.
- La periodicidad de su ejecución: Cuándo lo hace.
- Los métodos aplicados para la ejecución de las funciones: Cómo lo hace.
- Los instrumentos o equipos que utiliza: Con Qué lo hace
- Y los propósitos de dichas actividades: Para Qué lo hace.

Además forma parte de la descripción final de cada puesto la siguiente información:

- Datos de identificación del puesto
- Condiciones de trabajo
- Relaciones internas y externas
- Responsabilidades

- Estándares de desempeño
- Requerimientos físicos e intelectuales
- Experiencia exigida

La evaluación de desempeño es un procedimiento planificado y sistemático que utiliza determinados métodos e instrumentos por medio de los cuales se obtiene información respecto al rendimiento global de cada dependiente en su puesto de trabajo. La finalidad de toda evaluación de desempeño es analizar, sistemáticamente, el hacer de un individuo en su puesto de trabajo, valorando su mayor o menor contribución a la organización por un lado y permitiéndole a éste conocer y mejorar los aspectos referidos a su modo de trabajar.

Por un lado, es importante para el reclutamiento y selección de personal, ya que en las especificaciones de cada puesto se dejan constancias acerca de cuáles son las exigencias físicas, intelectuales y de experiencia, así como otros requerimientos propios de cada puesto, que deberá reunir la persona que ocupe el puesto. De este modo la información que brinda la descripción de puesto puede ser utilizada a fin de establecer los perfiles en base a los cuales se podrá efectuar el proceso de reclutamiento y selección del futuro ocupante de un puesto.

Por otro lado es beneficioso conocer si la empresa consta de un sistema de evaluación de desempeño para que ésta sea dada a conocer desde que la persona ingresa a la organización. También puede ser la base para la toma de decisiones en relación con la ubicación del personal cuando se produce una vacante dentro de la organización, es decir, para promociones y transferencias que se basen en el buen desempeño evidenciado.

**8. Motivación:** Para el logro de las metas organizacionales es necesario que los miembros de la empresa demuestren un apoyo y compromiso en su búsqueda. En este punto se busca indagar sobre los mecanismos utilizados por la organización para lograrlo y cuál es la motivación de los trabajadores. Para dicho análisis se utilizan dos modelos, el modelo plateado por Douglas Mc. Gregor y por Abraham Maslow. Esta variable es considerada para poder ver la realidad que presenta la empresa con respecto a la motivación y qué le ofrecerá a sus nuevos empleados, cuando ingresen a la misma.

Se debe tener en claro qué es lo que se puede ofrecer para no generar propuestas tentadoras a los ingresantes que luego no podrán ser cumplidas.

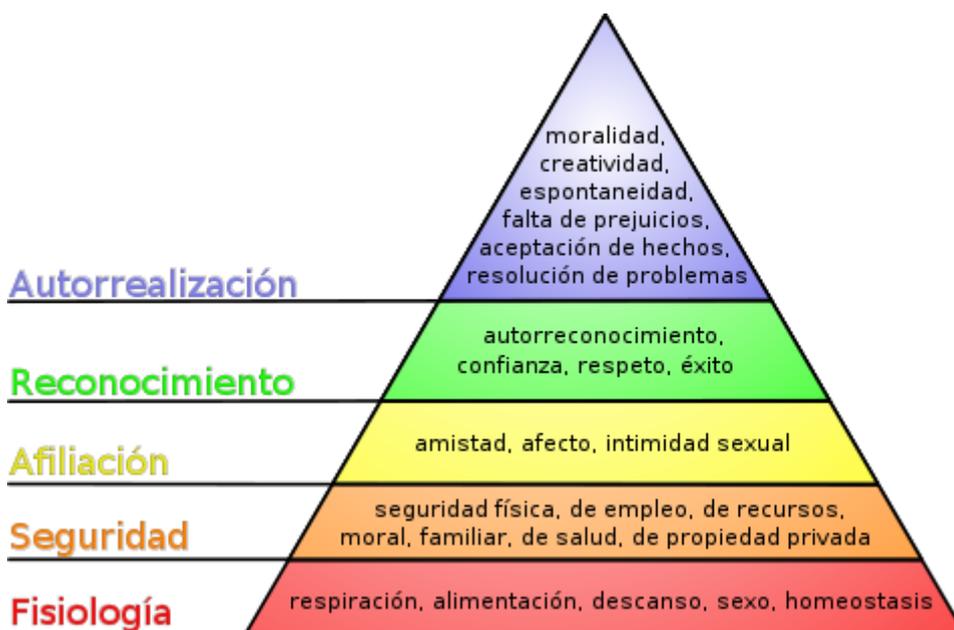
Se toma el modelo de McGregor, por que nos refleja como es el pensamiento de los directivos de una organización. Esto influye en la selección de personal, ya que es como ve la alta dirección a los colaboradores de la organización.

Douglas McGregor en su obra, "El lado humano de las organizaciones", describió dos formas de pensamiento de los directivos, a los cuales denominó TEORÍA X y TEORÍA Y. Los directivos de la primera consideran a sus subordinados como animales de trabajo que sólo se mueven ante el yugo o la amenaza, mientras que los directivos de la segunda se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

- TEORÍA X: Está basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de mediocridad de las masas, se asume que los individuos tienen tendencia natural al ocio y que como el negrito del batey (la canción) el trabajo es una forma de castigo, o como dicen por ahí, "trabajar es tan maluco que hasta le pagan a uno", lo cual presenta dos necesidades urgentes para la organización: la supervisión y la motivación.
- TEORÍA Y: Los directivos de esta teoría consideran que sus subordinados encuentran en su empleo una fuente de satisfacción y que se esforzarán siempre por lograr los mejores resultados para la organización, siendo así, las empresas deben liberar las aptitudes de sus trabajadores en favor de dichos resultados.

Por otro lado, se analiza el modelo de Maslow, para averiguar sobre cuales son las necesidades que se encuentran satisfechas en la organización según los colaboradores. Esto se analiza para ver cuales son las condiciones de trabajo de las personas dentro de la organización, para armar un proceso de reclutamiento, selección e inducción acorde a las necesidades de la empresa.

Maslow definió su Pirámide las Necesidades Básicas del Individuo, de una manera jerárquica, colocando las necesidades más básicas o simples en la base de la pirámide y las más relevantes o fundamentales en la cima de la pirámide, a medida que las necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor. En la última fase se encuentra con la «auto-realización», que no es más que un nivel de plena felicidad o armonía



La jerarquía de necesidades de Maslow se describe a menudo como una pirámide que consta de cinco niveles: los cuatro primeros niveles pueden ser agrupados como «necesidades de déficit» (*deficit needs* o *D-needs*); al nivel superior lo denominó «auto-actualización», «motivación de crecimiento», o «necesidad de ser» (*being needs* o *B-needs*). «La diferencia estriba en que mientras las necesidades de déficit *pueden* ser satisfechas, la necesidad de ser es una fuerza impelente continua».

La idea básica de esta jerarquía es que las necesidades más altas ocupan nuestra atención sólo cuando se han satisfecho las necesidades inferiores de la pirámide. Las fuerzas de crecimiento dan lugar a un movimiento ascendente en la jerarquía, mientras que las fuerzas regresivas empujan las necesidades prepotentes hacia abajo en la jerarquía.

9. **Sindicatos:** se deben considerar ya que son vistos como un medio para canalizar inquietudes por parte de los trabajadores, de defenderse o hacerse oír. En lo que se refiere al reclutamiento, es una fuente importante pero pocas veces utilizada.

Antes que nada se debe explicar qué se entiende por sindicato. Según la Real Academia, un sindicato es una “*organización integrada por trabajadores en defensa y promoción de sus intereses sociales, económicos y profesionales relacionados con su actividad laboral o con respecto al centro de producción o al empleador con el que están relacionados contractualmente.*”

Los sindicatos por lo general negocian en nombre de sus afiliados (negociación colectiva) los salarios y condiciones de trabajo (jornada, descansos, vacaciones, licencias, capacitación profesional, entre otras) dando lugar al contrato colectivo de trabajo.

El sindicato tiene como objetivo principal el bienestar de sus miembros y generar mediante la unidad, la suficiente capacidad de negociación como para establecer una dinámica de diálogo social entre el empleador y los trabajadores. La libertad sindical de los trabajadores para crear, organizar, afiliarse, no afiliarse o desafiarse a sindicatos libremente y sin injerencias del Estado o de los empleadores, es considerada como un derecho humano básico.

10. **Toma de decisiones:** Es el proceso de mayor significación dentro de la organización, por este motivo, es precisa la comprensión del mismo para la elaboración de un correcto diagnóstico. Para su análisis, se toma las siguientes subvariables:

- I. *Premisas de decisión, de donde se obtienen, quién las genera, cuáles son las decisiones fundamentales.*
- II. *Participación, quiénes tienen acceso a la toma de decisiones, cuál es el grado de su participación (informativa, consultiva, decisiva).*
- III. *Reconocimiento de la racionalidad del decidir, existencia de superposiciones, duplicación de decisiones, ordenes y contraordenes.*

Además, debe ser tenida en cuenta esta variable, ya que cuando se estructura el proceso de reclutamiento y selección se debe saber quién es el que tiene el poder de tomar decisiones y cuál es el grado de participación del resto del personal.

11. **Reclutamiento:** Con esta variable se estudiara que se esta haciendo en este momento con respecto al reclutamiento en al organización. Se analizará cuales son las principales técnicas de reclutamiento que utiliza la organización.

12. **Selección de personal:** se buscara analizar el proceso se selección de personal actual con todas las características del mismo. Tendrá como objetivo esta variable recolectar todas las características del proceso asiendo hincapié en el tipo de selección, en como se realiza la entrevista de selección, le tipo de modelo que se utiliza,

“Desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para GRANJEROS S.R.L.”



las técnicas que se aplican, entre otros. También se llevará un análisis exhaustivo de todos los problemas de selección.

13. **Inducción**, se observara como se le da la bienvenida a la organización a la empresa a los nuevos colaboradores, y que políticas se tienen al respecto.

## Recolección y presentación de datos

El proceso de recolección de datos se lleva a cabo mediante la combinación de cuatro herramientas para lograr obtener datos objetivos y fiables y, además, de esta manera, alcanzar resultados que sean fidedignos.

En este trabajo las herramientas que se utilizan para la recolección de los datos son las siguientes:

- **Entrevistas:** El tipo de entrevista que se utiliza es semi estructurada y focalizada en un tema central con ejes derivados del mismo, ya que se realizan preguntas abiertas dentro de la conversación. A la vez, ésta se centra en cuestiones específicas, que en este caso es la selección de personal.

Por el tipo de organización y por su particularidad de ser una empresa familiar, la comunicación entre las personas es informal por lo cual, la entrevista será la principal herramienta a utilizar.

- **Análisis documental:** La principal ventaja de este método es la de obtener información escrita, que goce de veracidad. Es recomendable utilizar esta herramienta en esta empresa, ya que, al existir tanta informalidad en la comunicación oral, lo que se encuentra plasmado en papeles tiene mayor credibilidad. Se analiza la estructura de la solicitud de empleo, el reglamento interno, el manual de inducción y los informes de tasas de rotación de personal.

- **Observación directa:** Es una técnica útil para el analista en su progreso de recolección de datos que consiste en observar a las personas cuando efectúan su trabajo. Se realiza la observación para poder luego analizar cómo se desempeñan e interactúan las personas en sus actividades diarias. La principal observación se efectuará sobre las entrevistas de trabajo que realiza la empresa y sobre los procesos productivos de la misma.

Con esta herramienta lo que se le busca es darle más realismo al diagnóstico que se realizará posteriormente con la información obtenida.

- **Encuestas:** el principal objetivo que se busca con este método es que los hechos y estimaciones que surjan de las mismas sirvan para tomar decisiones, para validar y verificar los datos obtenidos con el resto de las herramientas. Se utilizan las mismas

para indagar acerca de los conflictos laborales, la cultura organizacional y la motivación del personal.

## **Métodos de análisis de la información relevada**

Los métodos de análisis de contenido de datos implican la aplicación de procedimientos técnicos relativamente precisos.

Las entrevistas se efectúan tanto a la dirección general de la empresa como a los responsables del negocio. Se trabaja en forma conjunta para obtener la información necesaria referida a cuáles serían los requerimientos de la organización con respecto al tema que será tratado. Toda la información así obtenida se contrasta con la observación directa, para ver cómo es que se realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

Estas entrevistas se llevan a cabo al comienzo de la investigación, ya que es una herramienta flexible, capaz de adaptarse a cualquier condición, situación o personas, dando, de ese modo, la posibilidad de aclarar preguntas, orientar la investigación y resolver las dificultades que pueden encontrar las personas entrevistadas. Por otro lado, también se las utiliza con el propósito de obtener opiniones acerca de cómo se realiza el proceso de reclutamiento, selección e inducción.

El análisis documental se efectúa con todo lo que se encuentre registrado con respecto al tema. Se analiza los documentos de altas y bajas de los trabajadores, el estatuto correspondiente, la ficha de ingreso a la organización y el documento de entrevista a candidatos, que actualmente se utiliza en la misma. Por otro lado, también se realiza un relevamiento del proceso de inducción que se utiliza y el reglamento interno, que ya han caído en desuso. Se busca evidenciar si se efectúa algún tipo de capacitación inicial referente a seguridad e higiene laboral y, por otro lado, si se cuenta con un manual de puestos de la organización.

La observación directa se utiliza para analizar los procesos productivos de GRANJEROS S.R.L., para poder entender cómo se trabaja en este tipo de actividad y cuáles son las necesidades de personal que se presentan, tanto en la planta de producción, como en el sector de ventas y la administración de la empresa. También se utiliza esta herramienta en las entrevistas de selección de personal.

Las encuestas son realizadas a la totalidad del personal, es por ello que no se toman muestras porque, en este caso, se puede acceder al conjunto total de trabajadores de GRANJEROS S.R.L. Estas se llevan a cabo a los efectos de poder obtener datos sobre cuestiones que hacen al contexto del tema analizado y abarcar toda la población analizada. Se busca obtener datos sobre la cultura de la organización, la motivación del personal y los conflictos que existen en la organización. También serán utilizadas para obtener información sobre temas relacionados con el sueldo del personal. Se analiza si el sueldo actual satisface las necesidades del personal o es una de las problemáticas por las cuales las personas abandonan la organización.



# DIAGNÓSTICO

## Diagnóstico Organizacional

A continuación se efectúa un análisis exhaustivo de cada variable escogida del modelo de análisis de Darío Rodríguez Mansilla, donde también se plantean diferentes modelos de análisis de datos, en cada una de ellas.

### 1. Organización – ambiente.

Una organización no puede ser analizada en forma aislada, sin tener en cuenta su entorno y las variables ambientales que la rodean. Es por ello que con esta variable se analiza el entorno en que se encuentra situada GRANJEROS S.R.L.

Primero, se aclara que la empresa GRANJEROS S.R.L. se encuentra ubicada en el mercado de comercio de San Luis, específicamente en el rubro de la alimentación, en la fabricación y venta de productos derivados del pollo y la carne.

La provincia de San Luis está ubicada en el centro geográfico de la república Argentina, entre 31°50' a 36°00', de latitud Sur y 64° 55' a 67° 15', de longitud Oeste, con un clima netamente continental y en una posición equidistante de los puertos del Pacífico (Valparaíso, Chile) y del Atlántico (Buenos Aires, Argentina), considerándose paso obligado para quienes se dirigen desde Ciudad de Buenos Aires, la región mesopotámica, Sur del Brasil y Paraguay, hacia Cuyo o los puertos del Pacífico, ya que cruza su territorio de Este a Oeste, lo que constituye el corredor bioceánico del MERCOSUR.

La superficie de la provincia es de 76.748 km<sup>2</sup>, que representa el 2% del total del territorio Nacional, de los cuales 4.000 km<sup>2</sup> son sierras del tipo pampeanas con alturas promedios de 1.000 metros sobre el nivel del mar y localizadas en la mitad norte de la provincia. Su relieve está conformado por una serranía que se ubica en la región centro norte denominada Sierras de San Luis o Sierra Central. A ésta se le suma el cordón montañoso de la Sierra de Comechingones, que es el límite natural con la Provincia de Córdoba y sierras menores y separadas entre sí, como son Guayaguas, Cantantal, Quijadas, Gigante, Alto Pencoso, El Morro, Estanzuela, San Felipe, El Rosario. Al Sur, existe una planicie que ocupa gran parte del territorio integrada por pastizales naturales, lagunas y médanos dispersos.

En la Sierra Central nacen los principales ríos, en cuyos cursos se han construidos 12 importantes diques que almacenan y distribuyen el agua a través de más de 2500 Km. de acueductos, optimizando racionalmente su uso para consumo humano y de importantes sectores agrícolas-ganaderos, con una capacidad de riego de aproximadamente 40.000 hectáreas.

Cuenta con una población de 367.933 habitantes, según el censo del año 2001, con tendencia receptora de acuerdo a información de Estadística y Censo de la Provincia. En los últimos años se ha producido un fuerte incremento poblacional, debido fundamentalmente al movimiento migratorio, atraídos por la actividad industrial y la construcción.

En la estructura productiva sectorial, en la última década, se ha destacado el sector secundario, encabezando la nómina de empresas dedicadas a la fabricación de productos alimenticios. Aparece como un importante potencial de desarrollo el sector terciario, con servicios para la producción, el comercio y la administración. A su vez, por la calidad y variedad de recursos naturales y la infraestructura vial y hotelera existente, el turismo se manifiesta con promisorio futuro.

El sector primario favorecido por la completa infraestructura caminera y energética ha iniciado un proceso de crecimiento. La mayor superficie cultivada está destinada a los cereales y dentro de éstos el mayor porcentaje le pertenece al maíz. Actualmente el cultivo de soja se presenta como una nueva alternativa de producción, por los valores que alcanza en el mercado.

La actividad económica en la provincia de San Luis es del 44,5%, la desocupación del 1,1% y la subocupación del 3,1%. (Datos obtenidos de la Encuesta Permanente de Hogares, resultado del cuarto trimestre del 2008, llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Censos INDEC). Esta ciudad tiene 13.655 (INDEC, Censo Nacional Económico 2004/2005) locales para ser ocupados para desarrollar actividades económicas, donde 6.951 locales son destinados a la producción de bienes y servicios y 6.704 locales para el comercio al por mayor y menor.

Para realizar este análisis se utilizan las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

*Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los proveedores:* los proveedores ejercen gran presión sobre la empresa, porque un cambio de precio de la mercadería, que es fijado unilateralmente y no puede ser modificado, influye en todos

los costos de la organización, incluyendo el sector laboral que ve peligrar su estabilidad. Los principales proveedores, AVÍCOLA RUTA 7 S.R.L., FRIGORÍFICO MARU S.A., ECOAVE S.A., FRIGORÍFICO GRAL. PICO, son empresas mayoristas del rubro de la alimentación, también se enfrentan a la necesidad de cubrir el difícil puesto de trabajo, el de carnicero, pero estas organizaciones se dedican a formar personal en este puesto, ya que cuentan con la capacitación en cascada. Por ello, aquellos proveedores con asiento en esta provincia pueden resultar una oportuna fuente de reclutamiento para conseguir el personal que se necesita en la organización.

*Presiones ejercidas o fortaleza de negociación de los clientes:* los clientes minoristas no ejercen ninguna presión sobre la organización, no deciden sobre los precios, pero sí son los que imponen la calidad de los productos al igual que sucede con los clientes mayoristas. Tanto unos, como otros, debido a los constantes cambios de la economía tanto provincial, como nacional, pueden ser considerados como potenciales candidatos para la organización.

*Rivalidad entre las empresas en competencia en el sector:* el rubro al que se dedica la firma se enfrenta en la actualidad con una competencia desleal, ya que la mayoría de los competidores están al margen de la tributación, con lo cual, los precios de venta son muy variados. El único competidor directo de la empresa en el rubro y mercado es la POLLERÍA PIPO, pero no la iguala ni en tamaño, ni en el servicio que ofrece a los clientes. Con respecto al personal, ambas empresas tienen necesidad de contar con el mismo personal capacitado para la realización de sus actividades, por lo que son competidores directos también en cuanto al mercado laboral de San Luis. También son competidores pero indirectos, las pequeñas pollerías y carnicerías de barrios. Estos son comercios pequeños de la ciudad y la mayoría son atendidos por sus dueños, que son emprendedores que han trabajado en el rubro y se lanzan con comercios propios y no tienen gran significado en cuanto al personal a ocupar. Además, también se encuentran como competidores indirectos los supermercados de la ciudad de San Luis, siendo siete SUPERMERCADOS AIELLO S.A., un hipermercado WAL MART y un hipermercado denominado VEA, del grupo DISCO S.A. y un supermercado CARREFOUR. Por un lado, con respecto al personal, contra estas empresas, no se puede competir por la calidad de contratación que presentan y los tipos de beneficios sociales que dan a sus integrantes. Por otro lado, tiene una gran valoración trabajar para estas firmas. WAL MART se encuentra entre las empresas evaluadas como

un Great Place to Work, es decir, un buen lugar para trabajar. Este premio fue entregado en el año 2008, por la empresa Great Place to Work Institute Inc. Argentina.

*Amenaza de nuevos competidores:* con respecto a los recursos humanos, la aparición de nuevos competidores significaría doble riesgo para la empresa, por un lado, mayor dificultad de encontrar personal para trabajar y, por otro lado, la posibilidad de pérdida del personal propio ya capacitado.

*Amenaza de llegada de productos sustitutos:* al tratarse del rubro alimenticio existe una gran gama de productos sustitutos que cambian constantemente en el mercado comercial. GRANJEROS S.R.L. trata de incorporar a las ventas todos los sustitutos del pollo, como incorporó la venta de carne y lechón. Por el momento no se venden productos derivados de la soja, el cual es un producto sustituto. En este momento en la ciudad de San Luis no existe ningún comercio especializado en la venta de dicho producto elaborado, ni comida pre elaborada con esta materia prima.

A continuación se analizan otras variables con respecto a la organización y el ambiente que la rodea.

- I. *Relaciones entre la organización y la sociedad, la inserción de la organización en la comunidad, la importancia del producto para la comunidad y otros aportes que la organización puede hacer; reputación de la organización en el contexto social, presencia de la organización en la comunidad, obras sociales de la organización.*

La organización brinda una oportunidad de trabajo dentro del mercado laboral de San Luis.

La empresa cuenta con una buena reputación en el contexto social, ya que mantiene a los mismos clientes desde su creación, además de ir atrayendo nuevos compradores, principalmente por la calidad de sus productos, la higiene de sus instalaciones, la rapidez y la buena atención al público.

Con respecto a los aportes que realiza la organización, la empresa actualmente se encuentra incluida en lo denominado por el Gobierno de la Provincia de San Luis el “CÍRCULO VIRTUOSO”. El mismo es un programa de nuevas inversiones, acompañado con incentivos fiscales, principalmente que tiende a la incorporación de personal en las empresas que obtengan este beneficio. Con este programa, la empresa

cada vez que incorpora a una persona que pertenece al Plan de Inclusión social por los seis primeros meses se ve beneficiado de tener que abonar solo la diferencia que existe entre la ayuda económica que abona el gobierno y el salario mínimo vital y móvil. El dinero que le corresponde abonar al gobierno se da en beneficios impositivos para la empresa, es decir que la empresa abona el salario completo al trabajador y el gobierno lo devuelve en bonos impositivos, para el pago de impuestos provinciales.

Para poder comprender el alcance de ese fenómeno, hay que analizar las características del Plan de Inclusión Social (PIS) de la provincia de San Luis, que nació como una nueva estrategia del Gobierno Provincial para mejorar la difícil situación social que atravesaba un importante número de sanluseños a mediados del año 2003. Esta iniciativa tuvo escasa planificación técnica y comprende un amplio universo de potenciales beneficiarios: *“está dirigido a todos los ciudadanos desocupados de la Provincia de San Luis, dispuestos a mejorar sus posibilidades de conseguir empleo mediante la inclusión en la Cultura del Trabajo. Se garantiza el acceso al Plan de las madres solteras, mujeres jefes de hogar, mujeres mayores de cuarenta (40), cincuenta (50) y sesenta (60) años, todas las personas con capacidades diferentes, hombres mayores de cuarenta (40) años, todos los jóvenes, mujeres y hombres mayores de dieciocho (18) años y de todo sector de la población en estado de emergencia social” (Presupuesto 2004).*” (Olguín y Páez 2003 -2004)

Para ello, el Gobierno de la Provincia destinó una asignación presupuestaria de 177 millones de pesos (aproximadamente un 25% del presupuesto provincial).

El monto total asignado al Plan es casi equivalente al que tradicionalmente destinaba el Gobierno Provincial a la obra pública, que a partir de ese momento prácticamente se discontinuó.

La contraprestación que deben realizar los beneficiarios se estableció en estos términos:

*“Las prácticas a desarrollar por los beneficiarios tendrán una duración de ocho (8) horas diarias, cinco (5) días a la semana, previendo celebrar convenios con empresas del sector privado para la incorporación de beneficiarios del Plan en el desarrollo de proyectos de interés público.”* (Olguín y Páez 2003 -2004)

En la práctica, los beneficiarios han sido destinados a la limpieza de parques, paseos públicos como así también a la vera de las rutas.

El Gobierno Provincial, principal empleador de la provincia con este Plan, pasó de esta manera a incluir a una parte importante de la población económicamente activa (PEA), pero en “negro” y además, recientemente, les brindó los beneficios de la obra social provincial DOSEP, sin que a los beneficiarios se les realicen los descuentos correspondientes.

La puesta en marcha del PIS, mediante un pago mensual no remunerativo (actualmente de \$ 650,00), para cumplir diversas tareas en lugares predeterminados, ha reflejado una mejora sustancial de los indicadores laborales. En efecto, si se considera ocupados a los beneficiarios de los planes sociales, se advierte que, en el plazo de un año de la implementación del PIS, la desocupación cayó del 11,7% al 3% y, posteriormente, en la medición del segundo semestre de 2004, tuvo un nuevo descenso. Sin embargo, si se los considera desocupados, la tasa de desocupación aumenta considerablemente.

GRANJEROS S.R.L., con su incorporación al “CÍRCULO VIRTUOSO”, colabora como otras empresas de San Luis y el Gobierno Provincial para mantener el índice de desempleo de la provincia de San Luis, que es del 1,1%, como se ha manifestado “*ut supra*”.

Con la incorporación de personas pertenecientes al Plan de Inclusión, lo que se intenta es encontrar personal capacitado. Actualmente este proyecto no se ha puesto en marcha por completo, ya que todavía no se realiza la primera selección de personal incluyendo a los beneficiarios del Plan. Además, seleccionando a estas personas, también es beneficiosa desde el punto de vista económico, ya que el Gobierno Provincial abona los \$ 650,00 y la empresa se hace cargo de la diferencia que debe abonarse por convenio salarial.

II. *Inserción ecológica de la organización, efectos ecológicos de sus procesos, posibles daños y contaminación, preocupación ecológica de la organización, respuestas a las demandas ecológicas del gobierno y de otros grupos, imagen de la empresa en términos de la ecología.*

Toda organización causa un efecto ecológico en el ambiente en el que se inserta, lo que hay que evaluar es si el mismo es negativo, positivo o neutro.

GRANJEROS S.R.L responde a todas las normas ecológicas impuestas por el Gobierno Provincial, respetando también todos los reglamentos municipales para

llevar a cabo la elaboración de sus productos. Por ello, se puede decir que el impacto que causa sobre su ambiente es neutro.

Con respecto a los desechos de la organización, existe una parte de ellos que se reutiliza, donándolos a la sociedad protectora de animales, para que sea destinado a alimento. También se separan los papeles y cartones que se desechan para ser entregados a diferentes cartoneros de la zona, para que éstos lo utilicen para su actividad económica.

La imagen de la empresa con respecto a términos ecológicos, es altamente positiva, ya que no daña ni perjudica a la ciudad en donde se ha insertado. Esto ha sido evaluado a través de una encuesta realizada por la empresa a sus clientes, donde se obtuvo que el 81 % de los mismos opinara que las actividades que realiza la empresa son muy buenas para el ambiente que rodea a la organización y que deberían ser copiadas por otras empresas.

Se debe tener en cuenta que la provincia de San Luis adhiere como política ambiental al Protocolo de Kyoto desde el 30 de Noviembre de 2005. En el Protocolo de Kyoto se estableció que los países desarrollados debían reducir sus emisiones de gases causantes del efecto invernadero en un 5,2% para el año 2012, respecto a las emisiones del año 1990.

### III. *Inserción de los miembros de la organización en la sociedad, contacto de los trabajadores en la comunidad, status de los miembros de la organización en la comunidad.*

GRANJEROS S.R.L., como ya se ha expresado es una PYME al igual que otros 41 comercios instalados en la ciudad de San Luis. La empresa comenzó siendo una sociedad, compuesta por tres socios, los Sres. Videla Marcelo, Colussi Miguel y Rivas Hugo. Con el paso de los años la misma quedó en manos del Sr. Hugo Rivas, compartiendo la sociedad con Nélica Mendaña, su actual esposa y con su hija Carolina Rivas. Es por ello que la empresa, comenzó siendo una Pyme, con las características de tales y paso a ser una empresa familiar. En esta transición quedo con características de pyme, por el tipo de facturación y ya que sus dueños la definen como tal a la hora de describirla. Pero paso a ser una empresa familiar, ya que es una familia la que tiene el control y gestión de la misma.

La empresa se encuentra en la etapa de crecimiento y desarrollo de la primera generación, es por ello que el socio fundador tiene una tendencia a tener el control de la organización sin delegar funciones y tener el poder de tomar todas las decisiones importantes de la organización.

Al ser una empresa familiar, tiene la tradición de que cada trabajador sea considerado como parte de la familia, por más que, a veces, no permanezca más de tres meses en la misma. Por un lado, los empleados tienen satisfechas sus necesidades básicas y pertenecen a la clase trabajadora de la ciudad de San Luis. Por otra parte, el sector administrativo de la empresa, está compuesto por personas de clase media.

La empresa en sus comienzos se inició con un solo local, en el cual trabajaban sólo diez empleados, no había fabricación de productos y sólo se dedicaba a la fracción y venta de productos. Hoy, la empresa cuenta con 34 empleados y dos locales. Tiene ventas mensuales de aproximadamente 700.000 pesos y el 55% de las mismas se realizan a consumidor final. También ha aumentado su actividad a la venta por mayor y menor de pollos, chivos, lechones, artículos de fiambres, lácteos, artículos de almacén, vinos y carne bovina a consumidor final, habiéndose incorporado recientemente la elaboración y venta de derivados de las carnes de pollo y bovina y también vegetales, tales como milanesas, fiambres rellenos, ensaladas, entre otros.

Pertenecer a esta firma permite gozar de muy buena reputación en el medio y prueba de ello es que se reciben diariamente, en las instalaciones de la empresa, más de ocho Currículos Vitae de personas que quieren ser parte de la misma.

## **2. Cultura y cultura organizacional.**

Con esta variable se analizarán las particularidades propias de GRANJEROS S.R.L., las premisas del decir organizacional, los modos acostumbrados de conceptualizar el trabajado, la verdad, lo bueno, entre otros.

### *I. Mitos acerca del trabajo, definición de lo que es el trabajo, de qué es un buen trabajo y que no lo es.*

Como toda empresa, GRANJEROS S.R.L. tiene sus particularidades con respecto a la definición de trabajo. Para sus administradores, “trabajo es toda

actividad que se realiza en la búsqueda de un objetivo ya planteado”. Partiendo de este concepto, un buen trabajo es aquél que se realiza en la búsqueda de los objetivos, transformándose en un mal trabajo, a medida que se alejan de los mismos. Esta definición fue dada por aquéllos a través de las entrevistas mantenidas.

No se han podido observar ni encontrar diferentes mitos acerca del trabajo en esta organización.

La definición de trabajo marca lo que se debe buscar en la selección de personal, lo cual implica encontrar personas idóneas para lograr el objetivo de la sociedad. Esto es contradictorio en esta organización, ya que el proceso de selección de personal no tiene los objetivos planteados, ni tampoco un proceso establecido ni conocido por todos los miembros de la organización.

## *II. Creencias acerca de las relaciones laborales, cuáles deberían ser y cuáles son las relaciones de trabajo en esta organización.*

A través de las diferentes entrevistas con los administradores de la empresa, se han podido analizar las relaciones laborales de la misma, las que se expondrán al ir tratando los diferentes puntos que se analizan a continuación.

No obstante ello, se puede adelantar que existe una buena relación laboral entre el Órgano Gerencial y sus empleados.

## *III. Creencia acerca de los plazos.*

Los plazos en una organización son una parte vital para su existencia. Esta empresa en particular tiene problemas con los plazos porque no se llegan a cumplir con los mismos.

Con respecto a los plazos de la organización, GRANJEROS S.R.L. plantea su futuro a mediano plazo y sus acciones son llevadas a cabo en el corto plazo.

Si analizamos la selección de personal, que se debe cumplir en el plazo inmediato, encontramos que no se cuentan con las personas idóneas, como ya se ha dicho, para cubrir los puestos de trabajo. Esto se refleja en el tiempo que se tarda en cubrir la vacante, de dos a tres semanas para puestos sin necesidad de oficio y de un mes para puestos de trabajo que necesitan personas con oficio.

La empresa no cuenta con un proceso establecido para realizar la selección y se improvisa cada vez que se produce una vacante. Esto podría verse como un

problema, ya que en la organización se contratan generalmente dos nuevos trabajadores por mes, debido a las renunciaciones o despidos que se realizan. A continuación se puede observar, en la tabla número 1, la tasa de rotación de la empresa, de los primeros meses del año 2009.

Tabla 1. Tasa de Rotación

Mes	Ingreso	Egreso	Tasa de rotación
Enero	2	2	11,76
Febrero	1	3	11,76
Marzo	2	1	8,82
Abril	4	2	17,65
Mayo	2	2	11,76
		Promedio	12,35

Estos datos se obtienen al examinar las planillas de ingreso del último año de los carniceros y se observa que ninguno de ellos cuenta con el oficio. Además, en el puesto de atención al cliente, para el cual se solicitan personas con por lo menos un año de experiencia en puestos similares, si se analizan las planillas de ingreso de personal de la nueva sucursal, ninguna de las personas que ingresó tiene dicha experiencia. Cuando se indagó a la persona encargada del personal acerca de por qué sucedió esto, la misma explicó que se tardó más de un mes para contar con todo el personal de la nueva sucursal y que no hubo un mercado laboral amplio para realizar dicha elección.

Además, otro problema que se observa es que las personas tardan un mes en entender el proceso productivo. Este es enseñado por el encargado de cada sucursal y no es la única tarea que realiza dicha persona.

#### IV. *Héroes y villanos, personas que han marcado un estilo en la organización.*

Por un lado, se observa que como héroe de la organización se tiene al Sr. Gerente, quien es un ejemplo a seguir por sus empleados. Por otro lado, los villanos vendrían a ser los hijos del Sr. Rivas, ya que aparte de la hija socia de la firma, también trabaja un hermano de ésta y son vistos por los empleados como amenazas, porque tienen diferentes discursos y no se ponen de acuerdo en las instrucciones que brindan. Este dato fue obtenido a través de una encuesta a todo el personal de la organización, donde se pidió que se nombrara con quién se identifica en la empresa y

quién cree que perjudica el normal desenvolvimiento de la misma. Las encuestas fueron respondidas de manera anónima. Lo curioso de éstas, como puede observarse en el Anexo II Gráfico I, página 112, es que el 100% de las respuestas señalan a los hijos del Gerente como los responsables de perjudicar el normal desenvolvimiento de la empresa. También el 68% se identificaban con el Gerente, el 29% con el encargado y el 3 % con la esposa del Gerente. Todos estos datos pueden observarse en el Anexo II Gráfico II, página 112.

El problema de las personas, llamadas villanos, puede verse en el proceso productivo, ya que éstas al no acordar la forma de solicitar el cumplimiento de determinadas tareas y/o en la forma de expresarse, conlleva a que, en determinados momentos, se vea afectada la cadena de producción y, a veces, exista un recargo de tareas a diferentes empleados. Estos datos fueron obtenidos a través de las diferentes entrevistas mantenidas con el personal.

Esto también se refleja en la selección de personal, ya que al no contar con un proceso definido, estas personas van cambiando sus premisas, quedando mal frente a los postulantes. Esto se debe a que se toman decisiones delante de los empleados o, incluso, se efectúan fuertes intercambios de opiniones acerca de la manera en que se debe proceder. Esto fue observado en una entrevista de personal y una vez consultadas las diferentes partes, se obtuvo como respuesta que es una práctica habitual de la sociedad.

#### V. *Héroes anónimos*

No se ha observado ningún héroe anónimo en la organización, esto se puede deber a que hay pocas personas que tienen una antigüedad mayor a dos años. Esto podría ser importante para la inducción del personal, porque debería ser la persona que refleje los valores de los trabajadores y el ejemplo a seguir.

#### VI. *Valores compartidos, sistema normativo, grado de consenso respecto de las normas, características de la organización ideal.*

Los valores declarados por la empresa son: innovación, competitividad, calidad, servicio al cliente, responsabilidad, confianza, productividad y respeto. Estos son los que figuran en los diferentes proyectos de la empresa, pero al preguntar por ellos,

como se observa en el Anexo II Gráfico III, página 113, se visualiza que serían una mera formalidad, ya que no son conocidos por los miembros de la empresa.

Existe un reglamento interno de la empresa pero el mismo no es conocido por los empleados de la organización porque no se les entrega cuando ingresan al lugar de trabajo. Las normas son más por costumbre que por lo plasmado en el mismo.

La característica de la organización ideal sería cumplir con los plazos establecidos, ya que, como también se ha manifestado “*ut supra*”, esto no se logra en la práctica. Además, y esto es lo manifestado por los socios de la empresa, que se cuenta con el personal idóneo para desempeñar la tarea, en el momento justo.

### **3. Estructura.**

Se trata de una variable que permite visualizar el perfil de GRANJEROS S.R.L., con todas las características del mismo.

#### *I. Descripción de los miembros de la organización, en términos de edad, sexo, educación, antecedentes laborales, nivel y calidad de capacitación, lugar de residencia.*

Como ya se ha expresado, la firma cuenta con un solo Socio Gerente, que trabaja, además, en la conducción; dos mujeres y un varón, la actual esposa del Gerente y sus dos hijos. Se cuenta con 34 empleados, de los cuales 28, son hombres y sólo 6 son mujeres. Dichas personas de sexo femenino están en el área de ventas y en el sector administrativo. El lugar de residencia de todo el personal es en la ciudad de San Luis. Todos estos datos fueron obtenidos al analizar la planilla de personal.

La edad promedio de las personas que trabajan en la organización es de 30 años, y para ingresar a la empresa es necesario contar con estudios de nivel secundario completo. Este dato fue brindado por la persona que realiza la selección de personal, ya que no se encuentra establecido por escrito en ningún manual de procedimiento.

Dependiendo del puesto de trabajo que se vaya a cubrir es el nivel de instrucción necesario, pero el puesto clave que requiere de personas con vasta experiencia, como se ha venido manifestado anteriormente, es el de carnicero. Dicho puesto es el más difícil de cubrir y se tiene como requisito de búsqueda excluyente dos años de experiencia en tareas similares. Esto tampoco se encuentra plasmado en ningún

documento de la organización, pero son datos obtenidos a través de las encuestas con los socios y la encargada de personal.

Para los puestos de encargado y tesorero se buscan personas con experiencia en puestos similares.

La empresa no brinda ningún tipo de capacitación a sus empleados. Tampoco se brinda en ningún formato el manual de inducción y el reglamento interno de la empresa, como también ya se ha expresado anteriormente. Es pertinente aclarar que se encuentra a medio confeccionar un intento de manual de inducción.

## *II. Descripción de la estructura organizacional, organigrama, diagrama de la planta, organización del trabajo, adecuación entre fuerza de trabajo y cantidad de trabajo.*

Siguiendo el Modelo de Mintzberg, que plantea que no hay una manera óptima de diseñar una organización, se analiza el organigrama de GRANJEROS S.R.L. El organigrama de la organización se encuentra exployado en el Anexo I, página 111.

Se puede observar que dicho organigrama cuenta con tres partes claramente diferenciadas: cumbre estratégica, línea media y núcleo operativo.

De las configuraciones que propone Mintzberg, se puede inferir que la empresa analizada responde a la primera de ellas; estructura simple, basada en la supervisión directa, en que la parte de mayor importancia es la cumbre estratégica.

No existe ningún diagrama de planta realizado por la organización, al igual que no existe una descripción de procesos. A través de la observación se puede decir que cada local se maneja de manera aislada y sólo comparten el área administrativa y el encargado de compras.

En la Casa Central, de Avenida España, se puede ver claramente la diferenciación de producción, venta al por mayor y venta al por menor. En la sucursal de la calle Chacabuco, sólo se cuenta con venta de productos al por menor.

La producción y ventas son uniformes durante la mayor parte del año, teniendo picos de venta en épocas de Pascuas y Fiestas de fin de año. Para dichos períodos se necesita ampliar la fuerza de trabajo, por lo cual se contrata a personal eventual. El problema que se presenta es que dichas personas no están capacitadas para realizar las tareas y deben ser supervisadas constantemente para evitar que cometan errores.

Con respecto a la selección de personal, ésta se realiza en la casa central, donde se centra la administración. Sólo hay una persona que está encargada de la misma para los dos locales.

*III. Identificación de departamentos y grupos formales de trabajo, tamaño y número de departamentos.*

En la empresa pueden distinguirse claramente 3 áreas: el Sector Administrativo, Casa Central y Sucursal Chacabuco.

El Sector Administrativo está compuesto por 3 miembros: una persona encargada de personal, otra encargada de tareas administrativas y por último una tesorera. Este departamento realiza las tareas correspondientes a los dos locales. Existe una cuarta persona que trabaja en la administración, el encargado de compras y almacenaje, pero en el organigrama no está ubicada dentro de esta área. En este sector, también se realiza la selección de personal.

La Casa Central, se divide en 3 grandes grupos de trabajo que están supervisados por el mismo encargado. El primero de estos grupos, es el de Ventas al por Menor que comprende dos cajeros, dos personas en ventas de pollo y tres carniceros. El segundo grupo es Ventas al por Mayor, compuesto por dos personas. Y el tercer grupo es Fabricación compuesto por once personas, que son empleados que trabajan en forma rotativa en las diferentes actividades que implica la fabricación: trozado, deshuesado, fabricación de milanesas y otros productos, reposición, entre otros.

En la Sucursal Chacabuco, trabajan nueve personas: un encargado, dos cajeros, tres carniceros y tres personas en el sector de fiambres.

*IV. Descripción de subunidades, se trata de una organización funcional, divisional, matricial, híbrida, niveles y pesos relativos de la línea y el staff.*

Esta es una organización típicamente funcional, donde tiene gran peso la línea de trabajo y peso relativamente bajo, el Staff. Se cuenta con un estudio contable jurídico externo que asesora en dicha temática, realiza la liquidación de sueldos y audita contablemente a la sociedad.

No se trabaja con ninguna consultora para la selección del personal en ninguna época del año.

#### 4. Comunicaciones.

Es central diagnosticar el sistema comunicacional de la organización GRANJEROS S.R.L., porque a partir de él, podrán conocerse los principales problemas que ésta debe enfrentar.

*I. Comunicaciones descendentes, órdenes, contactos entre superiores y subordinados, uso y calidad de boletines, usos y calidad de diarios y revistas, uso de reuniones globales, por departamentos, usos de un sistema de información común para todas las personas, uso de carteleras.*

La comunicación en la organización es utilizada, principalmente, para dar las órdenes de trabajo. El sistema es verbal y nunca se dejan constancias por escrito de los comunicados que se realizan. No existen boletines ni diarios o revistas dentro de la organización. Las reuniones globales con el Gerente de la empresa son para comunicados extraordinarios y no se dan de manera habitual. Existe una cartelera informativa, pero sólo en la Casa Central y la información no se encuentra actualizada. Tampoco se la utiliza para dar a conocer las vacantes laborales que se presentan en la empresa.

*II. Comunicaciones ascendentes, procedimientos de conductor regular, procedimientos de quejas, procedimientos de sugerencias, filtraje en la información, bloqueos deliberados a la información, aislamiento informativo del jefe.*

La comunicación ascendente es parcial, ya que los subordinados deben comunicarse con el encargado, el cual transmite las inquietudes o quejas a los administradores de la empresa. Se tiene poca comunicación con la encargada de personal y se alega que la misma no sabe escuchar. Este dato fue obtenido a través de las encuestas realizadas al personal.

Como puede observarse en Anexo II, los Gráficos IV y V, en las páginas 113 y 114, el 75 % de los empleados expresó que sus quejas no son escuchadas y cuando se preguntó a quién se dirigen si tienen un inconveniente, el 100% respondió que al encargado de cada local. Los empleados sostienen que no existe un procedimiento para dar sugerencias y que no se los mantiene bien informados. Esto se ve reflejado

en lo que expresan los empleados respecto de las vacantes de trabajo que no son comunicadas dentro de la organización.

### *III. Sistema de comunicaciones formal versus sistema informal de comunicaciones.*

Después de mantener diferentes entrevistas con el personal y con los administradores de la empresa, se observa que el sistema informal de comunicaciones prevalece sobre el sistema formal, porque no existe un canal de comunicación establecido. Pero el gran inconveniente que se presenta es que la comunicación informal se transforma en la principal fuente de circulación de rumores. Esto se da, como ya se ha dicho, por la falta de comunicación descendente, ya que la mayoría de los cambios no son comunicados oficialmente y simplemente suceden. Con respecto a la selección de personal, según la encargada de personal el principal problema que debe enfrentar, con respecto a la comunicación, es que los trabajadores consideran que las personas ingresan por recomendaciones y que no se realiza una verdadera selección de personal. La encargada llega a esta conclusión por las numerosas quejas que tiene al respecto y, por ello, se está tratando de mejorar, empezando por comunicar, a todos los empleados de la firma, las vacantes que se produzcan en la misma.

Por otro lado, a través de las entrevistas mantenidas con la encargada de personal se obtuvo como información que no se realiza una comunicación formal sobre las tareas que las personas deben realizar cuando ingresan a la organización. No existe una inducción planificada para ser brindada a las personas que ingresan a la empresa y las tareas que debe ejecutar el recién llegado son instruidas por el jefe directo.

## **5. Poder, autoridad y liderazgo.**

El poder formal y el poder emergente o informal son procesos centrales en el devenir de toda organización y GRANJEROS S.R.L. no está aislada de dicha temática por lo que se analizan, a continuación, las siguientes variables:

*I. Definición de la línea de mando formal, número de subordinados, equilibrio del organigrama en términos de autoridad, capacidad y dificultades de delegación.*

La línea de mando formal está marcada en el organigrama, donde la máxima autoridad es el Socio Gerente. Existen, como ya se ha expresado, dos encargados: uno en la Casa central y otro en la Sucursal. El primero tiene a su cargo 20 personas y el otro a 8.

En la práctica, la delegación de las actividades existe, pero no en la toma de decisiones. El Socio Gerente es quien decide sobre todo el porvenir de la organización y todos los cambios son impuestos por él mismo.

También en la selección de personal, si bien es realizada por la encargada de personal, la decisión final es tomada por el Socio Gerente. El problema que se presenta, según la mencionada encargada, es que el Socio Gerente no cuenta con el tiempo necesario para realizar las entrevistas al personal por lo que se demora más tiempo para cubrir una vacante.

*II. Estilos de mando, estilo de autoridad típico de la organización, estilos de mando personales de ejecutivos concretos.*

El estilo de mando es totalmente directivo y autoritario. No se aceptan sugerencias y las personas sólo se limitan a recibir órdenes. Esto puede ser observado, como ya se ha dicho, en la selección de personal donde el encargado no tiene ningún tipo de decisión sobre las cualidades y habilidades de la persona que va a ingresar en la empresa, como tampoco en la decisión final de contratación, conforme lo ya expresado.

*III. Prestigio y status formal versus informal, símbolos de status, incongruencias en el status.*

El status formal está dado por el tipo de mobiliario y la ubicación edilicia. El status informal está dado por el lugar en que se trabaja, ya que tiene mayor prestigio trabajar en la Sucursal Chacabuco que en la de la Avenida España.

La selección de personal se realiza en la Casa Central y hasta tanto la persona no ingresa a la organización no sabe en qué local va a desempeñar su tarea.

## **6. Conflicto.**

El conflicto es una dimensión que siempre puede presentarse en un sistema social y GRANJEROS S.R.L. no escapa a esta problemática.

Después de analizar las encuestas realizadas a todos los miembros de la empresa, se concluye que en este momento no se presentan o no se dan a conocer grandes conflictos. Esto puede observarse en el Anexo II, Gráfico VI, página 114. No existen problemas con el Sindicato de Empleados de Comercios, entre departamentos, ni tampoco conflictos por las diferencias de haberes percibidos, ya que éstos se rigen por las escalas salariales, aprobadas por dicho Sindicato. Estos datos fueron obtenidos a través de la entrevista con la contadora y el Socio Gerente de la organización.

Un conflicto o problema, que los empleados hacen notar en las entrevistas, es que se reciben instrucciones por parte de todos los jefes y éstas, la mayoría de las veces, son contradictorias. En el 75% de las entrevistas se observó este problema.

Esto también sucede en la selección de personal donde los integrantes de la sociedad no llegan a acuerdos sobre la persona idónea para ocupar un puesto de trabajo. Este caso se vio reflejado cuando se contrató, en Marzo de este año, a la tesorera. En dicha ocasión, cada uno de ellos quería a una persona diferente y no cedían en su postura.

A raíz de este conflicto, se tardó más de tres semanas en efectuarse la selección y se sobrecargó de actividades al resto del personal administrativo, razón por la cual se presentaron quejas. Estos datos fueron brindados por la encargada de personal, la cual medió para consensuar entre todos.

## **7. Descripción, evaluaciones de cargos y desempeño.**

Las organizaciones tienen diferentes formas de dividir el trabajo a nivel de cargos y puestos, y se puede optar por diversos sistemas. Una información de gran importancia que puede ser obtenida en los departamentos de personal de las organizaciones, es la que se refiere a las características de los manuales de descripción de cargos.

En GRANJEROS S.R.L. no existe un manual con la descripción de cargos, ni un perfil de los puestos de trabajos, sólo se encuentran nombrados en el organigrama de la organización.

La empresa cuenta con 14 puestos de trabajos ocupados actualmente por 34 personas. Los puestos son:

- Tesorero.
- Encargado de personal.
- Administrador.
- Encargado de Sucursal Av. España.
- Encargado de Sucursal Chacabuco.
- Cajero.
- Atención al Cliente en Venta de Pollo.
- Encargado de Carnicería.
- Carniceros.
- Encargado de Fiambrería.
- Encargado de Compras y Almacenaje.
- Atención de Cliente Venta al por Mayor.
- Gerente General.
- Fabricación de Pollo.

Al no existir una descripción minuciosa de puestos de trabajo, las responsabilidades del personal no están totalmente delimitadas, lo cual acarrea problemas al momento de determinar los límites de la responsabilidad de cada persona que trabaja en la organización.

No existe en la organización, en este momento, ningún Sistema de Evaluación de Desempeño, pero de las entrevistas mantenidas con el Socio Gerente, surgió que se quiere implementar dicho sistema en el corriente año.

Las remuneraciones que se abonan a los empleados concuerdan con las categorías establecidas por el Convenio Colectivo de Trabajo, N° 130/75, correspondiente a los Empleados de Comercio.

En GRANJEROS S.R.L. no existe un sistema de recompensas y sanciones, pero sí se abonan adicionales, tales como presentismo y horas extras. De la entrevista realizada con todo el personal, surge que están de acuerdo con las remuneraciones que perciben y no las consideran como injustas, sino que el 85 % del personal considera que son adecuadas y suficientes para satisfacer sus necesidades básicas.

Con respecto al pago de la antigüedad, se abona sobre el sueldo básico el 0,5 % por la cantidad de años trabajados, de acuerdo con lo establecido en el Convenio Colectivo de Trabajo del Sector. La mayoría del personal no tiene una antigüedad mayor a dos años, como ya se ha expresado anteriormente.

En esta organización no hay un plan de carrera establecido y son escasas las posibilidades de ascenso, ya que sólo se puede aspirar a llegar a ser encargado de algunos de los locales, debido a que los demás puestos jerárquicos son ocupados por familiares, respondiendo así al esquema de una PYME fundada por una familia.

El trabajo en la empresa es totalmente rutinario, casi ninguna actividad es extraordinaria y dejada al azar. En el sector de fabricación, se realizan diariamente las mismas actividades, al igual que en el sector de atención al cliente, con la única variación que lo que cambia son los clientes que realizan las compras.

Un trabajo forzado es el de Venta al por Mayor, ya se debe efectuar la carga y descarga de las reses y los cajones de pollos de los camiones, como así también trabajar con cámaras de frío, donde se deben utilizar todos los elementos de protección de personal correspondientes.

Todas estas descripciones, ratifican que no se cuenta con los perfiles para realizar la selección de personal y, además, permiten conocer cómo se realizan las actividades en la organización, las remuneraciones que se abonan, entre otras.

## **8. Motivación.**

La motivación laboral constituye un tema central en el diagnóstico de cualquier organización. Las organizaciones sólo pueden pretender lograr sus objetivos, si consiguen el apoyo y compromiso efectivo de sus miembros en la búsqueda de metas organizacionales.

### *I. Política de administración de recursos humanos, prevalencia de la teoría X o teoría Y de MC. Gregor, política oficial de recursos humanos.*

Luego de llevar a cabo una entrevista con la persona encargada del personal de la organización, las principales características que brindó acerca de las personas que tiene a su cargo son:

- No realizan el trabajo en tiempo y forma establecido.
- Si no se los supervisa, no realizan las tareas encomendadas.

- A las personas no les gusta trabajar, lo hacen sólo por necesidad.
- Hay que estar todo el tiempo sobre ellos, porque no se los puede dejar unos minutos solos.

Con estos datos se puede concluir que la política de recursos humanos es totalmente de la TEORÍA X. Las premisas que se siguen son:

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen el esfuerzo adecuado a la realización de los objetivos de la organización.
- El ser humano común prefiere que lo dirijan, quiere soslayar responsabilidades, tiene relativamente poca ambición y desea más que nada su seguridad.

Esto también se refleja, según la encargada de personal, a la hora del ingreso de una persona a la organización, ya que en los últimos ingresos que se han registrado, los empleados no pueden realizar su tarea de manera independiente por un mes. Este problema, para la organización, es culpa de las características naturales de las personas y no un problema interno de que no se esté brindando la información necesaria.

## *II. Preocupación a nivel empresa por el tema de motivación laboral*

La empresa no realiza ninguna actividad para la motivación de su personal. Luego de mantener una entrevista con los socios se dejó entrever que ellos tienen en la mente la teoría de satisfacción de las necesidades de Abraham Maslow y, según sus propias palabras, ellos en este momento sólo llegan a satisfacer el primer escalón de las mismas, es decir, que buscan satisfacer las necesidades de alimentación, abrigo y salud.

Con respecto a sus actuaciones futuras, según los entrevistados, lo que se está buscando es subir un escalón en la pirámide y generar seguridad y comprensión. Esta meta que tiene la empresa, es a largo plazo para ella, porque en la actualidad tiene

una rotación de personal promedio de 12,35% aproximadamente por mes, como puede observarse en la Tabla 1.

### *III. Motivación laboral existente*

En la actualidad no existe ninguna política de motivación de personal, como ya se ha señalado en el punto anterior y, para los socios, el personal tiene las necesidades básicas satisfechas.

Luego de llevar a cabo una encuesta, surge que el 100 % de los trabajadores expresan tener sus necesidades básicas satisfechas, como puede observarse en el Anexo II, Gráfico VII, página 115.

Como se deja entrever en el gráfico VIII, en el Anexo II, página 115, del personal encuestado solo el 25% manifiesta que también tiene satisfechas sus necesidades de seguridad. Por lo que se puede concluir que existe una coincidencia en cuanto a la necesidad que la empresa cree satisfacer y lo que perciben los trabajadores acerca de la misma.

### *IV. Agrado o desagrado con las condiciones físicas del trabajo.*

En el área de fabricación existe desagrado con las condiciones físicas de trabajo, se debe trabajar con cámaras frigoríficas, además de tener que realizar mayores esfuerzos físicos al tener que cargar las reses y cajones de pollos. Todas estas actividades exigen la utilización de los elementos de protección personal, que a través de la observación directa se puede ver que no siempre son utilizados.

Se entiende que lo expresado debe ser considerado al seleccionar el personal para estos puestos de trabajo, porque se deben dar a conocer las condiciones de trabajo. La encargada de personal dijo que muy pocas veces describe el proceso productivo a la persona que ingresa a la empresa y que en este puesto de trabajo las personas duran trabajando de dos a cuatro meses, en promedio, debido a las condiciones del mismo. En las tablas 2 y 3 se pueden observar los ingresos y egresos que se han producido en la organización en las diferentes áreas de la misma, durante los primeros meses de este año.

Tabla 2. Ingreso de personal a la organización por área de trabajo.

Mes	Producción	Administración	Ventas
Enero	1		1
Febrero	1		
Marzo	1	1	
Abril	2		2
Mayo	1		1

Tabla 3. Egreso de personal a la organización por área de trabajo.

Mes	Producción	Administración	Ventas
Enero	1		1
Febrero	1		2
Marzo		1	
Abril	1		1
Mayo	1		1

V. *Agrado o desagrado con las condiciones económicas del trabajo.*

A través de las entrevistas mantenidas con la encargada de personal, se puede observar que hay un agrado con las condiciones económicas del trabajo, ya que no existe ninguna queja al respecto y no hay pedidos formales de aumento de sueldos.

La empresa se caracteriza, además, por el pago al día de los salarios correspondientes. Este dato fue obtenido por la contadora de la sociedad.

Se estima que éste es un dato para la selección de personal, ya que las condiciones de pago de la empresa deben ser informadas a los postulantes.

**9. Sindicatos.**

Los sindicatos constituyen un tema obligado en cualquier análisis de una organización. Ellos son una expresión organizada de los miembros de la empresa, que adoptan esta configuración como una forma de canalizar sus inquietudes, de hacerse oír, de defenderse frente a eventuales amenazas y de reivindicar sus aspiraciones.

La empresa GRANJEROS S.R.L. enfrenta a un único sindicato, el Sindicato de Empleados de Comercio delegación San Luis.

El principal beneficio que tiene el afiliado al Sindicato es el respaldo gremial en la defensa de los derechos de los trabajadores. Por ello, además de contar con servicios específicos que hacen a la actividad gremial, brindan también beneficios pensados para las necesidades actuales.

La afiliación a dicho sindicato la tienen todos los trabajadores de la actividad mercantil.

El Sindicato de Empleados de Comercio cuenta con la obra social OSECAC, *Obra Social de Empleados de Comercio y Actividades Civiles*. Además brinda los siguientes beneficios:

- Asesoramiento jurídico, contable, escribanía y para construcciones.
- Asesoramiento jubilatorio.
- Asesoramiento laboral.
- Guardería.
- Cursos de capacitación: se dictan cursos de inglés, computación, guitarra, tango, soguería y otros, de acuerdo a las necesidades de los afiliados y su grupo familiar.
- Entrega de útiles escolares: a todos los hijos de afiliados en edad escolar se le entregan al inicio del ciclo lectivo una bolsa con útiles escolares y un refuerzo en el mes de julio.
- Farmacia: los afiliados al Sindicato reciben descuentos por la compra de medicamentos en distintas farmacias de la ciudad.
- Ambulancia.
- Salón para fiestas o eventos.
- Gestoría del Automotor: los afiliados gozan de descuentos en transferencias y otras gestiones relacionadas.
- Colonia de vacaciones.
- Canasta de nacimiento: por el nacimiento de cada hijo de un afiliado, se le entrega una canasta para cubrir las primeras necesidades del bebé. (Requisito 9 meses de afiliación).
- Turismo: los afiliados recibirán importantes descuentos en los hoteles de la FAECyS y contratados en los principales puntos turísticos del país.

- Viaje de bodas: el afiliado que contrae matrimonio gozará de una estadía sin cargo en hoteles que tengan convenio con el sindicato (requisito, un año de afiliación).

Actualmente la empresa no cuenta con ningún representante gremial dentro de la organización. La posición habitual del sindicato es colaborativa y no influye en las decisiones de la organización. En los últimos cinco años de la empresa no se presentan problemas sindicales. Hay que tener en cuenta que la tasa de empleados que se sindicalizan es muy baja, sólo del 8%. Este dato fue obtenido a través de la revisión de los legajos de los empleados y el estudio de los formularios de adhesión al sindicato.

Con respecto a la selección de personal, la delegación del mencionado sindicato no cuenta con una base de datos de los asociados, como posibles candidatos. Con relación a esta temática, el sindicato ofrece colocar en sus carteleras los avisos de selección de personal.

#### **10. Toma de decisiones.**

El proceso de toma de decisiones es el fenómeno de mayor significación dentro de un sistema organizacional.

#### *IV. Premisas de decisión, de dónde se obtienen, quién las genera, cuáles son las decisiones fundamentales.*

En esta organización todas las decisiones son tomadas por los socios, es decir, los miembros de la familia. Las decisiones más importantes, vienen generalmente acompañadas de grandes inversiones de dinero y, por ello, no son dejadas al azar.

Con respecto al personal, la decisión de aumento de la plantilla está a cargo de la gerencia y la de reemplazo de una persona, por renuncia o despido, lo decide la encargada de personal. La empresa gasta mensualmente en su personal aproximadamente una suma de 71.000 pesos. Pero en la práctica, según la encargada de personal, la decisión final la toma gerencia.

#### *V. Participación, quiénes tienen acceso a la toma de decisiones, cuál es el grado de su participación (informativa, consultiva, decisiva).*

Con respecto a la participación, ninguna persona de la empresa puede tomar decisiones si no es miembro de la familia y esto es reconocido por todas las personas

de la organización. Los encargados de cada local y el Staff con que cuenta la empresa sólo tienen participación informativa, es decir, dar a conocer las novedades que acontecen en el día a día de la empresa.

VI. *Reconocimiento de la racionalidad del decidir, existencia de superposiciones, duplicación de decisiones, órdenes y contraórdenes.*

La superposición y duplicación de decisiones y órdenes es muy común en la organización, ya que existe una constante doble vía de mando. Por un lado el Socio Gerente y por otro, sus hijos. Por esta razón existe una sobreposición de instrucciones que generan malestar entre el personal.

En la selección de personal, se puede observar claramente cuándo se tiene que tomar la decisión acerca de qué persona ingresará a la empresa. En la última selección que se realizó en el mes de abril del corriente año, donde se buscaba una cajera, el Gerente había seleccionado a una persona y los hijos, a otra. Esto motivó demoras en el proceso y además ocasionó una sobrecarga de tareas al resto del personal de la empresa. Caso similar a lo expresado con respecto a la tesorera.

## **11. Reclutamiento**

A través de las entrevistas mantenidas con la encargada de personal, se obtuvo que cada vez que se realiza una convocatoria de personal, se alcanza un número suficiente de candidatos para poder realizar la selección de personal.

Luego de analizar el proceso de reclutamiento que realiza GRANJEROS S.R.L., se puede observar que no se realiza un reclutamiento interno, sino que se realiza solamente el externo. A través de las diferentes entrevistas mantenidas con los socios de la empresa, se obtuvo como dato que no se realiza el reclutamiento interno por que no se cuenta con un soporte escrito o computarizado que contenga las cualidades del personal actual de la organización, para que estos puedan ser trasladados o ascendidos. Por otro lado, la encargada de los recursos humanos no da a conocer la vacante que se produce al personal que está trabajando en la empresa.

Este proceso se realiza a través de un solo medio, ya que la vacante que se produce en la organización se publicita en el único diario de la provincia. En el aviso clasificado que se publica se dan las características que debe poseer la persona para ocupar el puesto de trabajo. Se pide que se envíen los Curriculum Vitae a la dirección

de la empresa. El costo de los avisos clasificados varía según el día de publicación, pero usualmente tiene un costo de \$ 220,00 doscientos veinte, por mes, por un aviso de tamaño estándar, pequeño de cuatro líneas, cuya publicación se realiza día por medio.

Siendo una empresa que tiene una ubicación céntrica en la ciudad de San Luis y que tiene un flujo de clientes elevados, ya que tiene ventas aproximadas de \$700.000, setenta mil pesos y el 55% de las mismas son a consumidor final, no publicita las vacantes en las vidrieras de sus locales.

Otro punto a tener en cuenta, es que, a pesar de que se realicen constantemente búsquedas de personal, no se posee una base de datos sobre los candidatos que se han presentado a la organización y que no quedaron seleccionados en la última instancia.

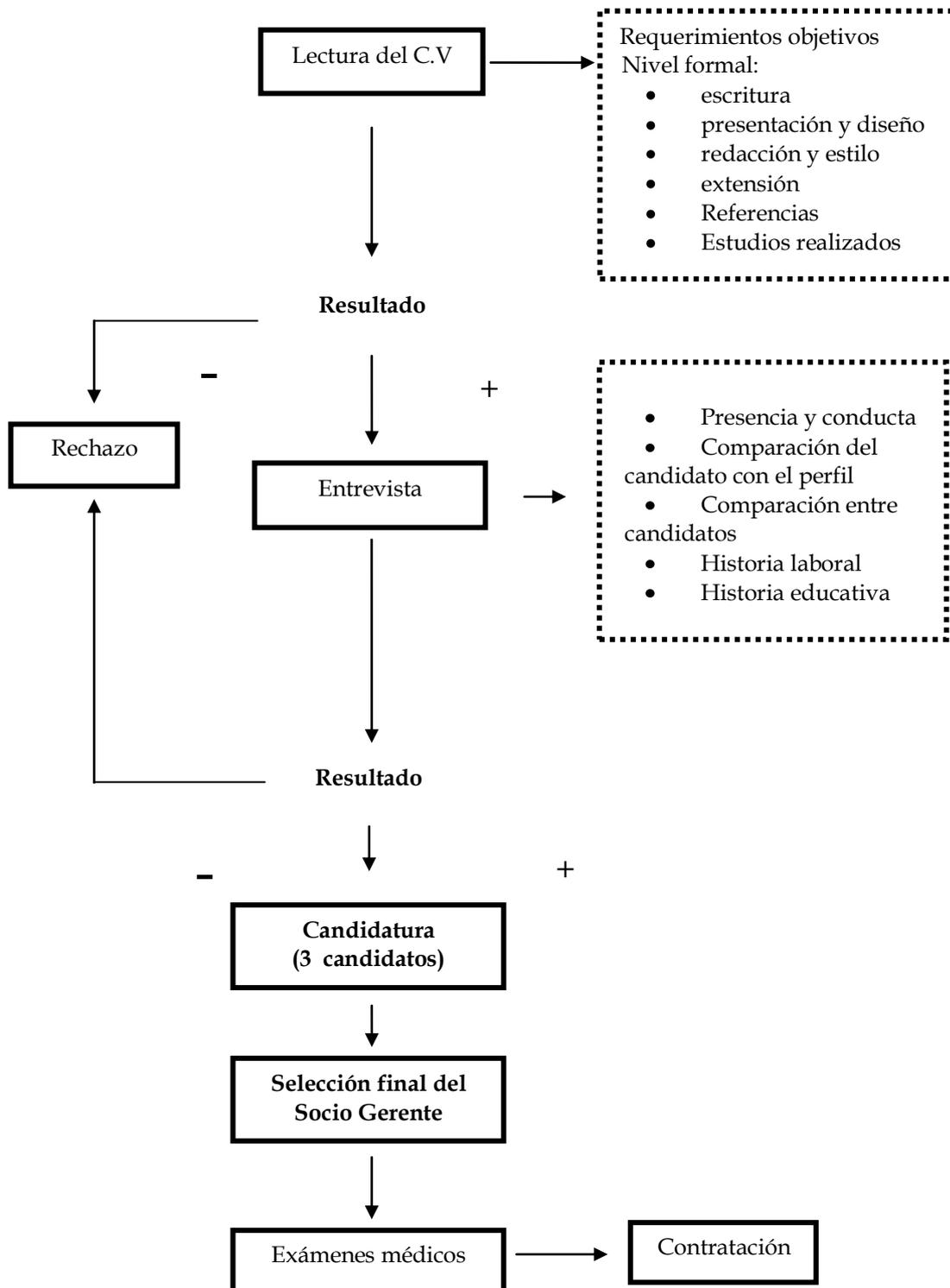
Con respecto al perfil de búsqueda, cada vez que se presenta una vacante es creado el mismo. No se tienen guardados los datos de las diferentes búsquedas y los requisitos que se necesitan para cada puesto de trabajo. Cabe aclarar que tampoco la empresa cuenta con análisis de los diferentes puestos de trabajo o diseño de puestos.

Por otro lado, también se debe aclarar que la empresa no trabaja con empresas de colocación de personal.

## **12. Selección de personal**

La elección de colaboradores constituye, para cualquier organización y entre ellas, GRANJEROS S.R.L., un problema de extrema importancia y delicadeza, de cuya más adecuada solución depende su eficiencia y potencialidad.

En la misma el proceso de selección se realiza de la siguiente manera:



Es un proceso de selección que consta de pocos pasos y que, conforme lo expresado por la encargada de personal, no siempre son realizados en su totalidad. Con la lectura de los C.V. se busca reducir el número de personas que se van a entrevistar. En esta etapa se rechazan aquéllos que la encargada de personal entiende que no cumplen con los requisitos principales de la búsqueda.

Para la entrevista se cita a las personas, telefónicamente, al local situado en la calle Avenida España. Allí se genera el primer contacto físico de la persona con la organización. La entrevista se realiza de manera informal. La persona a cargo no tiene una estructura a seguir y cada vez que se realiza este proceso, en sus propias palabras, dice que se improvisa la manera de realizar el mismo. No hay una preparación del entrevistador, ni una creación de un ambiente de entrevista. La misma se realiza en las oficinas de administración, donde hay poca privacidad para poder entrar en confianza y se presentan un sin fin de interrupciones, tales como pedidos de otras personas, llamados telefónicos, entre otros.

Luego de terminar con todas las entrevistas se escogen tres personas, que pueden ser las que tienen las características para cubrir el puesto de trabajo, y se presentan al Socio Gerente. Si bien la decisión de contratar es tomada en conjunto por la encargada de personal y el Gerente, en definitiva es éste último quién tiene la palabra final. Usualmente hay problemas al respecto, ya que estas personas no logran ponerse de acuerdo sobre quién es la persona más adecuada para cubrir el puesto de trabajo.

Una vez que se decide quién es la persona que va ingresar a la empresa, se le informa el salario que va a percibir, conforme el puesto a desempeñar y la escala salarial correspondiente. Si está conforme, se le indican los estudios pre-ocupacionales que se deben efectuar. Cuando el postulante presenta dichos estudios y los mismos han resultado correctos, se envían los datos necesarios al estudio contable para que se efectúe el Alta Temprana del empleado en el sistema laboral vigente.

La tasa de rotación de GRANJEROS S.R.L. es del 12,35% mensual aproximadamente, como se puede observar en la Tabla 1. Esto quiere decir que existe una fluidez de personal y no hay estabilidad del mismo en la organización. La empresa tiene 8 años de vida y un solo empleado tiene una antigüedad igual de 8 años.

Cuando se indagó si el proceso que se realiza en la selección es un proceso de colocación, selección o clasificación, la encargada de personal señaló que, en el caso del puesto de carnicero, es de colocación, ya que en la mayoría de las búsquedas que se

realizan existe una sola persona para cubrir el puesto de trabajo. Para el resto de los puestos se utiliza el modelo de selección, ya que existen varios candidatos para un mismo puesto de trabajo. En esta organización nunca se trabajó con el modelo de clasificación.

Además la única técnica que se utiliza de selección de personal es la entrevista de selección, no se utilizan pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad o técnicas de simulación.

Analizando la selección de personal encontramos que en esta organización, dependiendo le puesto de trabajo que se necesita cubrir, se tiene una u otra teoría sobre el tipo de perfil que se busca en el mercado laboral. En primer lugar para los puestos administrativos, los altos mandos de la empresa tienen la Teoría Superman, ya que piensa que el ideal de persona para desempeñar el puesto es aquella que reúna todo tipo de competencias y de características en su más alto grado y con la expresión más articulada y completa de dominio de cada una de ellas. En segundo lugar, para el resto de los puestos de trabajo se tiene la Teoría Ingenua, se trata de un demandante que no sabe lo que necesita. Se trata de una falta de capacidad personal de conceptualizar los requerimientos del puesto.

De los problemas típicos de la selección de personal se puede analizar que:

- Se sabe qué se quiere buscar, a pesar que no cuenta con los perfiles claramente delimitados, pero no se sabe dónde buscar, ya que no se cuenta con una estructura de la entrevista que se realiza.
- No se sabe cómo eliminar los simuladores, muchas veces se contrata personas que se creen que cuentan con las características para el puesto de trabajo, pero no llegan a cumplir con los objetivos del puesto de trabajo para el cual se contrató.
- La encargada de personal alega que para puestos administrativos se buscan personas con más características y habilidades que las que necesitan para el desempeño del puesto de trabajo.
- Por el tipo de actividad a la que se dedica la empresa existe problema para cubrir ciertos puestos de trabajo, como el del carnicero.
- En este momento la situación económica del país y del mundo hace que existan muchos candidatos para los diferentes puestos de trabajo y al no tener un filtro

de búsqueda definido hace que el trabajo de la encargada de personal sea tedioso y elevado.

- Con respecto a los costos del proceso no se tienen establecidos, pero se pueden estimar aproximadamente.

A continuación se detallan los costos:

- Aviso clasificado del diario: el costo de los avisos clasificados varía según el día de publicación, pero usualmente tiene un costo de \$ 220,00 doscientos veinte pesos, por mes, por un aviso de tamaño estándar – pequeño de cuatro líneas, cuya publicación se realiza día por medio. Si se considera que se toman dos trabajadores por mes, como se ha manifestado, el costo por empleado es de \$110,00, ciento diez pesos.
- Exámenes pre-ocupacionales: Su costo es, actualmente, de \$ 180,00 ciento ochenta pesos, por cada trabajador.
- Cantidad de horas que dedica la encargada de personal a esta tarea: la persona dedica diez horas de su trabajo, para seleccionar a una sola persona. Esto quiere decir, que teniendo en cuenta que el valor de la hora de trabajo de esta persona es de \$ 15, 00 quince pesos, el costo para seleccionar a cada persona es de \$ 150,00 ciento cincuenta pesos.

Por ello, el costo total a considerar, en la selección de personal, sería de aproximadamente, \$ 440 cuatrocientos cuarenta pesos, por empleado.

#### 14. **Inducción**

Todas las organizaciones deben dar la bienvenida a sus empleados y el no hacerlo también tiene un significado para ellos. GRANJEROS S.R.L., tampoco escapa a esta realidad.

La empresa analizada no tiene un modelo establecido de cómo se realiza la inducción de la persona a la organización. Cada vez que ingresa una persona a la empresa se la presenta a sus compañeros de trabajo y a su jefe inmediato, quien es el que le dará las diferentes instrucciones.

No se le brinda información extra en ningún soporte y no se le explica sobre la historia de la empresa, los integrantes de la misma, ni tampoco sobre cuestiones tan básicas como la obra social, el sindicato y las remuneraciones. Toda esta información se

espera que el empleado la pregunte a los compañeros de trabajo o, en su defecto, a la encargada de personal.

Por la información que se analizó, a través de las diferentes entrevistas, se observa que no se informa a la persona de las diferentes incógnitas que puede llegar a tener y tampoco se lo ayuda a integrarse al grupo de trabajo. También se obtuvo como dato que las órdenes que se brindan pueden ser refutadas por alguno de los socios dueños y que nadie sepa como actuar cuando esto sucede.

El principal problema que trae aparejado no realizar este proceso es que las personas tardan de dos a tres semanas para poder realizar tareas simples, de manera autónoma y también que se retiran de la empresa por no entender cómo se debe realizar la tarea. De las últimas 5 desvinculaciones que tuvo la organización, 2 de las personas que se retiraron alegaron que se trataba de este problema, lo que habla de un porcentaje del 40%. Además, en las encuestas realizadas al personal de la empresa se halló que ninguna persona de la organización conoce el reglamento de la misma.

A través de la observación directa, se pudo ver que la mayoría del personal no utiliza los elementos de protección personal y cuando se le preguntó a la encargada de personal si se daba un instructivo formal de su utilización cuando se ingresa a la empresa, se obtuvo una respuesta negativa.

El tema de la utilización de los elementos de protección personal se debe tener en cuenta, ya que es la forma de prevenir los accidentes de trabajo. Por el tipo de organización que se está analizando, el riesgo es alto, es por ello que debe ser una prioridad el tratamiento de esta temática.

Con respecto a las políticas de seguridad e higiene laboral, encontramos que se tiene en cuenta en primer lugar la higiene del lugar, para poder tener las habilitaciones comerciales correspondientes, pero se deja totalmente de lado la seguridad laboral. No se realiza ninguna capacitación relacionada con dicha temática.

Por otro lado, cuando se indaga sobre los accidentes de trabajo que se dan en la organización, encontramos que semanalmente se produce uno. El más frecuente es el corte en el cuerpo cuando se trabaja en el despostado de los animales. Ya que se trata de la salud de los trabajadores de la organización debería ser un de los principales temas a tratar por la alta dirección.

## Conclusiones diagnósticas

Después de llevar un análisis exhaustivo en la organización, aplicando de manera sistemática todas las herramientas de análisis de datos, se logró obtener resultados enriquecedores para el diagnóstico de la situación actual de la empresa. Se llega a la conclusión que no solo presenta problemas en el subsistema de acogida de personal, si no que existen aspectos a mejorar en todos los sistemas de recursos humanos.

A través de las entrevistas, encuestas de personal, análisis de datos y la observación directa se pueden observar que los principales inconvenientes que encontramos en la organización son:

- No hay una planificación en el área de recursos humanos, se realizan tareas de manera desordenada y sin un plan previo.
- No existen políticas que establezcan los pasos a seguir con respecto al área de recursos humanos.
- No se tienen definidos los puestos de trabajos, ni un perfil de puesto.
- En este momento la organización no cuenta con una evaluación de desempeño establecida.
- No se respetan las normas de seguridad e higiene laboral.
- No se evalúan las necesidades de capacitación de personal, ni se dictan capacitaciones en la empresa.
- La empresa no cuenta con una base de datos de empleados que integran la misma.
- No se cuenta con un reglamento interno.
- No están establecidas las responsabilidades dentro de la organización.
- No se encuentran definidos los canales de comunicación dentro de la empresa para el personal.
- La empresa no realiza ninguna actividad relacionada con la motivación de personal.
- No existe en la organización un análisis de detección de necesidades de capacitación.

- Sólo se utiliza una técnica para el reclutamiento de personal, no se conoce sobre la aplicación de otras técnicas.
- No se cuenta con una base de datos de las habilidades de personal para poder realizar un reclutamiento interno.
- Existe un beneficio económico para la selección de personas que tienen el plan de trabajo del Gobierno Provincial, llamado Círculo Virtuoso, pero éste no es utilizado a la hora de realizar dicho proceso.
- No existe un proceso de selección de personal establecido a simple vista, pero se realizan la mayoría de las actividades de manera desordenada e improvisadas.
- No se ha determinado el proceso de toma de decisión con respecto a la selección de personal.
- Existe una alta tasa de rotación para el tipo de empresa y la cantidad de empleados con los que cuenta.
- No se conocen las normativas de la empresa y no se utilizan los elementos de protección personal.
- No existe un proceso de inducción de personal establecido, lo cual muchas veces ocasiona que la persona tarde en comprender las tareas que debe realizar.

Ya que esta es una tesis de aplicación, solo se va a plantear una solución a uno de los subsistemas de recursos humanos, que es el de acogida de personal. Pero se debe tener en cuenta, que existen otros problemas en la organización que pueden ser desarrollados en otros trabajos de aplicación.

El proceso de reclutamiento y selección consiste en una serie de pasos lógicos a través de los cuales se atraen candidatos a ocupar un puesto y se eligen las personas idóneas para ocupar una vacante. Por medio de la selección de personal la organización puede saber quiénes de los solicitantes que se presenten son los que tienen mayor posibilidad de ser contratados para que realicen eficazmente el trabajo que se les asigne. Este proceso implica igualar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad del solicitante con las especificaciones del puesto. Cuando la selección no se realiza bien, el área de recursos humanos no logra los objetivos determinados anteriormente, asimismo, una selección desafortunada puede impedir el ingreso a la organización de una persona

con gran potencial o franquear el ingreso a alguien con influencia negativa que puede afectar el éxito de la organización.

El número de pasos en el proceso de reclutamiento y selección cambia de acuerdo con la magnitud de la organización, el nivel jerárquico y el tipo de puesto que se desee ocupar, el costo de cada etapa y la efectividad de la misma para eliminar a los candidatos que no reúnan los requisitos necesarios para desempeñar determinada labor. A menos que los pasos que median entre el principio y el fin del proceso se comprendan bien y se realicen en forma adecuada, por personal capacitado, toda la actividad corre el peligro de ser juzgada, por candidatos y ejecutivos por igual, como un innecesario trámite de carácter esencialmente burocrático.

## **Propuesta de Solución**

La propuesta, para la empresa GRANJEROS S.R.L., es diseñar un proceso de reclutamiento, selección e inducción que se ajuste a las necesidades de la organización y al tamaño de la misma. Con el mismo se buscará que se logren seleccionar los recursos humanos, acorde con las necesidades de la empresa y en el momento justo.

Por otro lado, se deberán realizar en el orden propuesto las siguientes actividades dentro de la organización, para que la misma cuente con una correcta administración de recursos humanos:

- La primera actividad que se debería realizar es establecer las políticas de cómo gestionar los recursos humanos en la organización, para que existan lineamientos claros sobre como actuar en esta temática. Esta actividad se debería realizar en el corto plazo, ya que influye en todas las actividades de la administración de personal. Las políticas guían y trazan el camino para las acciones que se van a realizar y ayudan ante cualquier obstáculo que pueda presentarse, es por ello de la importancia de delimitarlas con sumo cuidado. Las mismas van a delimitar el reclutamiento, la selección e inducción.

- En segundo lugar, se deben crear una planificación anual de las actividades relacionadas a la administración de personal. Tiene como finalidad que exista una manera determinada de se llevar a cabo las actividades de recursos humanos a lo largo de un año, ya que estas, en este momento, se realizan de

manera desorganizada y no se logra ver el fin que tiene llevar a cabo cada una de estas acciones. Esta actividad se debería realizar en el corto plazo.

- La tercera actividad en orden de importancia es aplicar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal que se desarrollara para la organización. Si no se han desarrollado las dos primeras, esta actividad no estará enmarcada en las políticas de la organización y dentro de la planificación anual, por lo que será sumamente difícil llevarla a cabo. Es por ello que se deben realizar dichas actividades primero para que esta se pueda implementar.

- Luego se realizar las tres primeras actividades se debe implantar las políticas de seguridad e higiene laboral y crear los planes de capacitación sobre la temática. Se busca actuar sobre dicha temática para que no existan accidentes de trabajo dentro de esta organización. Se podrá realizar una capacitación inicial junto con al inducción sobre dicha temática, ya que es la bienvenida a la empresa. Es de suma importancia esta acción por el tipo de actividad y rubro al que pertenece la organización. Se debería implementar en el mediano plazo.

- Para seguir con el orden lógico establecido, la actividad número cinco es establecer los canales de comunicación dentro de la organización. Esto se debería implementar en el corto plazo, para que las personas sepan con quien deben comunicarse dentro de la empresa si tienen algún inconveniente y de quien deben recibir las ordenes. También influye en la selección de personal, para que se establezca cual es el sistema para que los encargados soliciten un aumento o reemplazo de personal.

- La sexta actividad es desarrollar un manual de puestos para la empresa. Esta actividad se debería desarrollar en el mediano plazo, para que cuando se realice la selección de personal, se tenga cada puesto de trabajo definido y se pueda obtener el perfil de la persona que se desea que ingrese a al organización. También se debería dar una copia a cada persona que ingrese de la descripción de su puesto. En el mismo estarán definidas las tareas que debe realizar el ocupante del puesto y las responsabilidades del mismo. Esta actividad debe ser llevada a cabo en el corto plazo, ya que influye en el programa de reclutamiento, selección e inducción de personal.

- Como actividad número siete se encuentra crear un sistema de evaluación de personal. Esto se debería desarrollar en el largo plazo. Con esto se buscaría

medir el desempeño de los trabajadores de la organización, para poder realizar, si hay desviaciones de los objetivos planteados, acciones correctivas. También podría servir como una base para premiar el buen rendimiento dentro de la organización.

- Entre las últimas actividades a llevar a cabo, corresponde determinar como se van a detectar las necesidades de capacitación y cuales son las acciones que se llevaran a cabo posteriormente. También se deberá determinar quien es el responsable de esta actividad. Esta acción debería ser llevada a cabo en el corto plazo, ya que podría haber personas que estén realizando actividades de maneras que no es la correcta o la indica y se podría mejorar.

- La ultima actividad que se propone es establecer un programa de cómo se van a cubrir las necesidades insatisfechas de la personas en la organización. Esto debe enmarcarse dentro de un programa motivacional y ver cuales son las actividades que se van a llevar a cabo. Esta actividad debe desarrollarse en el largo plazo.

Con todas estas actividades lo que se busca es que la empresa cuente con la mejor gestión de los recursos humanos, para poder lograr todos los objetivos que se plantea.

Las acciones que se incluirán para llevar a acabo el diseño de un proceso de reclutamiento, selección e inducción son las siguientes:

- Crear un proceso de reclutamiento donde se incluyan diferentes técnicas.
- Armar una ficha de solicitud de empleo, que tenga como fin obtener todos los datos necesarios antes de la entrevista de personal.
- Establecer un sistema de documentación de las solicitudes de empleo.
- Estructurar el proceso de selección de personal.
- Determinar la toma de decisiones con respecto al proceso analizado.
- Fijar un programa de inducción de personal, acorde con las necesidades de la empresa.
- Redactar un manual de inducción.
- Crear un reglamento interno.

- Establecer una ficha de alta de empleado.
- Determinar un presupuesto del proceso.

## Plan de acción

Las diferentes acciones que se plantean como solución se pueden dividir en tres fases claramente diferenciadas:

- Fase 1: Reclutamiento.
- Fase 2: Selección.
- Fase 3: Inducción.

Cada una de ellas tiene su presupuesto y al finalizar todas ellas, se elabora un presupuesto integral. El proceso de reclutamiento, selección e inducción se llevará a cabo en la casa central de la organización donde se encuentra la oficina de personal.

La responsabilidad de estas actividades estará a cargo de la encargada de personal y las actividades serán realizadas cada vez que se necesite reemplazar o aumentar la plantilla de personal.

### Fase 1 – Reclutamiento

Con el reclutamiento lo que se busca es obtener un grupo numeroso de candidatos, que permita seleccionar a los empleados calificados necesarios. Es decir, que se indaga para contar con los recursos humanos disponibles en el momento oportuno.

El proceso de reclutamiento comienza con la búsqueda de personal para el nuevo puesto de trabajo o vacante que se produce y finaliza con la recepción de las solicitudes para el mismo.

Para estructurar este proceso de modo que sea acorde con las necesidades de la empresa, se fijarán las siguientes pautas:

- a) Crear la solicitud de empleado.
- b) Constituir el perfil de búsqueda.
- c) Determinar los medios de reclutamiento.
- d) Diseñar la solicitud de empleo.
- e) Establecer un archivo de documentación.
- f) Confeccionar el presupuesto.

A- Crear la solicitud de empleado.

En el Anexo III, página 116, se adjunta la ficha de solicitud de empleado, que debe ser enviada al área de recursos humanos. La misma debe ser completada por el encargado del área dónde se produjo la vacante o se requiere el aumento de personal. Se debe especificar a quién se va reemplazar o cuál es el motivo del aumento de personal. Debe estar firmada por el quién solicita, luego por la encargada de personal, que es quién va a controlar y aprobar parcialmente a la misma y por último, el Socio Gerente de la empresa debe autorizar el comienzo del proceso, que tendrá como tiempo de demora 1 hora.

B- Constituir el perfil de búsqueda.

Una vez aprobada la solicitud de empleado se definirá el perfil de búsqueda. El mismo será creado con la persona que solicita el reemplazo o aumento, para que se adecue a las necesidades de la organización. Los aspectos que se tendrán en cuenta para la creación del mismo serán:

- ✓ Nombre del puesto.
- ✓ Dependencia.
- ✓ Personas a cargo.
- ✓ Funciones.
- ✓ Ambiente de trabajo.
- ✓ Educación requerida.
- ✓ Edad mínima y máxima.
- ✓ Sexo preferente.
- ✓ Conocimientos especiales.
- ✓ Idioma.

Esta actividad se realizará en 1 hora, donde la encargada de personal tendrá que ponerse de acuerdo con el supervisor directo. En el anexo IV, página 117, se adjunta el documento de relevación de perfil.

C- Determinación de los medios de reclutamiento.

La empresa no realiza el reclutamiento interno, porque no cuenta con datos de los empleados que trabajan en la misma. Por ello se debe establecer una planilla

computarizada, donde se especificarán las principales habilidades y cualidades del personal. La misma debe ser creada con un filtro para poder realizar una búsqueda de manera rápida. Se recomienda la utilización del mismo programa Access, por su modo sencillo de manejar. El mismo será una tarea que tendrá a cargo el encargado de personal. Esta actividad es la base para poder continuar con el proceso. La plantilla será actualizada cada vez que ingrese una persona a la organización.

Como política se establecerá que primero se realizará un reclutamiento interno, y luego un reclutamiento externo. Para agilizar los plazos en el proceso, primero se buscará en la planilla si se cuenta con la persona dentro del personal y luego los puestos vacantes se darán a conocer en las carteleras de la casa central de la empresa y de la sucursal. Solamente se darán dos días para la postulación de personal que ya pertenece a la organización. Los empleados interesados deberán completar la solicitud de empleo.

Si no se obtienen los resultados deseados con el reclutamiento interno, se continuará con el externo. El primer medio al que se recurrirá es el de colocar los avisos de búsqueda de personal en la entrada a los locales comerciales. En el mismo se especificará que se busca y las características excluyente. También se dejará en claro dónde se debe presentar el C.V. y llenar la solicitud de empleo. Este medio será utilizado porque la empresa tiene una ubicación céntrica y existe un flujo elevado de clientes. Se considerará que el mismo es exitoso si se cuenta con una cantidad suficiente de solicitudes de empleos para poder realizar la selección de personal. Se tomarán 4 días para ver si este proceso tiene éxito para el puesto de trabajo que se está buscando.

El último medio que se podrá utilizar es el aviso en el periódico de mayor circulación. Los avisos clasificados se colocarán los días domingos y se mantendrá la publicación hasta el día lunes. En el mismo tendrá que ser lo suficientemente minucioso y atrayente para poder cubrir la necesidad de la organización, ya que es el medio más caro que se va a utilizar.

Organizar y realizar todas estas actividades tomará a la encargada de personal 4 horas, distribuidas en los diferentes días que dura este proceso.

D- Diseño de solicitud de empleo.

Se entiende por solicitud de empleo, aquella que el candidato debe completar cuando se presenta a la organización para entregar el curriculum vitae. Será entregada cuando el candidato se presente por primera vez a la organización. En el Anexo V, página 1189, se adjunta la solicitud de empleo que se plantea para Granjeros S.R.L. Lo que se busca con la misma es obtener datos importantes para la selección de personal.

E- Establecer un archivo de documentación de las solicitudes de empleo.

Las solicitudes de empleo deben ser almacenadas junto con los C.V. en el área de personal dentro de Granjeros S.R.L. para que se pueda dar lugar a la Selección de personal. Con esta tarea no se podrá demorar más de una hora.

F- Presupuesto.

En este apartado se determinarán los costos que tendrá el reclutamiento de una persona para un puesto de trabajo determinado. Se debe considerar que este presupuesto esta armado para este momento y para esta empresa particular, que se encuentra en ciudad de San Luis con las características de dicha provincia. A continuación se enumeran los costos más significativos:

- La solicitud de empleado tiene un costo de \$0,20 centavos por hoja.
- Hojas del perfil de búsqueda \$ 0.40 centavos.
- La hora de trabajo de encargada de recursos humanos esta valuada en \$15 pesos. Esta tarea implicará 7 horas de trabajo, lo que tendrá un costo de \$105 pesos.
- Los afiches en la cartelera de personal tendrán un costo de \$1.20 cada uno. Se deben colocar uno en la casa central y otro en la sucursal de la empresa, lo que significa un costo de \$2.40.
- El afiche en la entrada de las sucursales tendrá un costo de \$2 pesos cada uno. Se colocarán en ambos negocios, lo que tendrá un costo de \$4 pesos.
- El costo del aviso clasificado en el diario es de \$8.25 por día, siendo dos días de publicación tiene un costo de \$16.50.

- Cada solicitud de empleo tiene un costo de \$0.60 centavos. Se espera que por búsqueda se completen como mínimo 10 solicitudes. El costo de la misma será de \$6 pesos.
- El archivo de documentación de las solicitudes de empleo no tiene costo porque se establecerá uno de los stands de la biblioteca que con cuenta el área de recursos humanos.
- El costo total del proceso de reclutamiento de personal planteado para Granjeros S.R.L. es de \$ 134.50.

## **Fase 2 – Selección**

El proceso de selección de personal inicia cuando se cuenta con un grupo idóneo de solicitantes obtenidos mediante el reclutamiento. Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En esta fase lo que se busca determinar es:

1. Estructurar el proceso de selección de personal.
2. Determinar quien va a tomar la decisión en cada paso del proceso.
3. Establecer una ficha de alta de empleado.
4. Determinar un presupuesto para este proceso.

## **Proceso de selección de personal**

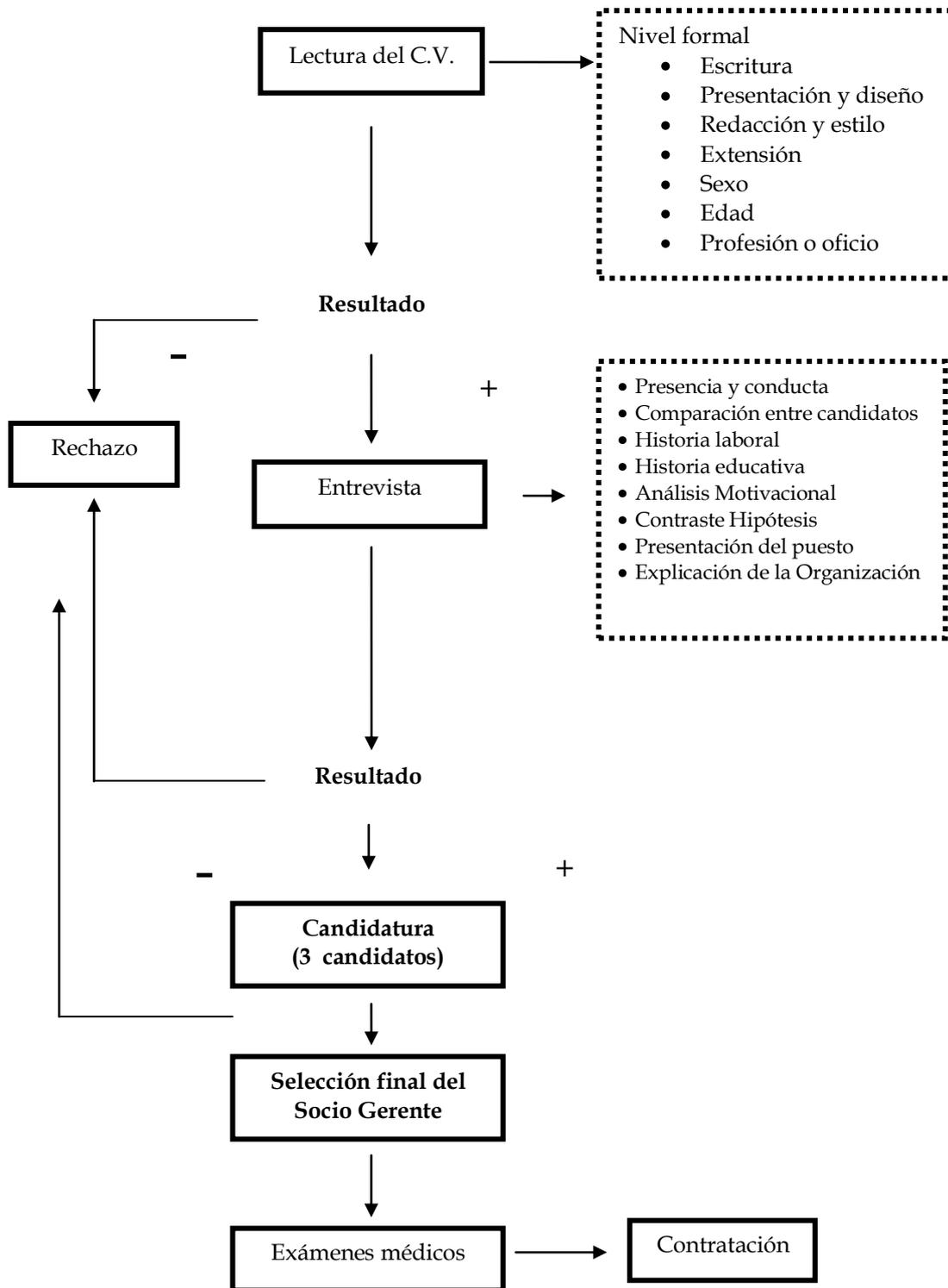
El proceso de selección de personal se mantiene, sólo que se agregan tareas dentro de cada uno de los pasos planteados por la organización y se establece las responsabilidades en cada actividad. Esta decisión se lleva a cabo, ya que el proceso tiene un orden lógico, que es de fácil aplicación para la empresa pero se establece de manera detallada cómo se debe proceder en cada paso del mismo. Lo que se busca es que los que tengan a cargo las actividades respeten los pasos para no tener problemas cuando se tome la decisión final de contratación.

Los pasos que se llevan a cabo son:

1. Lectura de solicitudes de empleo y C.V.
2. Entrevista de selección.

3. Armado de la candidatura.
4. Decisión final de contratación.
5. Exámenes médicos.
6. Contratación.

Para este momento en particular, ya que la encargada de personal no cuenta con las herramientas necesarias para realizar pruebas técnicas o psicológicas se recomienda no realizar las mismas o terciarizar el servicio a un profesional especializado. Si se decide no realizar las mismas, se debe basar la selección de personal en datos puramente objetivos que bridan la solicitud de empleo y las entrevistas. A continuación se establece el flujograma de selección de personal, donde se establecen los pasos anteriormente mencionados.



### *1. Lectura de solicitudes de empleo y C.V.*

En este primer paso se analiza la información obtenida de las solicitudes de empleo y C.V. Primero se procede a analizar cada solicitud de empleo y si las mismas cuentan con las características del perfil se pasa a la lectura del curriculum vitae donde se obtiene más información sobre el candidato. Luego de este análisis se selecciona a las personas que se entrevistan por cumplir con los requisitos de búsqueda. Se debe prestar atención a las personas que pertenecen al Plan de Inclusión Social, ya que contratar a las mismas da un beneficio a la empresa, debido a que la provincia de San Luis se hace cargo de la suma de \$650 y el resto del sueldo lo debe abonar la empresa.

La responsable de esta tarea es la encargada de personal y el tiempo aproximado que tardará es de dos horas.

### *2. Entrevista de selección*

La entrevista de selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador tiene como objetivo responder a dos preguntas generales:

- ¿Puede el candidato desempeñar el puesto?
- ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?

Para esta empresa se recomiendan las entrevistas con preguntas mixtas, que se basan en un marco de preguntas determinadas que dan confiabilidad; con no estructuradas que añaden interés y conocimientos específicos. Todo el proceso de las entrevistas estará a cargo de la persona encargada de personal.

El proceso de la entrevista que se plantea para Granjeros S.R.L consta de cinco etapas:

- a) Preparación del entrevistador. Requiere que la encargada de personal elabore las preguntas específicas. Las respuestas son las que darán la idoneidad del candidato. Los entrevistadores necesitan estar en posición de explicar las características y responsabilidades del puesto, los niveles de desempeño, el salario, las prestaciones, entre otros. El objetivo de las preguntas es brindar información del interés, actitud y antecedentes del solicitante. En el anexo VI, página 122, se pueden observar las preguntas frecuentes que puede realizar el entrevistador. El tiempo que le tomará a la encargada de personal organizar las entrevistas es de media hora.

- b) Creación de ambiente de confianza. Las entrevistas serán realizadas en la oficina de la encargada de personal situadas en la casa central de la organización. Se deben evitar las interrupciones y mantener un ambiente amistoso. Se entrevistará a las diferentes personas y el tiempo que se le dedicará es de cuarenta y cinco minutos por entrevista.
- c) Intercambio de información. Es el momento donde se va intercambiar la información. La persona encargada de la entrevista no sólo deberá obtener información sobre el candidato sino que, además, brindará toda la información sobre el puesto de trabajo y la organización. También se brindará información sobre el salario que va a percibir en ese puesto de trabajo.
- d) Terminación. Se dará lugar a que el entrevistado se saque todas las dudas, que genere preguntas sobre inquietudes que se le pueden haber presentado durante la entrevista de trabajo.
- e) Evaluación. En el anexo VII, página 123, se muestra el formato de la hoja de registro de la entrevista. Esta deberá ser completada por el entrevistador una vez que finalice la entrevista. Se deben registrar todas las repuestas específicas y las impresiones generales del candidato. Esto le tomará aproximadamente quince minutos por entrevista.

### 3. *Armado de la candidatura*

Cuando se terminan de realizar todas las entrevistas de trabajo se evalúan las mismas con las hojas de registro de entrevista y se comparan entre sí. Se eligen tres personas que cumplan con todos los requisitos para el puesto de trabajo. Cuando ya se tienen los tres candidatos a postular para que se tome la decisión final se deben buscar las referencias laborales para comprobar por qué se retiró de sus empleos anteriores y qué referencias tienen de dichas personas. Esta acción le tomará al encargado de recursos humanos aproximadamente una hora.

### 4. *Decisión final de contratación*

Cuando ya se tiene armada la candidatura se programan entrevistas con uno de los socios gerentes que va a ser quién tome la decisión final de contratación. Se realiza este paso ya que una persona de la familia es quién debe tomar la decisión final. Se escoge que esta persona sea que toma la decisión, por que al ser una empresa de primera

generación, el fundador es el que toma la mayoría de las decisiones si no las considera incorrectas. Es por ello que al ser una decisión importante la de incorporar nuevo personal a la organización debe ser tomada por el. La persona encargada del personal tendrá el rol de asesorar sobre cómo se comportaron los candidatos en todo el proceso y ayudar a tomar la decisión. Una vez que se toma dicha decisión se comunicará a la persona que fue contratada la intención de que ingrese a la empresa y que debe realizarse los exámenes médicos. Se le comunicará nuevamente el salario que va a percibir y las actividades que tendrá a su cargo. Por otro lado se le pedirán todos los papeles necesarios para dar el alta temprana y armar su legajo dentro de la organización. A las personas que no fueron elegidas, por cortesía, también se les comunicará la decisión. Se guardarán los datos de todas aquellas personas que lleguen a la instancia de la candidatura, por las dudas que la persona que sea elegida no pase los exámenes médicos o se retire de la organización por cualquier otra razón.

#### 5. *Exámenes médicos*

Una vez que ya se tomó la decisión de contratar a la persona y se acordó con ella el salario a percibir se le indicarán los estudios pre-ocupacionales que se deben efectuar. Los mismos están a cargo de la ART con la que contrata la empresa y que es además la encargada de dar todas las instrucciones con respecto a los mismos.

#### 6. *Contratación alta del empleado.*

Cuando el postulante presenta dichos estudios y los mismos han resultado correctos, se envían los datos necesarios al estudio contable para que se efectúe el Alta Temprana del empleado en el sistema laboral vigente. Y en la organización se arma el legajo de la persona que tendrá como primera hoja la ficha de alta de empleado. Un ejemplo de la misma se encuentra en el anexo VIII, página 125. Otros documentos que deben ser incluidos son:

- Fotocopia de antecedentes, curriculum, títulos, entre otros.
- Informe médico pre ocupacional.
- Constancia del número de C.U.I.L. extendido por la ANSES.
- Tramitación de la Clave de Alta Temprana, “C.A.T.” y Constancia de Aceptación (RG-AFIP N° 899).

- Declaración de alta a la Aseguradora de Riesgos del Trabajo.
- Copia del contrato de trabajo o acuerdo individual celebrado.
- Fotocopia del DNI (1ª y 2ª hojas) y declaración de domicilio actualizado.
- Certificado de matrimonio y DNI del cónyuge.
- Certificado de nacimiento y DNI de cada hijo menor de 18 años.
- Hijos discapacitados (sin límite de edad): además, certificado de discapacidad.
- Constancia de participación en el curso de inducción y de entrega de reglamento interno.

Esta tarea será realizada por la encargada de recursos humanos de la organización y le llevará aproximadamente media hora el llenado de la ficha y armado del legajo.

### **Presupuesto**

Como anteriormente ya fue mencionado, el presupuesto que se establece es solo valido para esta provincia, ya que el sueldo de los profesionales y el costo de vida en la misma es diferente que en el resto del país. Para este proceso los costos que se establecen son los siguientes:

- Cantidad de horas que dedica la encargada de personal a esta tarea: la persona dedica nueve horas de su trabajo para seleccionar a una sola persona. Esto quiere decir que, teniendo en cuenta que el valor de la hora de trabajo de esta persona es de \$ 15,00 pesos, el costo para seleccionar a cada persona es de \$ 135 pesos.
- Exámenes pre-ocupacionales: su costo es, actualmente, de \$ 180,00 pesos por cada trabajador.
- Hoja de registro de entrevista, por lo menos 10 hojas a \$0.20 centavos cada una son \$2, dos pesos.
- Carpeta para armar el legajo \$2.50 pesos.
- Hojas de alta del trabajador, son 4 hojas, a 0.20 centavos cada una, hace un total de 0.80 centavos.
- El proceso de selección tiene un costo total de \$320.30 pesos.

### **Fase 3 – Inducción**

La inducción, es en realidad un componente del proceso de socialización del nuevo empleado en la empresa, un proceso gradual que implica en todos los empleados las actitudes prevalentes, los criterios, valores y patrones de comportamiento que se esperan en la organización y sus áreas.

El programa de orientación que se plantea para la empresa Granjeros S.R.L. es un programa simple, que no lleve tiempo excesivo a los involucrados con el fin de conseguir que el empleado comience a realizar sus tareas de la manera que la empresa lo requiera.

La bienvenida a la organización estará a cargo de la encargada de recursos humanos, quien explicará sobre las siguientes temáticas:

- Historia de la organización.
- Estructura de la organización.
- Horarios y días de pago.
- Vacaciones.
- Reglamento interno.
- Políticas de personal.
- Prestaciones básicas.
- Normas de Seguridad e Higiene Laboral.
- Información general de interés para el recién llegado.

El tiempo que le tomará a la persona esta tarea es una hora aproximadamente. Se le entregará a la persona que asista a este proceso el reglamento interno y el manual de inducción y se le explicará el fin de los mismos y el contenido. Los mismos se adjuntan en los anexos IX, página 129, y X, página 133 respectivamente. Se firmará una planilla de entrega de los mismos. Se dará lugar a que el recién llegado realice todas las preguntas que crea necesarias para desempeñar su puesto de trabajo.

Después se hace una presentación del empleado a su nuevo supervisor, quien continuará con la orientación, explicando la naturaleza exacta del puesto, presentará a la persona sus nuevos colegas y lo familiarizará con el sitio de trabajo. Esta actividad

tomará una hora al supervisor. También se dejará que el nuevo empleado realice preguntas para poder comprender el proceso de trabajo.

Es esencial el seguimiento formal y sistemático desde la orientación inicial. Al nuevo empleado no debe decirse simplemente que acuda cuando se le plantee algún problema. Por el contrario, el encargado de recursos humanos debe comprobar regularmente cómo actúa y responder a sus posibles preguntas después de la inducción inicial.

El encargado de recursos humanos debe realizar un seguimiento metódico transcurrido un mes en el puesto. Debe realizar asimismo una evaluación anual del propio programa de orientación, a fin de determinar si responde a las necesidades de la empresa y de los nuevos empleados y exponer posibles mejoras.

La retroalimentación facilitada por los nuevos empleados es un buen método para evaluar la eficacia del programa de orientación. Para conseguirla se empleará el siguiente método: cuestionarios no firmados completados por el nuevo empleado. El fin del mismo es conseguir datos sobre si la inducción actuó como se esperaba que lo hiciera. Se dará el mismo para ser completado al mes de que el empleado ingrese a la organización. La retroalimentación así conseguida permite adaptar el programa de inducción a las sugerencias de las participantes actuales. La encargada de personal demorará en realizar esta tarea una hora de su jornada de trabajo.

Como presupuesto de este programa se pueden observar los siguientes costos:

- Cada reglamento interno tiene un costo de \$0.80 centavos.
- El manual de inducción tiene un precio de \$4.90 pesos que incluye una carpeta para una mejor presentación.
- La encargada tardará en este proceso dos horas, lo que hace un costo de \$30 pesos.
- La hora del supervisor tiene un costo de \$15 pesos la hora, y en este proceso tardará solamente una hora.
- El costo total de este proceso es de \$ 50.70 pesos.

Una vez que se finaliza la fase número 3 del proceso de formalización del reclutamiento, selección e inducción de personal es posible alcanzar los resultados esperados.

## **Presupuesto**

El presupuesto total del programa de Selección, Reclutamiento e Inducción de recursos humanos planteado para Granjeros S.R.L. es de:

- Reclutamiento: tiene un costo de \$134.50 pesos.
- Selección: se debería invertir para la misma \$320.30 pesos.
- Inducción: tiene un costo total de \$50.70 pesos.

El proceso planteado para esta empresa tendría un costo total de \$505.50 pesos.



# CONCLUSIONES

En esta oportunidad, se trabajó con Granjeros S.R.L., una empresa familiar también categorizada como PYME donde se cuenta solamente con una encargada de recursos humanos.

Con este trabajo, se realizó un diagnóstico exhaustivo de toda la organización, donde se encontraron problemas en todos los subsistemas de recursos humanos. Se estableció la prioridad de diseñar un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal, sin dejar de plantear que existen otros tipos de problemas que deben ser tratados en la organización.

Entre los principales problemas que se encontraron luego de realizar el diagnóstico dentro de la organización fueron:

- No existen políticas de recursos humanos planteadas dentro de la empresa.
- No hay una planificación de las actividades de la gestión de recursos humanos.
- No existe un manual de puestos
- No existe una manera sistemática de realizar el reclutamiento, selección e inducción de personal.
- No se gestiona la seguridad e higiene laboral
- No se encuentran establecidos los canales de comunicación.
- No se realizan evaluaciones de desempeño dentro de la organización
- No existe un análisis para la detección y corrección de necesidades de capacitación.

A todos estos problemas se le establecieron plazos en los que deben ser realizados y por que deben desarrollarse en esta empresa en particular.

Al tratarse de una tesis de aplicación, dedicada a dar solución a una temática específica se decidió desarrollar una profesionalización del proceso de reclutamiento, selección de inducción de personal. Esta debería ser vista como una de las primeras acciones a ser llevadas a cabo dentro del área de personal, sin tener que dejar de planificar y analizar todo el resto de los problemas relacionados con el área.

El reclutamiento y la selección de personal deben ser vistos como procesos con lo que se pretende encontrar a personas más adecuadas para que trabajen en la organización. No debe ser vista como un mero gasto al que pueden acceder las grandes empresas, si no que pequeñas y medianas empresas tendrían que empezar invertir para poder contar con el personal idóneo en el momento justo para poder desarrollar sus

tareas. En este caso particular se trato de definir cuales son los mejores canales para poder realizar el reclutamiento de personal, y por otro lado definir un proceso de selección de personal, dónde se le atribuyan las responsabilidades a cada uno de los participantes.

El programa de inducción en la empresa es de suma importancia porque ayuda al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad. El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. Se buscará que el empleado se adapte a la tarea en el menor tiempo posible y con el menor margen de error. Se plantea realizar esta tarea de una manera sencilla, donde se involucra al personal de recursos humanos, con el encargado de área para que brinde toda la información necesaria al nuevo integrante de la empresa. También se le dará en este momento el manual de inducción y el reglamento interno. Con esta actividad se buscará principalmente bajar el índice de rotación, ya que el empleado cuando ingrese a la organización, sabrá qué es lo que tiene que realizar en la misma y cuáles son sus responsabilidades a cargo.

El costo del programa es elevado para el tamaño y tipo de empresa, pero se pretende bajar el índice de rotación de empleados y los costos adicionales que trae aparejado este fenómeno. También se trata de beneficios para la organización, ya que el personal que ingrese a la empresa será el indicado para el puesto de trabajo, además de conocer la organización y los procesos de la misma.

Esta tesis tiene la finalidad de destacar que no importa el tamaño de la organización, ni el rubro de la misma, si no lo que importa es lograr gestionar de manera adecuada al personal de la organización para lograr obtener todos los beneficios que esto implica. Se debe lograr que todos los empresarios logren ver los beneficios que implica la correcta gestión de los recursos humanos, para que deje de ser pensada como un gasto y pase a ser vista como una inversión, para contar con el personal adecuado en el momento necesario.

# BIBLIOGRAFÍA

## **Bibliografía**

Ansorena Cao, Álvaro, 15 pasos para la Selección de Personal con éxito. Editorial Piados. Cuarta Edición

Alles, Martha, Empleo, el Proceso de Selección. Editorial Macchi. Segunda edición, 2004.

Bohlander, Snell, Sherman, Administración de Recursos Humanos. Editorial Thomson Learning. Duodécima edición, México, 2001

Chiavennato I., Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Octava edición, 2007.

Cadwell, Charles M, Inducción del nuevo Empleado. Editorial Trillas. 2000.

Deal Terrence, Kennedy Allan, Las empresas como sistemas culturales. Editorial Sudamericana. México, 1985.

Entelman, Remo, Teoría de Conflictos. Editorial Gedesa. Primera edición, Buenos Aires, Argentina, 2002.

Koontz, Harold, Weihrich Heinz, Administración, Una perspectiva global. Editorial McGraw- Hill. Onceava edición, México 1998.

Maristany, Jaime, Administración de Recursos Humanos. Editorial Peason Education S.A. Primera edición, Buenos Aires, Argentina, 2000.

Pinilla, Mariela Díaz, Assessment Center Paso a Paso. Editorial PSICOM Editores. Formato electrónico, 2006

Puchol, Luis, Dirección y gestión de Recursos Humanos. Editorial Díaz de Santos S.A. Ediciones. Séptima edición, 2007

Schein Edgar, La cultura empresarial y el liderazgo, Una visión dinámica. Editorial Plaza & Janes Editores S.A.

Zerrilli, Reclutamiento, Selección y Acogida del Personal.

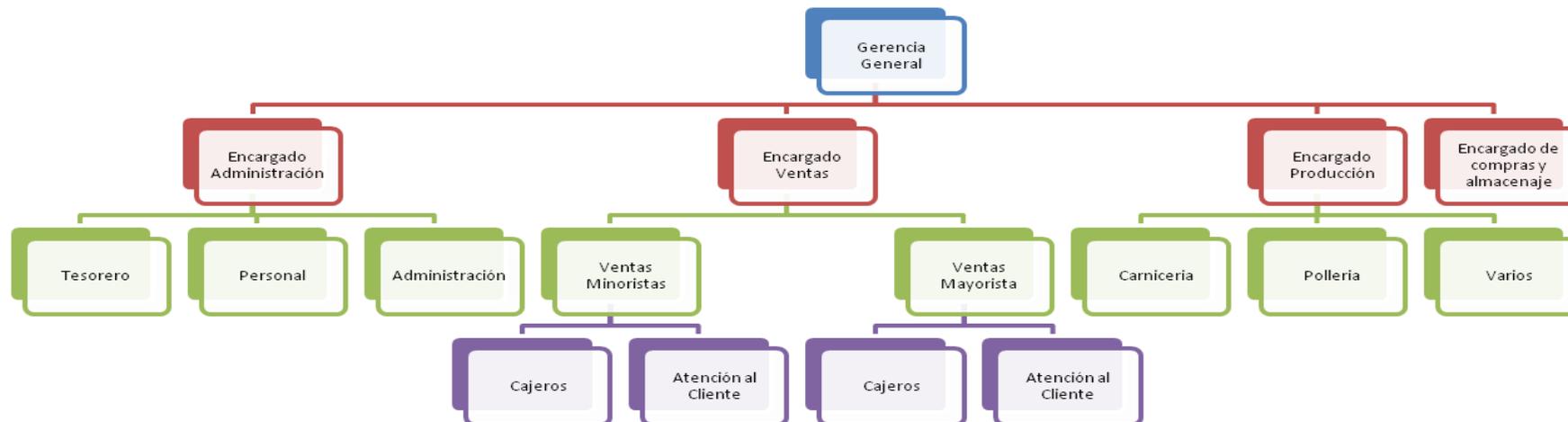
William B. Werther, Jr. y Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición, México, 2004



# ANEXOS

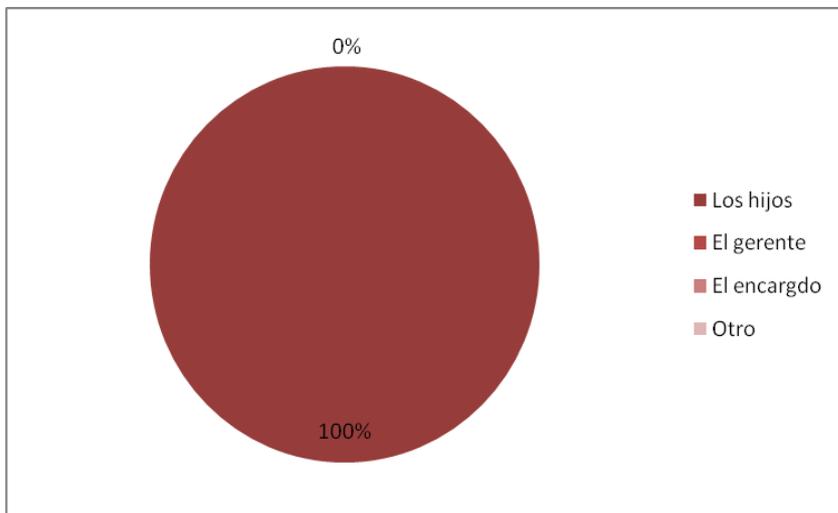


## Anexo I Organigrama de Granjeros S.R.L



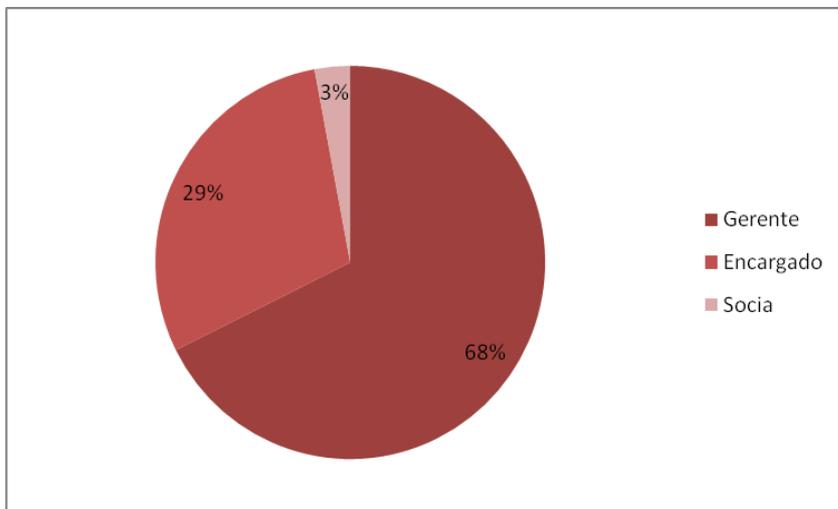
## Anexo II Gráficos

Gráfico I. ¿Quién perjudica el desenvolvimiento de la organización?



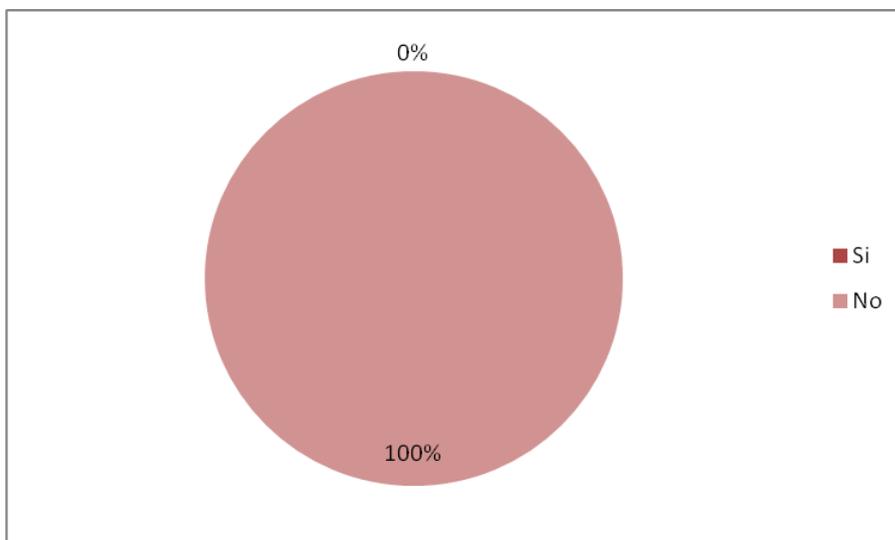
Fuente: Elaboración propia

Gráfico II. ¿Con quién se identifica dentro de la empresa?



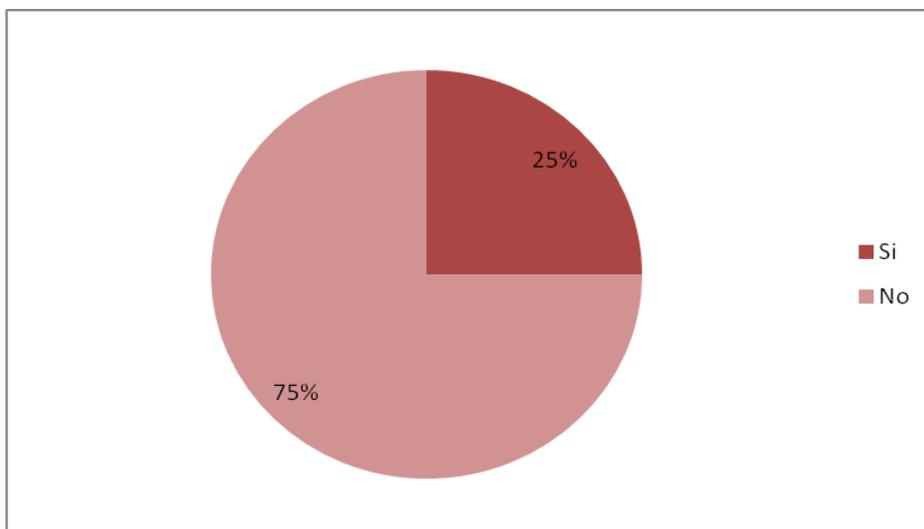
Fuente: Elaboración propia

Gráfico III. ¿Conoce cuáles son los valores de la organización?



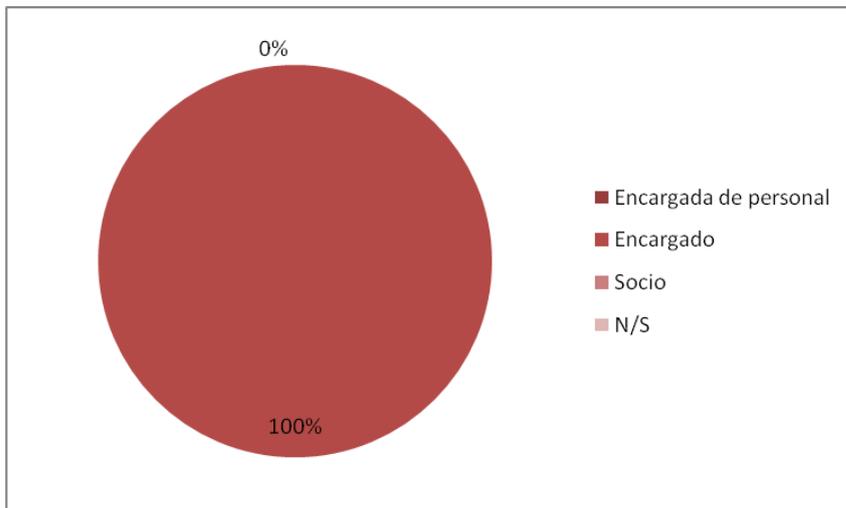
Fuente: Elaboración propia

Gráfico IV. ¿Sus quejas son escuchadas?



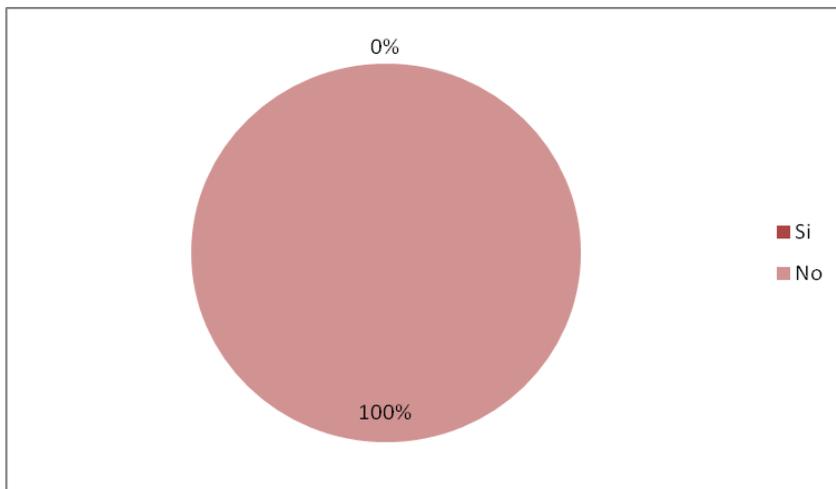
Fuente: Elaboración propia

Gráfico V. ¿A quién dirige sus inquietudes y quejas?



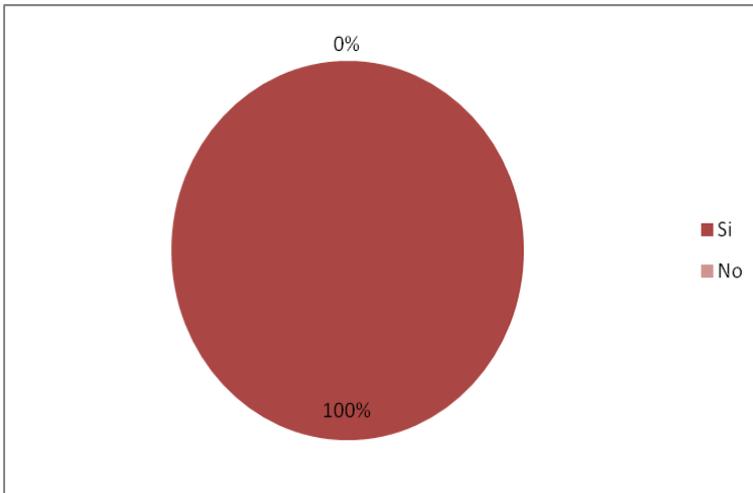
Fuente: Elaboración propia

Gráfico VI. ¿Existe algún conflicto en la organización en este momento?



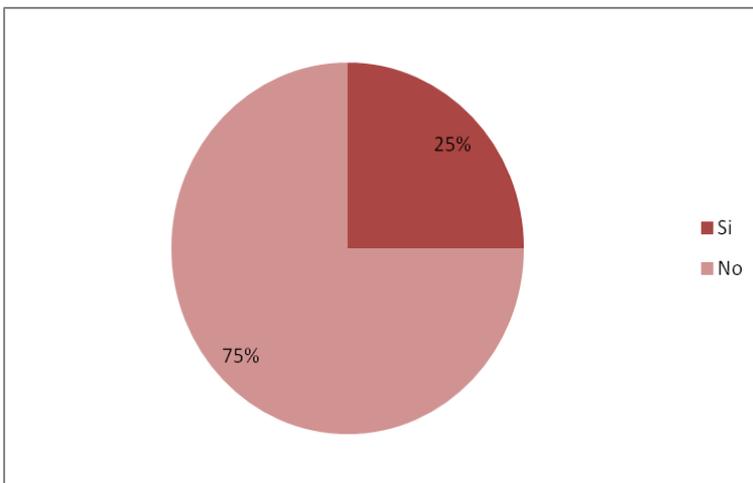
Fuente: Elaboración propia

Gráfico VII. Con el sueldo actual, ¿tiene las necesidades básicas satisfechas?



Fuente: Elaboración propia

Gráfico VIII. Con su sueldo actual, ¿se siente seguro y protegido?



Fuente: Elaboración propia



**Anexo III**  
**Solicitud de empleo**

De: Área .....

Para: Departamento de personal

Fecha de Emisión
/ /
Fecha de Recepción
/ /

**SOLICITUD DE EMPLEADO**

<b>Sección</b>
----------------

Nombre del Cargo	Cantidad

Por Reemplazo

Registro	Fecha / Salida	Nombre	Cargo
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		
	/ /		

Por aumento de planta

<b>Motivo del Aumento</b>
---------------------------

.....  
Solicitante

.....  
Recursos humanos

.....  
Autorización



## **Anexo IV**

### **Relevamiento del perfil**

Fecha:

Búsqueda: .....

Contacto: .....

**Objetivos de la Posición:** .....

.....

**Descripción del Cargo** .....

.....

Dependencia línea: .....

Principales funciones: .....

.....

.....

---

### **Requisitos**

Experiencia: .....

.....

---

### **Educación**

Secundaria: .....

Universitaria: .....

Posgrados: .....

Conocimientos especiales: .....

PC: .....

Edad: .....

Sexo: .....

Domicilio: .....

---

### **Aspectos económicos de la posición**

Salario: .....

Otros: .....

---

### Aspectos de Personalidad

	Alto	Mediano	Bajo
Trabajo en equipo			
Autonomía			
Flexibilidad			
Seguridad			
Integración social			
Iniciativa			
Empuje			
Planificación y programación			
Comunicación			
Orientación al cliente			
Orientación al negocio			
Capacidad de liderazgo			



**Anexo V**  
**Solicitud de empleo**

**Solicitud de empleo para Granjeros S.R.L.**

Fecha:..... /...../.....

**DATOS DEL EMPLEADO**

Apellidos:.....  
 Nombres:.....  
 Documento de identidad: .....  
 Sexo: .....  
 Nacionalidad: .....  
 Edad: .....  
 Fecha de Nacimiento: .....  
 Estado Civil: .....  
 Domicilio:.....  
 Barrio:.....  
 Ciudad:.....  
 Teléfono:.....  
 Teléfono celular:.....  
 E mail:.....  
 Código Postal:.....

**Estudios Básicos**

	Institución	Nivel Completado
<b>Primario</b>		
<b>Secundario</b>		
<b>Terciario</b>		
<b>Universitario</b>		

**Información Complementaria**



- Manejo de: Word
- Excel
- Access
- Power Point
- Libreta para conducir: Si                    No
- Libreta de Salud: Si                    No

**Experiencia Laboral**

Empiece con su trabajo actual o más reciente, incluya toda experiencia de trabajo en los últimos 10 años

Pertenece al plan de Inclusión Social: Si                    No

1. Nombre de la empresa.....  
Dirección.....  
Cargo que ocupaba.....  
Salario.....  
Teléfono.....  
Razón por la cual abandonó el trabajo.....  
¿Qué hacía en el trabajo?.....  
.....
2. Nombre de la empresa.....  
Dirección.....  
Cargo que ocupaba.....  
Salario.....  
Teléfono.....  
Razón por la cual abandonó el trabajo.....  
¿Qué hacía en el trabajo?.....  
.....
3. Nombre de la empresa.....  
Dirección.....  
Cargo que ocupaba.....  
Salario.....  
Teléfono.....  
Razón por la cual abandonó el trabajo.....  
¿Qué hacía en el trabajo?.....  
.....



**Datos Complementarios**

**Conyugue**

Nombre y apellido.....

Ocupación.....

**Hijos**

1. Nombre y Apellido.....

Edad.....

Ocupación.....

2. Nombre y Apellido.....

Edad.....

Ocupación.....

3. Nombre y Apellido.....

Edad.....

Ocupación.....

4. Nombre y Apellido.....

Edad.....

Ocupación.....

**Referencias**

Indique 3 personas que lo conozcan de varios años y no sean parientes.

Nombre y Apellido	Teléfono	Ocupación	Tiempo que hace que la conoce
1)			
2)			
3)			

## **Anexo VI**

### **Preguntas frecuentes en una entrevista de trabajo**

#### **Historia Laboral**

1. ¿Trabaja actualmente?
2. ¿Dónde ha trabajado?
3. ¿Cómo consiguió ese trabajo?
4. ¿Cómo se desarrolló en el mismo?
5. ¿Qué aprendió en el mismo?
6. ¿Cuáles eran sus tareas?
7. ¿Tenía responsabilidades en el mismo?
8. ¿Cómo era su relación con sus compañeros de trabajo?
9. ¿Qué fue lo que más le desagradó?
10. ¿Cuál fue el motivo de egreso?
11. ¿Cuál es la disponibilidad de tiempo?

#### **Historia Académica**

12. ¿Qué estudios realizó?
13. ¿Por qué eligió seguir esos?

#### **Historia Personal**

14. ¿Cuáles son sus virtudes?
15. ¿Cuáles son sus defectos?
16. ¿Por qué se interesa por ésta propuesta laboral?
17. ¿Por qué cree que es el indicado para el puesto de trabajo?
18. ¿Qué es lo que realmente disfruta realizar?
19. ¿Qué lo saca de quicio?
20. Si es casado, ¿en qué trabaja su cónyuge?
21. ¿Qué planes tiene en este momento para su vida?

## **Anexo VII**

### **Hoja de registro de la entrevista**

El diseño de la hoja de registro de la entrevista que proponemos es el siguiente:

Puesto a cubrir:

---

---

#### ***Datos Personales***

Nombre:

DNI:

Edad:

Domicilio:

Estado Civil:  Casado                       Soltero                       Divorciado

Hijos:

---

#### ***Historia educativa***

Primarios:

Secundarios:

Universitarios:

Posgrados:

Otros estudios:

Intercambio escolar:

Observaciones:

---

#### ***Historia profesional y experiencia***

Trabajo Actual: Si                       No

Factores de satisfacción laboral:

Aspectos negativos y positivos del trabajo:

○

○

Tipo de empleo deseado:

Peor momento de vida laboral:

---

#### ***Historia personal y familiar***

Nivel socio-económico:

Entorno social:

Rasgos de personalidad:

Profesión del cónyuge:

Posición entre los hermanos:

Edad en que alcanzó la independencia económica:

Salud y circunstancias especiales de quienes conviven con él:

---

***Red social interna y externa***

Actividades en su tiempo libre:

Participación en grupos:

---

***Situación económica***

Deuda normal:

Nivel excepcional de endeudamiento:

Otras deudas:

---

***Intereses, motivaciones y preferencias***

Actividades que insatisficeron:

Actividades atractivas del trabajo:

Problemas difíciles de enfrentar:

Terreno de más éxito:

Área competente:

Preferencias en el trabajo:

Interés de promoción interna:

---

***Habilidades, competencias conductuales y carencias o necesidades de formación y desarrollo***

Habilidad que desea mejorar:

Planes de mejora en su situación:

¿Cuál cree que es su punto débil?:

---

***Disponibilidad***

Disponibilidad de tiempo:

Alguna dificultad momentánea:



## Anexo VIII Alta del empleado

### ALTA DEL EMPLEADO

LEGAJO PERSONAL N° .....

### DATOS DEL EMPLEADO

N° de C.U.I.L.: ..... FECHA DE INGRESO .....

TELÉFONO ..... TELÉFONO ALTERNATIVO .....

DISCAPACIDAD .....

EXPERIENCIA LABORAL .....

EDUCACIÓN SECUNDARIA COMPLETA .....

EDUCACIÓN TERCARIA .....

EDUCACIÓN UNIVERSITARIA .....

IDOMAS .....

MANEJO DE INFORMÁTICA .....

OBRA SOCIAL .....

TIPO DE CONTRATO ..... Desde ..... Hasta .....

CONVENIO COLECTIVO APLICABLE .....

CATEGORIA DEL TRABAJADOR .....

REMUNERACIÓN CONVENIDA .....

TAREA POR DESARROLLAR .....

DÍAS Y HORARIO DE TRABAJO .....

DESCANSO SEMANAL .....

PERSONAS A CARGO ..... CANTIDAD .....

PERCIBE ASIGNACIONES FAMILIARES .....



**DATOS DEL BENEFICIARIO DEL SEGURO DE VIDA**

VÍNCULO.....  
APELLIDO Y NOMBRES.....  
TIPO Y N° DE DOCUMENTO.....  
FECHA DE NACIMIENTO.....ESTADO CIVIL.....  
DOMICILIO.....  
.....

**DETALLE DE LA PERSONAS A CARGO**

- PARENTESCO.....ALTA.....  
APELLIDO Y NOMBRES.....  
TIPO Y N° DE DOCUMENTO.....  
FECHA DE NACIMIENTO.....ESCOLARIDAD.....  
DOMICILIO.....  
.....

- PARENTESCO.....ALTA.....  
APELLIDO Y NOMBRES.....  
TIPO Y N° DE DOCUMENTO.....  
FECHA DE NACIMIENTO.....ESCOLARIDAD.....  
DOMICILIO.....  
.....

- PARENTESCO.....ALTA.....  
APELLIDO Y NOMBRES.....  
TIPO Y N° DE DOCUMENTO.....  
FECHA DE NACIMIENTO.....ESCOLARIDAD.....  
DOMICILIO.....  
.....

- PARENTESCO.....ALTA.....  
APELLIDO Y NOMBRES.....



TIPO Y N° DE DOCUMENTO.....

FECHA DE NACIMIENTO.....ESCOLARIDAD .....

DOMICILIO.....

• PARENTESCO.....ALTA.....

APELLIDO Y NOMBRES.....

TIPO Y N° DE DOCUMENTO.....

FECHA DE NACIMIENTO.....ESCOLARIDAD .....

DOMICILIO.....

• PARENTESCO.....ALTA.....

APELLIDO Y NOMBRES.....

TIPO Y N° DE DOCUMENTO.....

FECHA DE NACIMIENTO.....ESCOLARIDAD .....

DOMICILIO.....

• PARENTESCO.....ALTA.....

APELLIDO Y NOMBRES.....

TIPO Y N° DE DOCUMENTO.....

FECHA DE NACIMIENTO.....ESCOLARIDAD .....

DOMICILIO.....

• PARENTESCO.....ALTA.....

APELLIDO Y NOMBRES.....

TIPO Y N° DE DOCUMENTO.....

FECHA DE NACIMIENTO.....ESCOLARIDAD .....

DOMICILIO.....

• PARENTESCO.....ALTA.....

APELLIDO Y NOMBRES.....

TIPO Y N° DE DOCUMENTO.....

FECHA DE NACIMIENTO.....ESCOLARIDAD .....



DOMICILIO.....  
.....

**DECLARACIÓN JURADA DE DOMICILIO**

Para todos los fines y efectos relacionados con el Contrato de Trabajo por el cuál me encuentro ligado a la firma Granjeros S.R.L., declaro que mi domicilio real, a partir de la fecha, es el siguiente

Calle.....Nº.....Piso/Dpto.....

Barrio:.....C.P.....

Localidad.....Provincia.....

	N		
			Ubicación geográfica

Así mismo declaro que me comprometo a informar por escrito todo cambio o modificación del lugar de mi residencia.-----

Firma del empleado.....

Aclaración.....

Tipo y Nº de Documento.....

## **Anexo IX**

### **Reglamento Interno**

# **Reglamento Interno**

## **Normas para Granjeros S.R.L.**

1. El presente reglamento interno de trabajo prescrito por la empresa Granjeros S.R.L. y sus disposiciones quedan sometidas a todos los trabajadores de la empresa. Este reglamento forma parte del contrato laboral de las personas celebrado con la empresa.
2. Quien decide trabajar en la organización debe completar la Solicitud de empleo y acreditar su identidad con el DNI o Cedula Nacional.
3. La empresa una vez seleccionado al personal, comienza con un periodo de prueba de tres meses que tendrá como objetivo evaluar por parte de la empresa si el nuevo empleado cumple con las habilidades y aptitudes requeridas en el puesto de trabajo.
4. Durante el periodo de prueba el contrato puede darse por finalizado unilateralmente por una de las partes, sin previo aviso y sin lugar a ningún tipo de indemnización.
5. El horario del personal debe ser respetado y se debe concurrir con la ropa de trabajo. Los horarios de trabajo son los siguientes:

*De lunes a viernes*

	Entrada	Salida
Mañana	07:00	13:30

Tarde	17:00	22:00
-------	-------	-------

*Sábado*

	Entrada	Salida
Mañana	07:00	14:00
Tarde	17:00	22:00

*Domingos*

	Entrada	Salida
Mañana	07:00	14:00

6. La empresa no abona HORAS EXTRAS, si no que se trabaja con el régimen de franco compensatorio, que serán organizados por el supervisor de cada sucursal de trabajo, la semana previa a la que le corresponde.

7. El ingreso a la planta deberá hacerse únicamente por el acceso indicado como ACCESO PERSONAL. Todos los demás accesos son restringidos.

8. El personal utilizara el último equipo de ropa que le fue provisto por la empresa. No se permitirá trabajar sin equipo, con equipo incompleto o con equipo en mal estado. Es obligatorio el uso de elementos de protección personal.

9. El mantenimiento y limpieza del sector de trabajo es responsabilidad exclusiva del personal que trabaja en el.

10. El personal tiene prohibido:

- a) La entrada al establecimiento con armas o bebidas alcohólicas.

- b) Uso del celular particular.
- c) Ausentarse durante su horario de trabajo de su sección, a menos que el cumplimiento de su tarea lo requiriese u obtenga autorización de su superior para ese efecto.
- d) Entrar o salir del establecimiento por otro lugar que no sea el fijado por las disposiciones en vigor que fije el empleador
- e) Hacer marcar la ficha de ingreso al trabajo en el reloj de ingreso o egreso, o cualquier otro sistema de control diario de asistencia, por otro trabajador.
- f) Salir del establecimiento durante las horas de trabajo, sin una autorización firmada por su superior, la cual deberá ser entregada a la persona encargada de la portería.
- g) Efectuar trabajos que no sean los indicados por los superiores.
- h) Tomar directamente cualquier material o útil, para efectuar un trabajo, sin haberlo pedido previamente a su superior inmediato para que se haga el correspondiente vale. Todo el material sobrante después de terminado el trabajo, deberá ser devuelto a adonde corresponda.
- i) Retirarse de la máquina en marcha en la que se está trabajando, sin antes pararla, salvo que se trate de maquinas que puedan sin peligro seguir funcionando, sin la atención constante del trabajador.
- j) Encender fuego sin autorización.
- k) Sacar del recinto de la fábrica, herramientas o útiles, sin estar provisto del correspondiente permiso de la Dirección.
- l) Fumar en los recintos del establecimiento, donde está prohibido hacerlo.
- m) Conversar o leer durante las horas de trabajo o distraer la atención de otros trabajadores. El contacto entre el personal deberá limitarse exclusivamente, en las horas de labor, a los asuntos vinculados con el trabajo.
- n) Lavarse o cambiarse de ropa antes de la hora de terminación del trabajo.
- o) Tirar papeles u otros residuos fuera de los recipientes destinados a ese fin. El personal deberá mantener la mayor limpieza en su sección o lugar de trabajo.
- p) Realizar colectas o suscripciones dentro del recinto de la fábrica.
- q) Dirigirse al Jefe Superior, para formular consultas o someterle cualquier sugerencia o queja. Como regla, toda gestión en ese sentido deberá someterla el

trabajador a su Jefe inmediato y solamente en caso de no ser atendido por este, podrá dirigirse para ello a su Jefe Superior.

11. El personal tiene obligación de comunicar su enfermedad antes de transcurrida la primera jornada de trabajo al efecto de que la empresa pueda controlar mediante su servicio médico, la misma. Si el trabajador no efectuara el aviso correspondiente, la empresa no sólo no reconocerá el pago de los haberes o jornales por inasistencia, sino que considerará la misma injustificada, y podrá aplicar la correspondiente sanción.

12. Finalizada, la jornada de trabajo se deberán guardar en los lugares asignados a tal fin las maquinas manuales, Herramientas de mano, etc. No pudiendo dejar ningún elemento fuera de lugar.

13. Los accidentes de trabajo deben ser reportados al superior jerárquico en la planta y luego comunicarse con el departamento de recursos humanos para realizar los tramites correspondientes.

14. La ejecución de actos no permitidos por este reglamento de trabajo o que indiquen mala conducta, inasistencias no justificadas, impuntualidad, y en general cualquier acto que contravenga las disposiciones normales en que se desenvuelven las relaciones de trabajo en la empresa que pueda perturbar la productividad y el respeto mutuo entre los compañeros de trabajo, así como con sus superiores, y en general, la indisciplina, serán penados de acuerdo a la gravedad de la falta cometida a criterio de la empresa con sanciones que oscilen entre la suspensión y el despido con causa.

15. El trabajador dará su domicilio particular cuando ingrese a la empresa y cada vez que se produzca una modificación deberá comunicarlo al departamento de recursos humanos.

16. Dirección de la empresa: Casa Centra Avenida España 575 y Sucursal Bolívar y Chacabuco.

**Anexo X**  
**Manual de Inducción**

# MANUAL DE INDUCCION



## **MANUAL DE INTRODUCCION A LA EMPRESA**

### **¡¡BIENVENIDO!!**

El objetivo de este manual es introducirlo a la empresa, presentándole nuestra organización, productos y procesos.

Esperamos que el contenido le sea de utilidad para conocer mejor nuestra empresa y poder desempeñarse adecuadamente.

### **RESEÑA HISTORICA DE NUESTRA EMPRESA**

La empresa GRANJEROS S.R.L. cumplió 8 años en la ciudad de San Luis, ya que nace en Junio de 2001. Es una PYME, constituida por tres socios fundadores: los Sres. Videla Marcelo, Colussi Miguel y Rivas Hugo. Con el paso de los años la misma quedó en manos del Sr. Hugo Rivas, compartiendo la sociedad con Nélide Mendaña, su actual esposa y con su hija Carolina Rivas, fruto de un matrimonio anterior, por lo que la firma se convirtió en una empresa familiar, con las características típicas de éstas. Actualmente, cuenta con un solo Socio Gerente, que es el Sr. Hugo Rivas.

### **MISIÓN**

*“Trabajar de manera eficiente y eficaz para alcanzar la plena satisfacción de nuestros clientes actuales y futuros.”*

### **VALORES**

Los valores declarados por la empresa son:

- innovación

- competitividad
- calidad
- servicio al cliente
- responsabilidad
- confianza
- productividad
- respeto

### **ACTIVIDAD**

La sociedad tiene como objetivo la actividad de venta por mayor y menor de pollos, chivos, lechones, en todo el ámbito de la provincia de San Luis, como en el resto del país. También se dedica a la comercialización de artículos de fiambres, lácteos, artículos de almacén, vinos y carne bovina a consumidor final, habiéndose incorporado recientemente la elaboración y venta de derivados de las carnes de pollo y bovina y además de vegetales, tales como milanesas, fiambres rellenos, ensaladas, entre otros.

### **INSTALACIONES**

Actualmente la empresa cuenta con dos instalaciones, la casa central ubicada en una de las principales avenidas de la ciudad de San Luis, Avenida España 575 y una sucursal ubicada en pleno centro, en la intersección de las calles Chacabuco y Bolívar.

El principal cambio que sufrió la organización fue la expansión de la empresa, que tuvo como fin brindar el mejoramiento tanto en los productos a vender, como en la atención al cliente. Varios son los motivos que llevaron a tomar esa determinación:

- Los años de experiencia y el amplio conocimiento del rubro en que se trabaja.
- Las dimensiones del primer local que resultaron escasas para la instalación de la nueva tecnología que se adquirió.
- La intención de aumentar la clientela.
- El mejoramiento del control de calidad de los productos a vender.

“Desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para GRANJEROS S.R.L.”

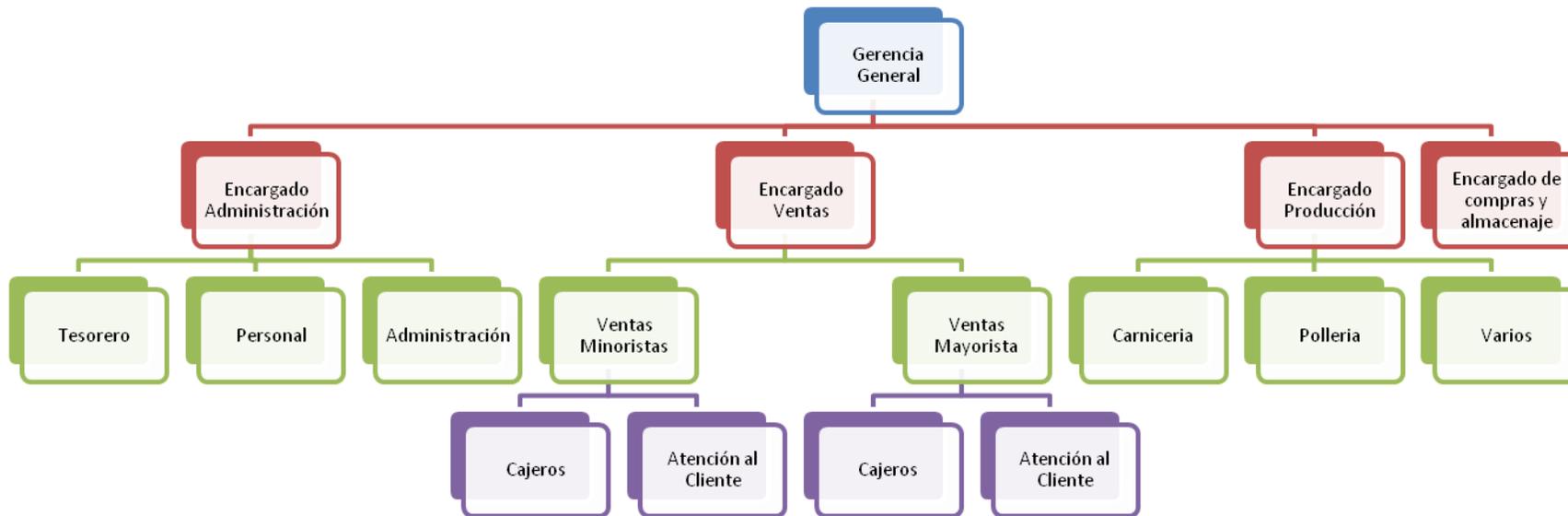


- La búsqueda de lograr una mayor higiene, tanto edilicia, como de las mercaderías a exhibir y vender.

## **CLIENTES**

Granjeros S.R.L se dedica a la comercialización de sus productos en la provincia de San Luis, ampliando su red de cobertura a provincias limítrofes.

## **ORGANIGRAMA**



## **POLITICA DE CALIDAD DE LA EMPRESA**

### **2. Política de la calidad**

- Lograr la plena satisfacción de los clientes, partiendo de productos de alta calidad y rentables para la organización.

### **3. Objetivos de la calidad**

- Medición de la Satisfacción del Cliente.
- Desarrollo de nuevos productos y nuevos negocios, factibles y rentables.
- Personal calificado, alta calidad de productos y mínimo costo.

## **SEGURIDAD E HIGIENE LABORAL**

La mayoría de los accidentes y/o incidentes no son complicados, y pueden prevenirse con pensar apenas sólo unos segundos.

En el proceso de detenerse y pensar, preguntarse:

- ▶ ¿Cuáles son los riesgos?
- ▶ ¿Cómo podría lastimarme?
- ▶ ¿Cuál es el peor problema o herida que podría ocasionar?
- ▶ ¿Cómo puedo prevenir el accidente?

Los riesgos a los cuales podemos estar expuestos son:

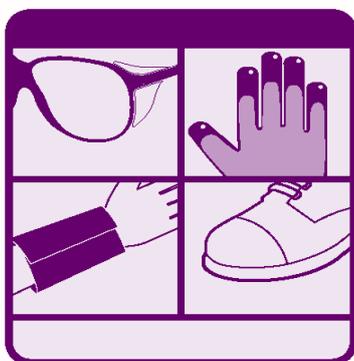
- ▶ Mecánicos
- ▶ Eléctricos
- ▶ Incendio o explosión
- ▶ Ergonómicos
- ▶ Ruido
- ▶ Caídas a nivel

Las medidas de control son:

- Uso de EPP (Guantes, mangas, anteojos, casco, delantal, etc.)
- Uso de calzado de seguridad (zapatos, botines y botas con punteras de acero)

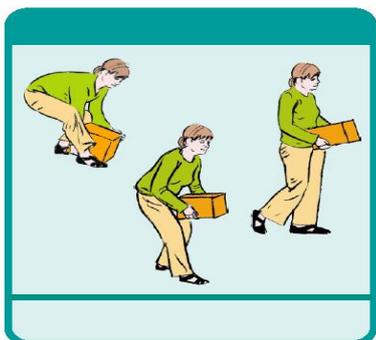
Los elementos de protección personal son:

- anteojos
- protectores auditivos
- guantes
- fajas lumbares
- zapatos de seguridad



Para evitar lesiones

- Realice esfuerzos utilizando posturas correctas.
- Al levantar una carga realice la fuerza con las piernas, no con la espalda.



Para el proceso productivo de la carne y el pollo:

- Utilice los Elementos de Protección Personal (anteojos, casco, mangas, guantes, delantal, etc.)
- Respete las Instrucciones de Trabajo de Seguridad



### REGLAS GENERALES PARA EL USO DE MAQUINAS

1. No tocar, ni operar máquinas ajenas a su trabajo
2. No intentar el manejo de maquinas cuyo funcionamiento no conozca a fondo
3. Mantener estrictos controles sobre sí mismos y sobre actos, propios y de terceros, estando cerca de máquinas en movimiento.
4. Eliminar movimientos imprudentes y bromas
5. Evitar distracciones
6. No acercar la cara a elementos en movimientos
7. No comience a trabajar si no verificó el funcionamiento de los dispositivos de prevención y seguridad
8. No dejar herramientas de mano sobre las máquinas
9. Adoptar posiciones correctas de trabajo.
10. No alejarse de las maquinas, dejándola en movimiento.
11. Utilizar los elementos de limpieza adecuados.
12. En caso de ocurrir accidentes o casi accidentes (incidentes) informe inmediatamente al superior.

## PREVENCIÓN DE INCENDIOS

- No sacar el material manual de extinción (matafuegos e hidrantes) sin autorización del superior
- Prestar atención a que no queden elementos que puedan generar incendios



## EMERGENCIAS

En caso de una emergencia

- No actuar por mi cuenta, no debo arriesgarme a ser una víctima más.
- Siempre llamar por los números de emergencia
- Decir en no más de 1 minuto, donde es el problema (recordar utilizando las salidas de emergencia como puntos de referencia), cual es el problema, que le pasó y cual es el estado de accidentado.

### Accidentes Personales

Ante cualquier emergencia comunicarse con:

- **AMBULANCIA**
- **ART**
- **BOMBEROS: 100**

## **DESCRIPCIÓN DE TAREAS**

### **Administración**

En esta área de la empresa se realizan todas las tareas administrativas para el normal funcionamiento de la empresa, entre las cuales se encuentra manejo de cuentas bancarias, tareas relacionadas con la gestión de los recursos humanos, atención a clientes, archivo, entre otras.

### **Carnicería**

Se llama carnicero a la persona que se ocupa de la venta de carne y productos derivados de la misma.

La primera actividad que realiza el carnicero es la selección de la pieza a vender procurando que tenga el mejor aspecto posible y que pueda sacarle el máximo aprovechamiento. Una de las principales ocupaciones de su oficio consiste en la preparación la carne en los pesos, formas y cantidades en que va a ser puestas a la venta o en que le sea solicitada por el comprador.

Las principales actividades que realiza son: deshuesa la pieza, recorta las partes malas y corta la carne en filetes con el cuchillo según la cantidad solicitada por el cliente; pica la carne con la picadora para venderla al peso o para fabricar con ella albóndigas o hamburguesas; corta el jamón y otros embutidos en lonchas con la cortadora eléctrica; separa las costillas del costillar con el hacha de carnicero.

El carnicero aconseja al cliente sobre la carne que se adapta más a sus necesidades o presupuesto. Finalmente, pesa y envuelve el producto o envasa al vacío las piezas si así lo solicita el comprador.

### **Pollería**

Es el área de la empresa dedicada a la venta y elaboración de productos elaborados artesanalmente derivados del pollo. Entre las principales actividades se encuentra la elaboración de milanesas de pollo, milanesas rellenas de pollo, hamburguesas de pollo, pollos frescos, y huevos de granja.

### **Fiambrería**

Esta área de la empresa se dedica a la comercialización de embutidos, fiambres y quesos. Las personas que trabajan en la misma deben ocuparse de su fraccionamiento y envolverlos. Entre los productos que se comercializan se encuentran: jamos crudo, jamón cocido, paleta, salame, salami, mortadela, pavita, y todos tipos de quesos.

Los embutidos y fiambres deben conservarse siempre en ambientes frescos, lo ideal para la conservación de los fiambres es que estos se consuman justo en el momento de su cortado, debido a que un fiambre cortado posee más superficie, la afectan más las bacterias y los organismos y se oxida con más facilidad, por esta razón es aconsejable comprar el fiambre cortado que se vaya a consumir en el día, a lo sumo en otro día.

### **Atención al cliente**

El éxito de una empresa depende fundamentalmente de la demanda de sus clientes. Ellos son los protagonistas principales y el factor más importante que interviene en el juego de los negocios

Las personas que trabajan en esta área deben tener en cuenta que el cliente:

- Es la persona más importante de nuestro negocio.
- No depende de nosotros, nosotros dependemos de él.
- Nos está comprando un producto y no haciéndonos un favor.
- Es el propósito de nuestro trabajo, no una interrupción al mismo.
- Es un ser humano de carne y hueso con sentimientos y emociones (como uno), y no una fría estadística.
- Es la parte más importante de nuestro negocio y no alguien ajeno al mismo.
- Es una persona que nos trae sus necesidades y deseos y es nuestra misión satisfacerlo.
- Es merecedor del trato más cordial y atento que le podemos brindar.
- Es alguien a quien debemos complacer y no alguien con quien discutir o confrontar.
- Es la fuente de vida de este negocio y de cualquier otro.

Las políticas que se seguirán con respecto al cliente son:

1. El cliente por encima de todo
2. No hay nada imposible cuando se quiere. A pesar de que muchas veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, con un poco de esfuerzo y ganas de atenderlo muy bien, se puede conseguir lo que él desea.
3. Cumple todo lo que prometas.
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. Es lógico, yo como cliente me siento satisfecho cuando recibo más de lo que esperaba. ¿Cómo lograrlo? conociendo muy bien a nuestros clientes y enfocándonos en sus necesidades y deseos.
5. Para el cliente, tú marcas la diferencia. Las personas que tienen contacto directo con los clientes tienen una gran responsabilidad, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver, ellos hacen la diferencia.
6. Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que todo funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero qué pasa si fallamos en el tiempo de entrega, si la mercancía llega averiada o si en el momento de empacar el nos equivocamos y le damos algo diferente, todo se va al piso. Las experiencias de los consumidores deben ser totalmente satisfactorias.
7. Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos, cómo pretender satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos humanos deben ir de la mano de las estrategias de marketing.
8. El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. Aunque existan indicadores de gestión elaborados dentro de las empresas para medir la calidad del servicio, la única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir, quienes lo califican, si es bueno vuelven y no regresan si no lo es.
9. Por muy bueno que sea un servicio, siempre se puede mejorar. Aunque se hayan alcanzado las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos.
10. Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Los equipos de trabajo no sólo deben funcionar para detectar fallas o para

plantear soluciones y estrategias, cuando así se requiera, todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar en pro de la satisfacción del cliente, trátase de una queja, de una petición o de cualquier otro asunto.

### **BUZÓN DE SUGERENCIAS**

Está a disposición de todos para comunicar:

- Sugerencias
- Inquietudes
- Denunciar incidentes o
- Situaciones potenciales de riesgo



Le da la bienvenida a la empresa y le desea  
una confortable estadía en la misma



### **Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación**

#### **Identificación del alumno**

Apellido y nombre del autor: Bragagnolo María Florencia

E-mail: florloka@hotmail.com

Título de Grado que obtiene: Licenciatura en gestión de Recursos Humanos

#### **Identificación del Trabajo Final de Graduación**

Título del TFG en español: “Desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para Granjeros S.R.L.”

Título del TFG en inglés: “Development of a personal recruitment, selection and induction process for Granjeros S.R.L.”

Integrantes de la CAE evaluadora: Verónica Rosso – Ana Miotti

Fecha de último coloquio: 1 de diciembre del 2009

Contenido del cd-rom y requerimientos: PDF del Trabajo Final de Graduación

#### **Autorización de publicación en formato electrónico:**

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

**Publicación electrónica: Inmediata**

**Después de..... mes(es)**

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

### **Resumen del TFG en español:**

El presente trabajo se encuentra enmarcado como el Trabajo Final de Graduación de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos de la Universidad Empresarial Siglo 21. La empresa seleccionada para realizar el mismo es Granjeros S.R.L, cuyo nombre comercial es GRANJA SAN LUIS.

La intervención que se realiza a la firma tiene como fin llevar a cabo una profesionalización del proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal. Es fundamental, para una organización, la necesidad de contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos, para el logro de los objetivos plantados por las mismas. Lo esencial es reunir recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

La propuesta que se presenta para esta organización, es desarrollar un proceso de reclutamiento, selección e inducción. Con esto se busca que la empresa logre encontrar al personal idóneo para realizar las tareas que plantea la organización en el momento justo, sin grandes demoras.

El programa tiene como fin que la empresa logre atraer a los mejores candidatos y retenerlos. En cada propuesta se establece un presupuesto estimativo, que no debe verse como un gasto, sino como una inversión para bajar las tasas de rotación de la organización y mejorar la atención al cliente, ya que los colaboradores sabrán realizar que tareas deben encomendadas.

### **Abstract del TFG en inglés:**

The current work is the Graduation Final Work, of the “Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos” from the Universidad Empresarial Siglo 21. The selected organization is Granjeros S.R.L, which commercial name is GRANJA SAN LUIS.

The works aims a perfection of the recruitment, selection and induction process. An organization has fundamental need of the proper people in the right place, to accomplish the objectives. The essential is to reunite quality human resources, which constitutes the organizations most precious active.

The initiative proposed for this organization is the development of a recruitment, selection and induction process. This plan aims a rapid find of the adequate staff for the different chores in the organization.

The program intends to help the organization to attract the best candidates and be able to keep them. In each suggestion an estimative budget is presented. This should no be computed as an expense. In fact it should be seen as an investment in order to reduce the organization's movement rate and to enhance the client experience, given that the people in charge will be able to successfully accomplish their duties.