

## ÍNDICE:

<b>Planteamiento del problema</b>	2
1.1 Introducción	3
1.2 Definición o planteamiento del tema	5
1.3 Justificación	5
1.4 Objetivo general	7
1.5 Objetivos específicos	7
<b>Marco Teórico</b>	8
<b>Metodología</b>	22
<b>Análisis de los resultados</b>	29
<b>Diagnóstico</b>	30
4.1 Ficha técnica	30
4.2 Reseña histórica	30
4.3 Área de resultados	31
4.4 Análisis de datos cualitativos	31
4.5 Análisis de datos cuantitativos	39
4.6 Conclusión diagnóstica	40
<b>Propuesta</b>	43
<b>Bibliografía</b>	59
<b>Apéndice</b>	61

# Planteamiento del Problema

## Introducción

El presente trabajo tiene como fin cumplimentar el trabajo final de graduación de la Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos en la universidad Empresarial Siglo 21.

Para llevar a cabo lo requerido, la empresa seleccionada ha sido GRUPO VELEZ, situada en la provincia de Córdoba, la cual se encuentra constituida por dos unidades de negocios, una llamada Vélez Administración S.R.L y otra llamada PDV SERVICIOS S.R.L.

Vélez administración se encarga del sector administrativo de consorcios. Mientras que PDV SERVICIOS S.R.L, se dedica a proveer a diferentes empresas con las que comercializa, de personal de limpieza y seguridad. PDV SERVICIOS brinda un servicio completo de limpieza y seguridad para sus diferentes clientes. En esta área se destaca el servicio integral de limpieza y vigilancia para PH – Office center – Complejos habitacionales – Centros comerciales y Finales de obra.

A raíz de la demanda inicial que se detecta en la empresa, con respecto a la iniciativa de comenzar a implementar acciones propias del área de recursos humanos, se considera crucial llevar a cabo una planificación de necesidad futura de recursos humanos para lograr optimizar los tiempos del departamento de selección de personal y obtener perfiles adecuados para satisfacer las demandas futuras. A su vez, se busca que como fin último de esta propuesta se obtengan beneficios generales que repercutan en la concreción de los objetivos corporativos y en un mejor desempeño a nivel organizacional.

Hoy en día el capital humano dentro de las organizaciones es considerado como uno de los factores más importantes a tratar, ya que se consideran la base primordial para cualquier organización. Uno de los aspectos a tener en cuenta dentro de las acciones del departamento de Recursos Humanos, tiene que ver con la planificación y anticipación de las necesidades en personal cualificado.

Por medio de una planificación de futuras necesidades de personal se pueden evitar muchas de las prácticas frecuentes en periodos de crisis, como despidos, contrataciones apresuradas, contratos de trabajo precarios, etc.

En una primera instancia se trazarán los objetivos generales y específicos. En segundo lugar, se confeccionará un marco teórico que sirva de referencia al lector

respecto de los temas a indagar a lo largo del presente trabajo. Se dará sustento teórico de todas aquellas temáticas relevantes a la organización y al tema en cuestión. Los temas centrales a tratar serán las diferentes técnicas que nos permiten estimar la demanda futura de personal y las herramientas necesarias para poder aplicar un correcto proceso de selección de personal.

En tercera instancia será necesario establecer un proceso metodológico, para poder estipular el tipo de estudio que se llevará a cabo y las herramientas pertinentes para la recolección de datos. De la utilización de dichas herramientas se obtendrá la información pertinente para poder diagnosticar el estado actual de la organización respecto del tema central, basado en la planificación de Recursos Humanos para un corto plazo. Por último se analizarán los resultados arrojados del modelo metodológico de intervención, para así poder diagnosticar, generando por ultimo una propuesta y conclusión diagnóstica que apunten a diseñar una planificación a corto plazo de necesidades de personal como así también un proceso formal de reclutamiento y selección acorde a las necesidades reales de GRUPO VELEZ.

## 1.2 Definición del tema

Planificación de recursos humanos en empresas de servicios de limpieza y seguridad.

## 1.3 Justificación

El capital humano se define como la mano de obra dentro de una empresa, es el recurso más importante y básico; ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades.

El personal de una organización aporta ventajas competitivas y de importante flexibilidad para enfrentar factores de competencia.

La planificación estratégica debe ser parte integral del desarrollo de una organización. Con el objeto de construir un futuro con mejores resultados, procesos y medios de trabajo; por lo cual la planificación estratégica de recursos humanos aporta beneficios sustanciales a la gestión organizacional; ya que define horizontes de corto y de largo plazo, define el nivel y las competencias necesarias del personal para contribuir al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La planificación de recursos humanos aporta interesantes ventajas a la organización, entre ellas, mejorar la utilización de los recursos humanos, permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización, economizar en las contrataciones, expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos, como así también colaborar a la implementación de programas de productividad, mediante la aportación de personal más capacitado.

La planificación estratégica de recursos humanos es la función que tiene por objetivo fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y números necesarios para su realización.

La planificación estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro.

Por medio de la planeación de recursos humanos se permite anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten a fin de alcanzar las metas de la organización. En síntesis

la planeación estratégica de recursos humanos es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado. El objetivo primordial de la planificación de recursos humanos pasa por, asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.

En la actualidad Grupo Vélez se encuentra en una fase de expansión, en la cual es sumamente primordial contar con un óptimo plan de recursos humanos que les permita poder anticiparse a las futuras demandas de personal que se presentarán, para así poder optimizar tiempo, recursos y capital.

Por medio de una estimación acorde de personal futuro, se pretende elaborar planes acordes a los objetivos estratégicos.

Contar con un eficiente proceso de estimación de demanda de personal futuro, le permitirá a Grupo Vélez, poder aplicar de manera eficiente los procesos de reclutamiento y selección y así poder incorporar personal idóneo en los puestos a cubrir.

#### **1.4 Objetivo general**

Promover la Planificación de Recursos Humanos en la empresa Grupo Vélez, para los puestos de limpieza y seguridad, con el propósito de estimar la demanda futura de personal.

#### **1.5 Objetivos específicos de investigación**

- Relevar la estrategia organizacional referente al área de recursos humanos.
- Analizar y describir la oferta y la demanda actual en los puestos de limpieza y seguridad en el mercado local.
- Relevar los niveles actuales de rotación de personal, en los puestos de limpieza y seguridad de Grupo Vélez.
- Analizar los tiempos en que se llevan a cabo los procesos de selección.
- Analizar las actuales prácticas que aplica la organización respecto a los procesos de reclutamiento y selección.

# Marco Teórico

## Marco teórico

El propósito de la administración de Recursos Humanos es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Para el logro de sus objetivos, el departamento de recursos humanos ayuda a los gerentes de la compañía a obtener, desarrollar, utilizar, evaluar, mantener y retener el número adecuado de personas con las características necesarias. Estas actividades corresponden a los objetivos de la administración de recursos humanos, el propósito de la misma se alcanza a través de personas que contribuyen con las estrategias de la organización y que mejoran su efectividad y su eficiencia. Por esta razón, los ejecutivos de recursos humanos desempeñan una función de creciente importancia en la administración de las empresas modernas. Las actividades de la administración de recursos humanos consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla. Conforme una organización crece, se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro mediante una actividad que se denomina, planeación de los recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos existen para ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, a sus gerentes y a sus empleados. Se trata de un departamento de servicios, que ejerce con autoridad corporativa, que es la facultad de asesorar, no de dirigir a otros gerentes. La autoridad lineal consiste en la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos que manufacturan o distribuyen los productos o servicios de una organización. La existencia de formas paralelas de autoridad corporativa y lineal conduce a una responsabilidad dual de la administración de recursos humanos de la organización. Tanto los gerentes operativos como los de personal son responsables de la productividad y de la calidad del entorno laboral. Los gerentes operativos son responsables de la calidad del ambiente en que trabaja su personal diariamente. La administración de los recursos humanos enfrenta numerosos desafíos en su relación con el personal. El desafío básico es contribuir a que la organización mejore su eficacia y su eficiencia de manera ética y socialmente responsable. Otros desafíos son la creciente internacionalización de la actividad económica, el incremento en la competencia entre diversas corporaciones y las presiones que ejercen determinados sectores sociales. Para enfrentar estos desafíos es necesario que el departamento de recursos humanos se

organice de manera que pueda alcanzar sus objetivos y apoye adecuadamente las labores de los gerentes operativos. “Las organizaciones pueden optar por diferentes enfoques y recursos para la administración de los recursos humanos, entre ellos se encuentran:

**Enfoque estratégico:** la administración de los recursos humanos debe contribuir al éxito estratégico de la organización. Si las actividades de los gerentes operativos y del departamento de personal no contribuyen a que la organización alcance sus objetivos estratégicos, los recursos no se están empleando de manera eficiente.

**Enfoque de los recursos humanos:** la administración de los recursos humanos es la administración de la labor de individuos concretos. La importancia y la dignidad de cada persona nunca deben sacrificarse a necesidades mal entendidas de la organización. Solo una cuidadosa atención a las necesidades de los empleados permite a la organización crecer y prosperar.

**Enfoque administrativo:** la administración de los recursos humanos es responsabilidad de cada uno de los gerentes de una organización. El departamento de personal existe para asesorar y apoyar con sus conocimientos y acciones la labor de los gerentes. En último término, el desempeño y el bienestar de cada trabajador son una responsabilidad dual del supervisor del trabajador y del departamento de recursos humanos.

**Enfoque de sistemas:** la administración de los recursos humanos forma parte de un sistema, que es la organización. En la práctica, los expertos deben reconocer que los modelos de administración de recursos humanos constituyen un sistema abierto de partes que se interrelacionan entre sí: cada parte afecta a las demás y a su vez es influida por el entorno o ambiente exterior.

**Enfoque proactivo:** los administradores de los recursos humanos de una empresa pueden incrementar su contribución a los empleados y a la organización mediante la anticipación de los desafíos que van a enfrentar. Cuando las medidas que se toman son exclusivamente

reactivas, los problemas tienden a complicarse y en general se pueden perder oportunidades para realizar acciones positivas.

Para funcionar adecuadamente, los departamentos de personal requieren considerable información sobre una serie de aspectos. Cada vez es más evidente que la contribución global del departamento de recursos humanos a la empresa depende de la calidad de la información que tiene, mediante la cual efectúa su proceso de toma de decisiones. Un esbozo muy preliminar suele delinearse al responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué deberes y responsabilidades son inherentes a cada puesto de trabajo?
- ¿Qué habilidades posee cada empleado?
- ¿Qué necesidades de recursos humanos existirán en el futuro?
- ¿Cuáles son los factores externos que afectan más directamente la organización?
- ¿Cuáles son las tendencias dominantes, internas y externas, en cuanto a compensación de los empleados?

Resulta claro que la adquisición, almacenamiento y recuperación de información especializada constituye siempre un reto de grandes dimensiones. Una parte importante de este reto consiste en obtener la cooperación de otros integrantes de la organización, quienes aportaran gran parte de la información. Con el fin de asegurarse de que exista un flujo de información oportuna y confiable, los especialistas en el manejo de recursos humanos no solo deben comunicar en forma clara y persuasiva la importancia de sus solicitudes de información, sino también mantener relaciones armónicas con otros gerentes miembros de la organización para lograr su cooperación (Chiavenatto; 2007)

## **PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS**

“La planificación de recursos humanos es el proceso mediante el cual el área de recursos humanos logra anticipar y prevenir el movimiento de personal hacia el interior de la organización, dentro de esta 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.

Los antiguos modelos de gestión empresarial no consideraron a los recursos humanos como una herramienta competitiva, la consecuencia de tal situación hizo que la planificación empresarial estuviese desvinculada de toda consideración hacia la planeación de la plantilla de personal. Esto origina altos costos a las organizaciones debido a demoras en cubrir puestos, reemplazos insuficientes, escasez de mano de obra, exceso de platilla, etc. (Chiavenatto; 2007)

Aún hoy, en muchas organizaciones de nuestro país, se puede observar que no utilizan la planificación de sus recursos humanos, como una práctica necesaria y habitual. La situación que se presenta es paradójica, si tenemos en cuenta que el recurso humano se rige en la actualidad como el principal generador de ventajas competitivas sostenibles. En una etapa en que las tecnologías están al alcance de la mayoría de las empresas y las estrategias desarrolladas por estas pueden ser fácilmente reproducidas, el principal factor de diferenciación entre una organización y otra es el nivel de competencias de su gente.

En resumen, 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.

El establecimiento de un plan estratégico de recursos humanos implica el desarrollo de políticas específicas que respondan a la necesidad de un plan táctico desde el área de recursos humanos. Cada organización, necesita poner en práctica las políticas de recursos humanos que mejor se adecuen a su cultura y a sus necesidades, por lo cual estas políticas deben contemplar en lo posible dichos aspectos:

#### 1. Políticas de provisión de personal

- ✓ definir fuentes y técnicas de reclutamiento de personal que la empresa requiera.
- ✓ Establecer criterios de selección del personal y los perfiles requeridos de acuerdo al universo de puestos de la organización.
- ✓ Planificar los procedimientos de inducción y socialización del personal incorporado.

## 2. Políticas de aplicación de recursos humanos

- ✓ como establecer los requisitos básicos de la plantilla laboral para el desempeño de sus funciones y tareas.
- ✓ Criterios para la planeación y movimientos internos de personal, teniendo en consideración la posición inicial ocupada y el plan de carrera, con las diferentes alternativas y oportunidades futuras dentro de la organización.
- ✓ Criterios para evaluar el desempeño del personal.

## 3. Políticas de mantenimiento de recursos humanos

- ✓ criterios de remuneración del personal
- ✓ planes de beneficios sociales
- ✓ como mantener alta la motivación del personal
- ✓ criterios de higiene y seguridad en relación a las condiciones ambientales en las cuales los empleados desempeñan sus tareas.
- ✓ Relaciones con los sindicatos

## 4. Políticas de desarrollo de los recursos humanos

- ✓ criterios de preparación y movilización constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones.
- ✓ Criterios de desarrollo de recursos humanos a mediano y largo plazo.

## 5. Políticas de control de los recursos humanos

- ✓ como mantener una base de datos que permita obtener información para efectuar los análisis cuantitativo y cualitativo de la plantilla de personal.
- ✓ Criterios para mantener auditoria permanente a la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relativos a los recursos humanos.

Se propone 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 personal". (Chiavenatto; 2007)

Según lo expuesto se nos presenta a la gestión de los recursos humanos como un sistema integrado que, a partir de la estrategia empresarial, va abriéndose en un conjunto de actividades que operan como subsistemas de aquel y que constituyen acciones vinculadas por un proceso de planificación estratégica de la empresa.

Por sobre todos los subsistemas se encuentra a la estrategia empresarial y de ella se deriva la estrategia de recursos humanos, por lo cual se define a dicha estrategia como un conjunto de prioridades o finalidades básicas que orientan las políticas y prácticas de recursos humanos para ponerlas al servicio de la estrategia organizativa.

La planificación de recursos humanos constituye la puerta de entrada a todo sistema integrado de gestión y permite anticipar la definición de políticas que deberán ser coherentes con el resto de los subsistemas con los cuales aparece conectada.

El primer subsistema corresponde a la “Organización del trabajo”, cuya función es el diseño de los puestos mediante procedimientos de división del trabajo.

Este subsistema incluye también el procedimiento destinado al análisis y descripción de los puestos, herramienta fundamental para una correcta gestión de personal. El análisis y descripción de los puestos permite establecer el perfil óptimo de requerimiento que demanda cada puesto.

El segundo subsistema corresponde a la “Gestión de la plantilla”, la cual comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas. El reclutamiento y selección de las personas que ingresan a la empresa deberán contar con las descripciones de puestos y la definición de los perfiles de requerimientos que hemos indicado en el subsistema de organización del trabajo.

Lo mismo ocurrirá con los movimientos del personal dentro de la estructura, ya sea por transferencias, de un sector a otro, por ascenso o por transferencia con ascenso de los integrantes de la plantilla.

El tercer subsistema corresponde a la “Gestión del desempeño” la cual planifica, estimula y evalúa por diferentes mecanismos de control del rendimiento, la contribución de cada una de las personas a la organización.

El cuarto subsistema corresponde a la “Gestión de la compensación” cuya función es establecer una política salarial justa y equitativa para el trabajador, mediante el uso de diversos métodos.

El quinto subsistema hace referencia a la “Gestión del desarrollo” la cual se ocupa del crecimiento tanto individual como colectivo del personal y de la organización.

Por último, se concluye con el sexto subsistema, que hace referencia a la “Gestión de las relaciones interpersonales”, que se ocupa de mantener los vínculos en un nivel muy bajo de conflictividad tanto interna como externa y que, por tal razón repercute en el resto de los subsistemas antes descriptos. (Werther, William B. y Davis, Keith; 2000).

La planificación de Recursos Humanos y el Análisis de Puestos de trabajo conforman los procesos básicos de gestión de recursos humanos, al constituir la piedra angular que permite desencadenar, con garantías, los procedimientos propios de recursos humanos.

#### Planificación Estratégica de recursos humanos

La planificación estratégica es una de las herramientas más poderosas de las que se puede servir una pequeña y mediana empresa para llevar siempre hacia delante su negocio. La utilizan empresarios con una visión emprendedora, para las pequeñas y medianas empresas que son las que más la requieren y la valoran. Es muy importante contar con una planificación de recursos humanos para poder tener un crecimiento óptimo y lograr los objetivos a través del plan estratégico diseñado por la organización.

Planeación de recursos humanos: se trata de una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serian necesarios, el departamento de recursos humanos, puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, entre otras. La planeación le permite al departamento suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado.

#### Misión de la planeación de Recursos Humanos:

La misión de la planeación de recursos humanos es la de conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere la organización, teniendo además la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal. Permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro.

La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

El departamento de recursos humanos puede apoyar la gerencia de diferentes formas con el fin de formular una planeación estratégica, entre ellas:

- Conjugar el departamento de RR.HH y plan estratégico.
- Oportunidades y amenazas externas.
- Fuerzas y debilidades internas; entre otras.

Una empresa que no conozca a sus empleados, fracasará en cualquier estrategia que desee implementar.

Entre los objetivos de una planeación de recursos humanos se encuentran:

- Optimizar el factor humano de la empresa.
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente.
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las necesidades futuras de la empresa.
- Motivar al factor humano de la empresa.
- Mejorar el clima laboral.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa.

Al momento de planear los recursos humanos de una empresa, se puede optar por diferentes modelos entre ellos, pronosticar la demanda de recursos humanos, analizando la oferta y equilibrando las consideraciones de oferta y demanda presentes. Es necesario, definir las habilidades, conocimientos y número total de empleados, necesarios para alcanzar los objetivos de la organización. Y a su vez determinar las necesidades adicionales de recursos humanos a la luz de los recursos humanos actuales de la organización.

La planeación de recursos humanos es una técnica que nos permite determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serían necesarios. En

base a esta planeación el departamento de recursos humanos puede sus acciones respecto de los procesos de reclutamiento, selección, capacitación, entre otros.

Todas las organizaciones pueden identificar las necesidades de personal a corto y largo plazo. A corto plazo se determinan las necesidades de personal a un año; a largo plazo se estiman las necesidades en lapsos de por lo menos cinco años.

Las demandas de recursos humanos se pueden derivar de diferentes factores como:

- Desafíos externos a la organización. (factores económicos, sociales, políticos y legales, tecnológicos y/o de competencia).
- Decisiones internas de la organización. (planes estratégicos de la organización).
- Cambios en la fuerza de trabajo. (Jubilaciones, renuncias, despidos, muertes y licencias).

Otro de los propósitos de la planeación de recursos humanos, incluye anticipar periodos de escasez y de sobreoferta de mano de obra, lo que genera mayores oportunidades de seleccionar a los mejores candidatos existentes en el mercado.

Está comprobado que una organización sin una correcta planificación de recursos humanos puede incurrir en varios costos intangibles. Por ejemplo, una planeación inadecuada puede provocar que las vacantes permanezcan sin ser cubiertas. La pérdida restante, en términos de eficiencia, puede ser costosa, en particular cuando se requiere cierto tiempo para capacitar a los reemplazos. Es posible que surjan situaciones en que se despida a empleados de un área en tanto que se contrata a personas para puestos similares en otras. Quizás esto genere un exceso de contrataciones y el resultado será la necesidad de despedir a los recién contratados. Por último la falta de planificación de recursos humanos dificulta a los empleados planear con eficacia su desarrollo profesional o personal. Como consecuencia algunos de los más competentes podrían buscar otro empleo donde consideren que tienen mejores oportunidades de desarrollo.

Para lograr llevar a cabo una correcta planificación de recursos humanos, es necesario tener en cuenta tres factores fundamentales:

- Pronosticar la demanda de recursos humanos.
- Pronosticar la oferta.

- Equilibrio entre los factores de oferta y demanda.

### **Pronóstico de la demanda:**

Muchos factores influyen en la demanda de recursos humanos de la organización e incluyen los cambios en el entorno social y general, en la organización además de en la fuerza de trabajo. El conjunto de estos factores influyen en las estrategias corporativas y en los planes que la organización se formula a largo plazo. Algunos de estos factores se encuentran dentro del área de control de la organización, en tanto que otros no lo están. La demanda de recursos humanos experimenta variaciones debido a factores de su personal; cuando estos fenómenos incluyen números considerables de empleados, así como la experiencia obtenida en ocasiones anteriores puede servir como indicador de la acción que se debe realizar.

### **Pronóstico de la oferta:**

Una vez que se consigue proyectar la demanda futura de recursos humanos, el siguiente paso consiste en llenar las vacantes que se programaron. Hay dos fuentes de suministro de personal para toda la organización: la oferta interna y la oferta externa.

Una evaluación de la oferta interna de recursos humanos requiere llevar a cabo una auditoria de la actual fuerza de trabajo para conocer a fondo el potencial de los trabajadores actuales, esta información les permite estimar de manera tentativa las vacantes que pueden llenarse con la fuerza de trabajo actual. Considerar a los actuales empleados para las futuras vacantes es importante si los trabajadores van a permanecer en la empresa durante un tiempo prolongado y la empresa aspira a proporcionarles empleos que permitan el progreso individual.

No todas las vacantes pueden cubrirse mediante promociones internas. En algunos casos la organización no cuenta con la persona adecuada para sustituir a un empleado que recibe una promoción o que abandona la empresa por cualquier razón. También en el caso de los puestos de nivel básico es necesario recurrir a fuentes externas. El crecimiento de la organización y la eficiencia del departamento de personal determinan en gran medida la necesidad de recurrir a fuentes externas; el crecimiento de la organización constituye el principal factor en la creación de puestos de nivel básico, sobre todo en las compañías que establecen la política de alentar la promoción interna

de su personal. El éxito en la tarea de identificar a nuevos empleados depende del mercado de trabajo pero también de la habilidad de los especialistas en recursos humanos.

### **Equilibrio entre los factores de oferta y demanda:**

La planeación de recursos humanos deberá esforzarse por lograr un equilibrio adecuado, no solo en las técnicas de pronóstico y su aplicación, sino también entre el énfasis que se da a los factores de demanda además de oferta. Los factores de demanda se basan en las tendencias pronosticadas en la actividad comercial; los factores de oferta incluyen la determinación del lugar y la forma de encontrar a los candidatos con las habilidades requeridas para cubrir las vacantes.

Cuando la oferta interna de empleo excede la demanda de la compañía, existe un exceso en la oferta interna. La mayor parte de las compañías responde a una situación de este tipo mediante el congelamiento de las contrataciones; en los términos de una política de este tipo el departamento de personal deja de llenar mediante contrataciones externas las vacantes que se producen y opta por una política generalizada de reubicaciones. Con el tiempo, el proceso normal de rotación de personal y abandono de la organización, corrige lentamente la situación.

Si la oferta interna no puede llenar las vacantes que se presentan en la organización, existe una situación de insuficiencia en la oferta interna; en lo que toca a acciones a corto plazo, los administradores de personal encuentran poca flexibilidad en las acciones que pueden llevar a cabo a nivel interno y deben apelar a los recursos externos y localizar a nuevos empleados, a largo plazo, sus iniciativas para que los empleados actuales adquieran los conocimientos, la experiencia y la capacitación que permitan su promoción en el futuro.

### **Técnicas para pronosticar:**

Los instrumentos con los que se pretende pronosticar las necesidades futuras de empleados en una organización pueden ir desde técnicas muy elementales hasta muy complejas. Pero ninguna de ellas garantiza una precisión total, solo permiten mayor grado de aproximación.

Estas técnicas consisten en diversas prácticas que se orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades de personal, los pronósticos formulados por

expertos en el área, estas se basan en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de recursos humanos a futuro por parte de la organización.

Quizás la técnica más rápida es la de proyectar las tendencias que han predominado hasta el momento, los dos métodos más sencillos son los de *extrapolación e indexación*: la extrapolación requiere prolongar las tendencias de cambio del pasado a fases futuras. La indexación es un método mediante el cual se establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el número de trabajadores de los departamentos de producción y las cifras de ventas de la compañía.

Tanto la extrapolación como la indexación son aproximaciones a corto plazo, porque ambas asumen que las causas de la demanda externa y factores como la dinámica de la organización permanecerán constantes; los análisis estadísticos son más viables para la proyección a largo plazo.

#### **Técnicas de pronóstico basadas en la experiencia:**

Se apoyan principalmente en el juicio de las personas con conocimientos y visión amplios sobre las futuras necesidades de recursos humanos. Debido a que la mayor parte de las decisiones acerca del empleo son formuladas por los gerentes de línea, las personas a cargo de planear los recursos de personal deben diseñar métodos que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes.

Cuando se utiliza la técnica *Delfos* también se solicitan cálculos de un grupo de expertos, gerentes de línea por lo general.

El departamento de recursos humanos actúa como intermediario, resume las respuestas y expone sus resultados a los gerentes, para inquirir nuevamente sobre sus cálculos y obtener retroalimentación. Al repetir este procedimiento suele encontrarse que la opinión de los gerentes tiende a coincidir con sus necesidades de personal, a medida que ellos mismos perciben mejor sus necesidades.

#### **Pronósticos basados en tendencias:**

Los métodos más sencillos son la *extrapolación* y la *indexación*. Por medio de la extrapolación se prolongan las tendencias del pasado; mientras que la indexación es

un método útil para el cálculo de las necesidades futuras de empleo, haciendo que coincida la tasa de crecimiento o descenso en el empleo con un índice determinado.

Los métodos de extrapolación e indexación son aproximaciones muy generales a corto plazo, porque parten de que las causas de la demanda permanecerán constantes. Estos métodos son muy imprecisos para establecer proyecciones a largo plazo o en organizaciones de grandes dimensiones.

#### **Otros métodos:**

- Análisis de presupuestos y planeación: las organizaciones que recitan planeación de recursos humanos por lo general elaboran presupuestos detallados y planes a largo plazo.
- Análisis de nuevas operaciones: requiere que se calculen las necesidades de recursos humanos en comparación con la competencia.
- Modelos de computadora: formulas matemáticas que emplean de manera simultánea la extrapolación, la indexación, los resultados de sondeos y encuestas y los cálculos de cambios en la fuerza de trabajo. Los cambios que van ocurriendo en el mundo real se incorporan periódicamente en los sistemas para mantener vigente su capacidad de predicción.

# Metodología

## METODOLOGIA

Para poder llevar a cabo el trabajo es necesario definir el tipo de investigación que se desarrollará. De acuerdo a su estrategia teórico-metodológica y al tipo de objetivos planteados se abordará una investigación de carácter cualitativa-exploratoria.

Las investigaciones de tipo exploratorias, se caracteriza por su flexibilidad permitiendo al investigador indagar sobre diferentes aspectos relacionados con el tema de interés, y en base a todos los recursos con los que se cuenta, relevar el terreno con el fin de identificar aspectos asociados al tema de estudio.

Para llevar a cabo la investigación exploratoria, se aplicará la búsqueda de información secundaria disponible, en diferentes fuentes como, libros, revistas, informes públicos o privados y también la utilización de técnicas de investigación cualitativa, tales como las entrevistas en profundidad, los grupos de enfoque, cuestionarios o la observación natural.

Para poder hacer accesible el estudio que se desea llevar a cabo es necesario delimitar:

- La población
- La muestra

De acuerdo al tema a investigar en el presente trabajo, dicha información quedará definida de la siguiente manera:

- Población: Personal operativo de los puestos de limpieza y seguridad de Grupo Vélez. Cantidad total de la población 110 personas.
- Muestra: Personal operativo de los puestos de limpieza y seguridad de Grupo Vélez en el periodo comprendido entre el año 2010 y 2011. Cantidad total de la muestra, 60 personas.

En el presente trabajo es conveniente abordar una investigación exploratoria, debido a que nos permite plantear el problema de investigación teniendo en cuenta el mayor número posible de aspectos implicados. Nos permite lograr claridad sobre la naturaleza del problema y nos provee de datos para ser analizados con el fin de

descubrir ideas y relaciones nuevas que generen aportes acerca de la planificación de recursos humanos en Grupo Vélez.

Los recursos necesarios para poder llevar adelante dicha investigación son:

- Fuentes bibliográficas, documentales y datos secundarios
- Exploración con métodos y técnicas cualitativas y cuantitativas.

Por otro lado a lo largo del siguiente trabajo se consideró pertinente abordar el estudio del mismo, desde el modelo que plantea el autor Rodríguez, Darío (2005). Quien propone evaluar a la empresa desde un proceso focalizado en un conjunto de variables, que tienen relevancia central para la comprensión, predicción y control del comportamiento organizacional. Desde las perspectivas que esboza el autor una de ellas hace referencia a la perspectiva societal, donde es necesario evaluar las funciones y procesos, desde el sistema mayor que engloba la organización. Esto condice con el tipo de estudio que será necesario abordar, ya que se plantea como objetivo estudiar tanto la situación de los competidores, la demanda y oferta del mercado así como la situación propia que atraviesa la organización en su interior, para de esta manera diagnosticar y proponer un plan estratégico de recursos humanos que permita optimizar los procesos de selección, para que estos repercutan en la productividad general de la organización.

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

#### Entrevista en profundidad:

Se presentan diferentes formas, acerca de los métodos de entrevistas las cuales se caracterizan por la aplicación de procesos fundamentales de comunicación y de interacción humana. Una vez evaluado correctamente, dicho proceso, nos permitirá obtener, información y elementos de reflexión muy ricos y llenos de matices. Al contrario de las encuestas por cuestionario, los métodos de entrevistas se caracterizan por un contacto directo entre el investigador y el interlocutor.

Participantes: en este caso particular las entrevistas se llevaran a cabo, con los que se conocen como “testigos privilegiados”, se trata de personas que, por su posición, su acción o sus responsabilidades, tienen un amplio conocimiento del problema.

Se aplicará la entrevista al director de la empresa, Darío Vélez, a quien se le desarrollará una entrevista con el fin de conocer la estrategia Organizacional. Se indagará acerca de:

- Datos generales de la organización.
- Visión, misión, y objetivos a corto y largo plazo.
- Hacia donde apunta la organización
- Qué tipo de negocio quieren llegar a ser.
- Como pretenden posicionarse en el mercado.
- Características propias del rubro.
- Conocimiento de la situación de los competidores en el mercado local.
- Consideraciones en cuanto a la planificación a nivel general de recursos humanos para los puestos de limpieza y seguridad.

Instrumento: se llevará a cabo el siguiente tipo de entrevista:

Estructurada: se confeccionará una lista de preguntas a indagar con el director de la empresa, a fin de conocer la estrategia organizacional.

Procedimiento:

<b>Fases y Fechas</b>	<b>Procedimientos</b>
1ª Fase: 05/09/11	Estructura del cuestionario con preguntas mixtas.
2ª Fase: 09/09/11	Revisión de pautas y conformidad con la autoridad competente para realizar la entrevista personalmente.
3ª Fase: 12/09/11	Realización de la misma
4ª Fase 17/09/11	Análisis de las entrevista

Encuestas Exploratorias:

Por medio de la utilización de encuestas experimentales se permitirá contrastar las hipótesis de investigación con la información sobre las características de la población completa de personas, obtenidas a través de la muestra; utilizando para la recolección de datos, procedimientos estandarizados de interrogación.

Se llevarán a cabo encuestas exploratorias con el propósito de identificar dimensiones referentes al problema de investigación. Por medio de las presentes encuestas se busca obtener heterogeneidad acerca de los resultados arrojados por las personas encuestadas dentro de la organización.

Los modelos de encuestas se confeccionarán siguiendo a diferentes autores que se relacionan con la problemática en cuestión.

Las mismas serán aplicadas a diferentes miembros de la organización, los cuales serán seleccionados de acuerdo a la relación directa que guardan desde su puesto con el tema de estudio.

Se aplicarán al comienzo de la investigación con el fin de propiciar los datos necesarios que nos permitan acercarnos a la realidad de la empresa.

- Participantes:

- ❖ Se aplicará una entrevista a la gerente general de la organización, Paola Vélez, quien es la encargada de llevar a cabo las decisiones finales de contratación y las modalidades de las mismas. Se indagará acerca de los fundamentos de sus decisiones a la hora de contratar personal, de cuáles son los problemas que se le presentan a la hora de planificar la demanda de personal, si lleva a cabo un proceso de planificación o no, y como aplica su rol a la hora de intervenir en los movimientos de personal. A su vez también se indagará sobre la calidad del proceso de selección que se aplica en la actualidad.

- ❖ Se aplicará una encuesta al director general Darío Vélez, con el fin de indagar acerca de la estrategia organizacional de la empresa.

- ❖ Por último se aplicará una encuesta a los supervisores de área, tanto de limpieza como de seguridad, para conocer como identifican las demandas de personal, y cuáles son los procesos en los que participan a la hora de manejar los movimientos de personal presentes en la organización. Se indagará sobre su opinión acerca de la idoneidad de los candidatos que se incorporan a la organización.

- Instrumento: encuestas (ver anexo)
- Procedimiento:

Fases y Fechas	Procedimientos
1ª Fase: 05/09/11	Estructura del cuestionario con preguntas mixtas.
2ª Fase: 09/09/11	Revisión de pautas y conformidad con la autoridad competente para realizar la encuesta personalmente.
3ª Fase: 12/09/11	Realización de la misma
4ª Fase 17/09/11	Análisis de las entrevista

#### Observación directa:

La observación directa es aquella donde el mismo investigador procede a la recopilación de información; sin dirigirse a los sujetos involucrados; recurre directamente a su sentido de la observación. Los sujetos observados no intervienen en la producción de la información investigada; esta se manifiesta y se toma directamente de ellos por el observador. En esta situación se apela a observar desde el momento en que se toma contacto con la organización, con el fin de poder detectar todo tipo de información que aporte al tema de estudio.

#### Fuentes documentales secundarias:

- ❖ Documentos elaborados por la organización. (Ver Anexos)
- ❖ Página Web de la organización. ([www.grupovelez.com.ar](http://www.grupovelez.com.ar))
- ❖ Información de competidores. (empresas del rubro dentro del mercado local)
- ❖ Documentación de áreas de staff; legales y contables. (planilla de altas y bajas)

Respecto a las fuentes secundarias, las mismas serán de gran aporte para poder obtener información respecto de las variables identificadas de cada objetivo específico.

En el caso particular de analizar la oferta y la demanda actual en los puestos de limpieza y seguridad en el mercado local, será necesario tomar como fuentes secundarias a distintas consultoras, páginas Web sobre portales de empleo, y periódicos de la localidad de Córdoba. Otra fuente secundaria que se llevará a cabo será el análisis de la totalidad de altas y bajas generadas en los periodos de los años 2010 y 2011; para tal fin se consultara con las altas que figuran en los legajos como así también información proporcionada desde la página de AFIP. Una vez recabada dicha información se analizará los niveles estimativos de rotación en el periodo de los últimos dos años en Grupo Vélez.

También se tomará como información complementaria toda documentación registrada con la que cuente la organización, ya sea organigrama organizacional, información comercial, página Web, descripciones de puestos, etc.

La mayoría de dicha documentación secundaria se encuentra en la sección de anexos.

# Análisis de Resultados

## 4.1 Diagnóstico

### 4.1.1 Ficha técnica

Organización	GRUPO VELEZ ADMINISTRACION VELEZ SRL P.D.V SERVICIOS SRL
Ramo	Servicios
Ubicación geográfica	Bv. Chacabuco N 511, 1er piso Córdoba, Argentina Cp: 5000 Tel (351) 4228213 / 4263926 / 4253064
Cantidad de empleados	102

### 4.1.2 Reseña histórica

Grupo Vélez, es una empresa familiar que surge a principios del año 2000. Constituida por los socios gerentes Darío Vélez y Paola Vélez, ambos hermanos. Sus comienzos fueron con ADMINISTRACION VELEZ SRL, la cual se dedicaba exclusivamente a la administración de propiedades, realizando tareas como la administración de consorcios, ventas, alquileres y tasaciones de propiedades.

Más tarde surge la necesidad de incorporar una segunda unidad de negocios que constituye grupo Vélez, con el nombre de P.D.V SERVICIOS SRL. La misma se dedica a la tercerización de personal de vigilancia y limpieza para distintos tipos de clientes como por ejemplo:

- PH
- Office center
- Complejos Habitacionales (Country y Barrios Cerrados)
- Centros Comerciales (Supermercados)
- Finales de Obra

En la actualidad el fuerte de la empresa está concentrado en P.D.V SERVICIOS SRL, que es quien concentra la mayor proporción de empleados de Grupo Vélez.

Se observa que en el periodo de los últimos años la empresa ha crecido de manera considerable, con la incorporación de grandes clientes, como es el caso de Supermercados Cordiez, Gama, Grupo Inarco, entre otros. La incorporación de dichos clientes trajo aparejado la necesidad de contar con mayor cantidad de empleados que pudieran satisfacer las necesidades de servicios que cada cliente solicitaba. A su vez dicho crecimiento llevó a la empresa a reestructurar y formalizar procesos administrativos llevando a que hoy en día Grupo Vélez se encuentre mucho más consolidada que en sus comienzos, contando con distintas áreas encargadas de llevar a cabo funciones específicas dentro de la empresa. Se observa que en la actualidad la empresa comparada a sus comienzos ha crecido ampliamente y ha logrado una mayor profesionalización, conservando las características propias de una empresa familiar.

## **4.2 Área de resultados**

### **4.2.1 Análisis de datos cualitativos**

Grupo Vélez es una empresa que se encuentra dividida en dos grandes unidades de negocios, por un lado está Administración Vélez y por otro lado P.D.V SERVICIOS. En el siguiente trabajo se toma como punto central a P.D.V SERVICIOS SRL ya que es esta la unidad que se encarga de terciarizar el servicio de Limpieza y Seguridad, el cual es nuestro tema central de análisis.

Administración Vélez SRL es una empresa que se dedica al rubro servicios, con una vasta experiencia en administración de consorcios, propiedades, ventas, tasación y alquiler de inmuebles. Su principal objetivo es brindar el mejor y más eficiente servicio, para lo cual cuenta con un staff permanentemente capacitado en resolución de conflictos.

Por otro lado se dedica a proveer a sus diferentes clientes de personal altamente capacitado para cubrir áreas de limpieza y seguridad. Es esta unidad lo que dio a llamarse P.D.V SERVICIOS SRL.

Indagando por medio de diferentes técnicas, como por ejemplo observaciones directas, entrevistas y cuestionarios, puede observarse que la organización se dedica a

realizar dos tipos de tareas disímiles entre sí, que se tratan, por un lado llevar a cabo todo tipo de tareas referentes a administración de consorcios y propiedades, compra-venta de inmuebles, alquileres y tasaciones; para esto cuenta con personal certificado con título de martillero y corredor público, quienes ellos mismos llevan a cabo estas tareas de índole inmobiliario. Por otro lado, otra de las importantes actividades que lleva a cabo la empresa es terciarizar a sus clientes, un servicio integral dedicado a la seguridad y limpieza.

En gran medida estas son las dos principales actividades a las que se dedica la organización.

A través de la investigación se puede observar que en la actualidad la empresa cuenta con un total de diez puestos y más de 80 empleados.

En lo que se refiere a los diferentes procesos que la empresa lleva a cabo se puede constatar que en materia de reclutamiento, lo que prima son los postulantes espontáneos, que se acercan a la organización a hacer entrega de sus curriculums, y aquellos que llegan a la misma mediante los avisos publicados en periódicos locales. Una vez receptada una importante cantidad de curriculums, se procede a analizar los mismos y clasificarlos en dos grupos, los que pueden ser posibles candidatos y los que no cumplen con las características del perfil del puesto, que pasan a ser desechados. Esta tarea la lleva a cabo la persona encargada del departamento de Recursos Humanos.

En cuanto al proceso de selección, lo que actualmente se realiza en la organización, es un abordaje que consta de dos etapas, primero una entrevista a un cierto grupo de candidatos que fueron los que más se asemejaron al perfil del puesto, detallado en el Manual de Descripción de Puestos, con el que si cuenta la empresa. El objetivo de esta primera entrevista es conocer a la persona y constatar el nivel de experiencia que posee, para así poder pasar a un segundo filtro, en el cual se reducen la cantidad de postulantes, teniendo en cuenta los requerimientos excluyentes para realizar la tarea; La cantidad de personas a entrevistar varía de acuerdo al número de vacantes disponibles para cubrir el servicio. Luego en el caso de pasar esta etapa, la persona es citada para una próxima entrevista en la cual se especifican cuestiones puntuales referentes al puesto, como por ejemplo, remuneración, horarios, lugar físico del puesto, etc. Concluyendo con éxito estas dos entrevistas y llegando a un acuerdo por parte del empleado en cuanto a lo que ofrece la empresa, y por parte del empleador en cuanto al perfil y características de la persona, se termina por contratar.

En la mayoría de los casos los contratos que realiza la empresa son de tipo eventual, ya que se caracterizan por ser contratos que surgen para cubrir una eventualidad. Una vez concluida la eventualidad, se da por finalizado el contrato. En los demás casos se aplica un contrato indeterminado con período de prueba, en los que se tiene en cuenta el desempeño del empleado.

Una vez celebrado el contrato se procede a recolectar la primera documentación para conformar el legajo del empleado, como por ejemplo, la confección de la planilla de domicilio, se chequea que todos los datos del CV estén actualizados, se le solicita a la persona la fotocopia de la primera y segunda hoja de su DNI, una fotocopia de su constancia de CUIL, y el certificado de antecedentes emitido por la policía, además la empresa a través de una página de Internet emite un documento llamado riesgo on-line, que resumen información de tipo legal y financiera. Dos de los requisitos que la empresa considera como excluyentes a la hora de seleccionar un empleado son: que no cuente con antecedentes penales, o de juicios laborales, por lo cual se solicita certificado de buena conducta o de reincidencia. Cumplimentada la recolección de documentación, el área contable procede a dar de alta al empleado.

Una vez ingresado el empleado a la organización se le hace una escasa inducción respecto a las tareas a desempeñar y la manera de realizar las mismas; normalmente esta actividad es llevada a cabo por el supervisor directo del puesto o por un empleado con antigüedad en dicho puesto.

Por otro lado se detecta, luego de haber tenido entrevistas con los directivos de la organización, una gran predisposición e interés por la utilización de programas de capacitación a sus empleados. Se relevó información que certifica que la empresa esporádicamente contrata personal externo, capacitado en materia referida a la seguridad y la limpieza y se les realiza a los empleados procesos de capacitación; también se pudo constatar que no existe en la organización un proceso formalizado de detección de necesidades de capacitación que justifiquen la inversión en las mismas.

Por último, en cuanto a los procesos vinculados al área de recursos humanos, se puede relevar que la empresa no cuenta con una herramienta formal que les permita medir de manera certera el desempeño de sus empleados en su puesto. Por consiguiente lo que la organización aplica es un seguimiento por parte del supervisor, quien observa de manera directa, y en el caso de presentarse desempeños por debajo de lo admisible se encarga de aplicar llamados de atención o sanciones y a su vez lo reporta a su superior.

En cuanto a la evaluación del desempeño, se puede constatar que no existe un reglamento interno que especifique cual es el accionar correcto dentro de la organización, por lo que se observa que en muchos casos los empleados desconocen la política interna que la empresa considera correcta para el desempeño de sus empleados.

Generalmente en la etapa de inducción es el supervisor el que de manera informal le especifica al empleado cuales son los parámetros o lineamientos que se espera respecto de él, en cuanto a un desempeño correcto. En casos de detectarse situaciones por parte de los empleados que no estén acordes a las políticas de la organización, o al accionar correcto del empleado dentro de su puesto, como por ejemplo, llegadas tarde, faltas injustificadas sin previo aviso al supervisor, no cumplir con el uniforme otorgado por la empresa, etc., se procede a aplicar el sistema de sanciones que adopta la empresa; el mismo se especifica de la siguiente manera:

Ante la primera falta por parte del empleado se aplica un apercibimiento, al tercer apercibimiento corresponde una suspensión. Los días de suspensión se gradúan de acuerdo a la magnitud de la falta. De todas maneras se observa que, al no contar la empresa con un reglamento interno que delimite lo permitido de lo no permitido, el proceso resulta poco objetivo.

Es el departamento de Recursos humanos quien se encarga de confeccionar la sanción, de hacerla firmar por el empleado y de adjuntarla a su legajo.

Luego de recabar información para analizar los procesos internos de la organización se constató que anteriormente se realizó un Manual de Descripción de Puestos, pero que esto se utiliza en muy pocas tareas derivadas de la gestión de Recursos humanos.

Se pudo observar de manera general y uniforme en la totalidad de los empleados de las áreas de seguridad y limpieza un estado de incertidumbre y poca claridad a la hora de redactar las tareas a desempeñar en sus puestos de trabajo, debido a que la organización no implementa de manera correcta el uso del manual de descripción de puestos, por lo cual a sus empleados les resulta confuso poder enumerar las tareas y funciones correspondientes a su puesto de trabajo, ya que estas cambian o se modifican constantemente. Esto se pudo constatar mediante entrevistas directas realizadas a una muestra representativa de empleados.

De acuerdo a nuestro tema de estudio planteado en nuestro objetivo general, nos centraremos de lleno en el análisis de las gestiones directamente vinculadas con la

planificación de los Recursos Humanos, para lo cual nos será indispensable el análisis de los procesos de reclutamiento y selección que en la actualidad la organización lleva a cabo.

Se partió sobre la base del análisis de la estrategia organizacional, con el fin de determinar si la organización cuenta con la misma. A través de la entrevista que se mantuvo con el Director de la empresa, se pudo corroborar que si bien la organización se plantea metas y objetivos a mediano y largo plazo, los mismos no son abordados de manera formal; lo que implica que no todos los miembros de la organización puedan conocer hacia donde apunta el crecimiento de Grupo Vélez, cuáles son sus metas y objetivos, y de qué manera plantea llevarlos a cabo. Se constato que no existen fuentes documentales que registren la visión, misión, objetivos y políticas organizacionales, si bien los más altos niveles jerárquicos conocen y comparten las mismas ideas de negocio, no cuentan con un plan que les permita poder comunicarlas al resto de la organización para poder llevarlas a cabo de una manera más estandarizada.

Luego de indagar acerca de la estrategia organizacional respecto al área de recursos humanos, fue necesario poder conocer cuál era la situación de oferta y demanda que se presenta en la actualidad en los puestos de limpieza y seguridad en empresas que se posicionan como competidoras directas, dentro del mercado local. Esta información sirve para poder relacionarla directamente con las estrategias comerciales y de negocio que se plantea Grupo Vélez, para poder hacer frente a la situación de competencia en la que se ve situada.

Para poder estudiar el análisis de la oferta y la demanda de los puestos de limpieza y seguridad en el mercado local, se tomó como base, datos arrojados desde diferentes fuentes como, portales de empleo en Internet, consultoras y periódicos locales.

Se utilizó como herramienta común para recolectar datos, un check list, que permitía indagar sobre, si era mayor la oferta o la demanda de trabajo en estos puestos, en que épocas del año se incrementa más la demanda de trabajo, y si existía en el mercado, personal con experiencia en dichos rubros.

Luego de consultar con cuatro consultoras y de investigar en dos portales de empleo de la Web, más la información aportada en periódicos de dicho año, se llegó a la conclusión de que es mayor la oferta de trabajo en estos puestos que la demanda. A su vez se corroboró que las épocas de año en las que se incrementa la demanda por parte

de las empresas está directamente vinculada con las épocas comprendidas en los periodos vacacionales que van desde 01 de octubre al 30 de abril. Por último se pudo constatar, que la idoneidad de los candidatos oscila en un promedio, ya que se trata de puestos poco profesionalizados y que requieren de muy bajos requerimientos específicos para desempeñar las tareas y procedimientos típicos del puesto.

Luego de conocer si la empresa cuenta o no con una estrategia organizacional a nivel general, y de indagar los datos acerca de la oferta y demanda de dichos puestos en el mercado local, fue necesario estudiar los movimientos de personal operativo de P.D.V SERVICIOS, tomando como muestra el periodo transcurrido durante el año 2010 y 2011.

Para tal razón se tomó como base de estudio la cantidad de altas y bajas generadas durante los dos años comprendidos. Luego de tener una entrevista con el contador de la empresa, el mismo pudo exponernos el total de altas y bajar llevadas a cabo en el año 2010 y 2011 de acuerdo a los datos arrojados por la página de AFIP. En base a esta planilla se pudo comprobar que la cantidad de altas en el año 2010, fueron 27 y la cantidad de bajas fueron 14 mientras que en el año 2011 la cantidad de altas fueron 33 y la cantidad de bajas fueron 19, por lo cual a simple vista se puede observar que es mayor el número de altas que el de bajas. A su vez se estudio cual era el principal motivo de bajas, si se trataba de un mayor número de despidos que de renunciaciones o a la inversa, mientras que de acuerdo a los datos arrojados por el contador, se constato que se trataba de un mayor número de bajas generadas por un mayor porcentaje de renunciaciones. Por lo cual se concluye que el promedio de antigüedad de un empleado en Grupo Vélez oscila entre tres y cuatro años, por lo cual se puede afirmar que existe un bajo índice de durabilidad de un empleado en la organización. Respecto a las causas de estas renunciaciones, el departamento de recursos humanos, nos informa que en la mayoría de los casos los empleados argumentan que se van por haber conseguido un empleo mejor remunerado.

Una vez que se obtuvieron los porcentajes de totalidad de altas y bajas en los periodos de años comprendidos en la muestra, se busco analizar los niveles actuales de rotación de personal para los puestos de limpieza y seguridad dentro de grupo Vélez, los cuales se calcularon mediante la aplicación de la siguiente fórmula: “Índice de Rotación de Personal” .

Dicha fórmula plantea, la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Dicho índice de rotación de personal, se cálculo de la siguiente forma:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (A + D) / 2 * 100 / PE$$

Donde:

A = admisiones de personal durante el periodo considerado para la muestra, en este caso año 2010 y 2011

D = desvinculaciones del personal (por despidos o renunciaciones) durante el periodo considerado (salidas).

PE = promedio efectivo del periodo considerado. Sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

Luego de aplicar esta fórmula se pudo observar que el índice de rotación de empleados de limpieza y seguridad para Grupo Vélez durante los años 2010 y 2011 es de un 60,29% para el año 2010 y de un 50,98% para el año 2011.

Este dato tiene una implicancia directa con los costos de reclutamiento y los tiempos de selección

Por último fue necesario analizar las actuales prácticas que la organización lleva a cabo en materia de reclutamiento y selección, para así poder medir los tiempos incurridos en dichos procesos y el nivel de idoneidad de los candidatos incorporados a la organización. Para esto se llevaron a cabo diferentes encuestas a distintos miembros de la organización, que revelaron que no existe un proceso congruente y estandarizado para el subsistema de abastecimiento. Se detecto que las vacantes se conocen sobre la hora, y que dependen en la gran mayoría de los casos de la celebración de un nuevo contrato con un cliente, el cual manifiesta las condiciones que deberán cumplirse en materia de cantidad de personal, requisitos de los candidatos, tanto personales como legales, modalidad de trabajo, etc., dependiendo del tipo de objetivo que se trate. Una vez que el director en conjunto con el área de ventas define esta etapa, da conocimiento al área de recursos humanos, quien, en los tiempos fijados, antes de comenzar el servicio, debe reunir la cantidad de personal requerido, y llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

Respecto al proceso de reclutamiento, una de las actividades más comunes que practica la empresa, es la publicación de avisos en periódicos de la localidad de

Córdoba, más precisamente en los clasificados de la Voz del Interior. Una vez que el aviso es publicado, los potenciales candidatos envían su Currículo Vitae al correo interno del departamento de recursos humanos, que es: [selecciónpersonal@grupovelez.com.ar](mailto:selecciónpersonal@grupovelez.com.ar) o bien pueden acercarlo personalmente a la sede administrativa, donde se receptan y se transfieren al encargado de recursos humanos. Una vez que se cuenta con una gran cantidad de curriculums se genera un primer filtro, teniendo en cuenta la experiencia laboral de los mismos y el domicilio. Luego de reducir el espectro de CV se selecciona a los candidatos a entrevistar, a quienes se llama por teléfono y se pacta la entrevista determinado día y horario. Las mismas se llevan a cabo en la sala de reunión. Dependiendo de la búsqueda es la cantidad de candidatos que se seleccionan para entrevistar. Luego de realizar la primera entrevista se hace un primer filtro donde quedan los candidatos que cumplimentan la experiencia requerida, a su vez también se tiene en cuenta, la ubicación del mismo, el medio de transporte y la presencia.

Por último se lleva a cabo una segunda entrevista con un grupo menor de candidatos, esta entrevista se realiza en conjunto con el supervisor, aquí se especifican cuestiones más puntuales, como por ejemplo, la metodología de trabajo, el turno y horario de trabajo, el lugar, la remuneración y la modalidad de contrato. Una vez finalizada esta entrevista, el encargado de recursos humanos conjuntamente con el supervisor terminan por optar quienes serán los candidatos a incorporar a la organización.

Una vez que el empleado es incorporado, se le realiza un escaso proceso de inducción, que dependiendo del puesto oscila entre 4 a 7 días, donde el supervisor o el encargado de turno es quien le señala como debe llevarse a cabo el trabajo.

Por último uno de los objetivos específicos a analizar fue el tiempo en el que se incurre desde que se genera la vacante a cubrir hasta que el nuevo empleado es incorporado a la organización. Se puede afirmar, de acuerdo a la información relevada por medio de diferentes cuestionarios, que una vez que se da anuncio de la necesidad de personal a contratar, hasta que el mismo comienza a trabajar, en la gran mayoría de los casos transcurre entre una a dos semanas.

Podemos concluir el diagnóstico de la situación actual de la empresa diciendo que los datos arrojados por la observación, los cuestionarios y las entrevistas reflejan de manera acertada el estado actual que atraviesa la organización, donde se puede afirmar

que existe un deficiente proceso de planificación de recursos humanos en el corto plazo, lo que conduce a una deficiencia en los tiempos de los procesos de reclutamiento y selección, ocasionando en la mayoría de los casos la incorporación de candidatos con bajo nivel de idoneidad para el puesto. Si bien las características del negocio y de la actividad comercial que se lleva a cabo, no permiten determinar de forma clara la demanda de personal futuro que se necesitará, asimismo se puede establecer que una correcta estrategia de PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS, implementada por el departamento de recursos humanos, permitiría anticiparse a las necesidades futuras de personal, y en base a esto poder aplicar en tiempo y forma los procesos de reclutamiento y selección.

#### **4.2.2 Análisis de datos cuantitativos**

De acuerdo al procesamiento de los datos se puede observar que el total de altas generadas en el año 2010 fue de 27 mientras que el total de bajas fue de 14, en comparación con el año 2011, en donde el total de altas fue de 33 y el total de bajas de 19, por lo cual se puede afirmar que en el año 2011 se incrementó el total de altas y bajas en comparación con el año 2010. (Ver Grafico I, Anexos)

De acuerdo al procesamiento de los datos obtenidos, se puede observar que el índice de rotación en el año 2010 fue de un 60,29% mientras que en el año 2011 fue de un 50,98%, lo que implica que en el año 2011 el índice de rotación disminuyó en comparación al año 2010. A pesar de haber disminuido el índice de rotación en el año 2011, se puede observar a simple vista que el mismo sigue siendo alto. Las causas que se detectan respecto a la rotación son variadas, pero en su mayoría responden a una característica propia en este tipo de actividad. (Ver Grafico II, Anexos)

Respecto al análisis, del principal motivo de bajas, se puede observar que en el 2010, hubo un 21% de bajas generadas por finalización de contrato, un 36% de bajas por despidos y un 43% por renunciaciones, mientras que en el año 2011, hubo un 21% de bajas generadas por finalización de contrato, un 32% de bajas por despidos y un 47% de bajas por renunciaciones; de acuerdo a estos datos se puede observar que tanto en el año 2010 como en el año 2011 la mayor cantidad de bajas se deben a renunciaciones. De este dato se puede analizar que de acuerdo a la información obtenida por el departamento de recursos humanos, en la mayoría de los casos se trata de renunciaciones en las que los empleados manifiestan irse de la empresa por mejores propuestas laborales. (Ver Grafico III, Anexos)

# Conclusión Diagnóstica

### 4.3 Conclusión diagnóstica

Luego del análisis que se ha realizado a través del presente trabajo, se puede concluir que la unidad de negocios P.D.V SERVICIOS dentro de la empresa *GRUPO VELEZ* posee falencias en la gestión de recursos humanos a la hora de estimar la demanda futura de personal, ya que se pudo comprobar la ausencia de una estrategia que permita la planificación de recursos humanos, para anticipar y prevenir los movimientos de personal dentro de dicha organización.

Estas carencias se deben a que la organización no cuenta con un plan estratégico de recursos humanos donde se apliquen técnicas que permitan poder estimar con cierta exactitud la demanda futura que se le presentará en el corto plazo a la organización, en cuanto a la incorporación de nuevos recursos humanos.

En la actualidad la organización se encuentra en un periodo de expansión, por lo cual se puede observar que en comparación a los últimos años la misma ha crecido de manera notoria, lo que implica que ha incrementado el número de clientes a los que se les terceriza el servicio de limpieza y seguridad, por lo cual es necesario constantemente realizar búsquedas de personal para poder cubrir las vacantes que se presentan en dichos puestos. A su vez, se puede observar que la organización no aplica un plan, que permita prever con anticipación los posibles contratos que la misma celebrará con los nuevos clientes, para poder así estimar la cantidad futura de puestos que surgirán ya que de acuerdo a las características del negocio esto resulta muy poco factible. De esta manera, a medida que se concretan nuevos negocios con clientes, recién ahí se conoce la necesidad de candidatos que será necesario reunir para poder llevar a cabo dicho objetivo. Esto implica que el área de recursos humanos cuente con muy poco tiempo para poder aplicar los procesos de reclutamiento y selección, y garantizar la incorporación de los candidatos más idóneos del mercado, para cubrir las vacantes.

En la actualidad se observa, en P.D.V SERVICIOS, que la mayoría de las vacantes que surgen, se debe principalmente a la incorporación de nuevos clientes. A su vez, es el cliente quien delimita, las condiciones del servicio a prestar y las características específicas que deberá reunir el candidato a prestar servicio. Por lo cual, una vez que se toma conocimiento de esta necesidad, es ahí cuando comienza la búsqueda de candidatos. Normalmente se cuenta con un promedio de tiempo que oscila alrededor de dos semanas para conseguir el o los candidatos a ocupar el puesto en el

nuevo servicio. Se observa que estos acotados tiempos influyen en la calidad de los procesos de reclutamientos y selección, generando muchas veces la incorporación de candidatos poco idóneos para el puesto, que luego genera, que en un corto tiempo la persona al no adaptarse al puesto, termine por renunciar a la organización. Lo que trae aparejado que exista, un alto índice de rotación, que indirectamente repercute en los costos de reclutamiento, en los tiempos de selección y en la imagen de la organización en el mercado.

Debido a todos los aspectos negativos derivados de la falta de una planificación estratégica de recursos humanos, es que se considera necesario mejorar la actual gestión del departamento de recursos humanos, mediante la implementación de una visión estratégica que permita llevar a cabo procesos, que logren la estimación futura de personal, con el fin de agilizar los tiempos y a calidad de los procesos de reclutamiento y selección, y así garantizar la incorporación de los mejores candidatos del mercado a la organización, trayendo aparejado la disminución del índice de rotación y de los costos en incorporación de nuevos candidatos.

# Propuesta

## Propuesta

Luego de efectuar el diagnóstico de la situación actual de Grupo Vélez, se identificó la ausencia de una PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS que no permite adoptar un enfoque proactivo, logrando anticipar y prevenir el movimiento de personal hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera, tratando de utilizar los recursos humanos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten a fin de alcanzar las metas de la organización. Es por esta razón que se propone diseñar una herramienta de planificación a corto plazo, que permita estimar la demanda futura de personal para los puestos de limpieza y seguridad de GRUPO VELEZ con el fin de optimizar los tiempos del proceso de selección y promover la incorporación de candidatos idóneos a la organización.

De acuerdo a la necesidad detectada en GRUPO VELEZ y teniendo en cuenta las características de la actividad, se propone, aplicar una técnica de pronóstico de demanda, utilizando la herramienta de extrapolación, que requiere prolongar las tendencias de cambio del pasado a fases futuras.

A su vez se propone generar una “bolsa de trabajo” por medio de una base de datos actualizada, que permita contar con posibles candidatos para ser llamados a la hora de cubrir una vacante. De esta forma se estaría pudiendo conocer con anticipación la futura necesidad de personal, estableciendo en tiempo y forma el proceso de reclutamiento y selección, e incorporando a los candidatos que mejor se adecuan al perfil del puesto.

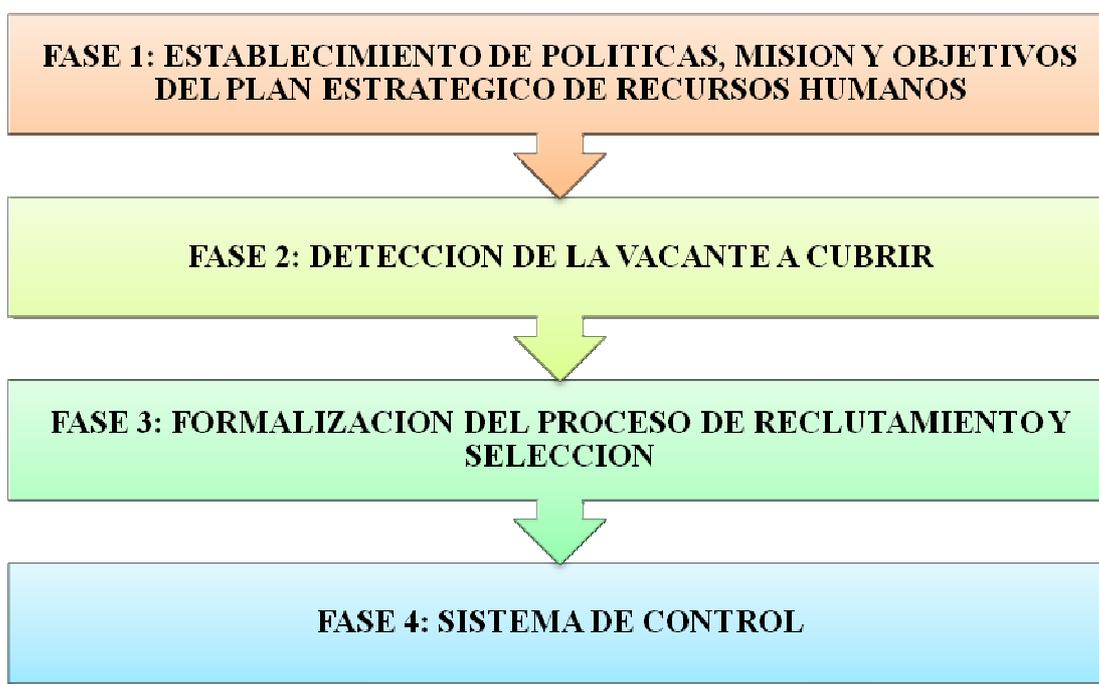
En resumen mediante la aplicación de una PLANIFICACION DE RECURSOS HUMANOS, la organización debería anticiparse a sus necesidades futuras de personal, y con este dato lograría manejar los tiempos para los procesos de reclutamiento y selección.

## **PLANEACION DE RECURSOS HUMANOS**

Se trata de una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y demanda de empleados que serian necesarios, y de esta manera que el departamento de recursos humanos pueda planear sus labores de reclutamiento y selección.

La planeación le permite al departamento de recursos humanos, suministrar a la organización el personal adecuado en el momento adecuado. Es un proceso que va a permitir situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

### **FASES DE LA HERRAMIENTA A IMPEMENTAR:**



## **FASE 1: Planificación de Recursos Humanos por medio de un plan estratégico**

Las políticas establecidas fueron diseñadas teniendo en cuenta la realidad, la cultura y las necesidades actuales de Grupo Vélez.

El establecimiento de un plan estratégico de recursos humanos implica la elaboración de políticas específicas que estén coherentemente integradas a todos los subsistemas que integran el departamento de recursos humanos. La aplicación sistemática de cada una de las políticas que integran el plan estratégico de recursos humanos, garantiza que la persona incorporada, permanezca de manera satisfactoria en la organización.

### **Política de provisión de personal**

- ✓ Formalizar fuentes y técnicas de reclutamiento de personal.
- ✓ Profundizar criterios de selección de personal y los perfiles requeridos de acuerdo a la vacante presente.
- ✓ Planificar los procedimientos de inducción del personal incorporado.

Para poder llevar a cabo la política de provisión de personal en Grupo Vélez, se debe comenzar por formalizar todo el proceso de reclutamiento y selección que actualmente se aplica, determinado los pasos a seguir de manera sistemática. Una vez seleccionada la persona indicada a cubrir la vacante, se debe realizar un proceso de inducción que permita al empleado conocer el funcionamiento de la organización y las características de la tarea a realizar en su puesto.

### **Políticas de aplicación de recursos humanos**

- ✓ Establecer movimientos internos de personal, teniendo en cuenta la posición inicial ocupada y el plan de carrera.
- ✓ Evaluar el desempeño del personal de acuerdo a criterios fijados.

Respecto a esta política se considera necesario tener en cuenta los movimientos internos de personal, generando así un posible plan de carrera para que los empleados puedan continuar desarrollándose dentro de la organización. A su vez estos movimientos internos pueden llegar a cubrir vacantes que surjan inesperadamente, sin necesitar recurrir a una selección externa.

A su vez se considera necesario poder establecer criterios de evaluación del desempeño, que permitan a la organización contar con información respecto al desenvolvimiento del empleado en su puesto de trabajo. Para lo cual se aconseja estipular criterios específicos a evaluar por parte del supervisor del área.

#### Políticas de desarrollo de los recursos humanos

- ✓ Priorizar criterios de preparación y desarrollo de los recursos humanos para el desempeño de las tareas y funciones en sus puestos.

En cuanto a las políticas de desarrollo de los recursos humanos, se considera necesario realizar continuamente planes de capacitación que permitan aportar a los empleados conocimientos específicos de sus puestos, y una profesionalización en su accionar, lo cual repercute directamente en el desempeño del empleado dentro de la organización.

#### Políticas de control de los recursos humanos

- ✓ Establecer una base de datos que permita obtener información de la plantilla de personal.

Por último, en cuanto a la política de control de los recursos humanos, se plantea establecer una completa base de datos acerca de toda la plantilla de personal, que permita a la organización tener un control y seguimiento de las novedades respecto al personal de la organización.

#### Misión de un plan estratégico de recursos humanos:

La misión de la planeación de recursos humanos es conseguir y retener la cantidad y calidad de recursos humanos que requiere la organización, teniendo además la capacidad de prever los problemas inherentes a los excesos o déficit potenciales de personal. Permite a la organización tomar una postura activa en lugar de reactiva, respecto a la configuración de su futuro.

### Objetivos de un plan estratégico de recursos humanos:

- Optimizar el factor humano de la empresa
- Asegurar en el tiempo la plantilla necesaria cualitativa y cuantitativamente
- Desarrollar, formar y promocionar al personal actual, de acuerdo con las futuras necesidades de GRUPO VELEZ.
- Contribuir a maximizar el beneficio de la empresa

## FASE 2: Detectar la vacante a cubrir

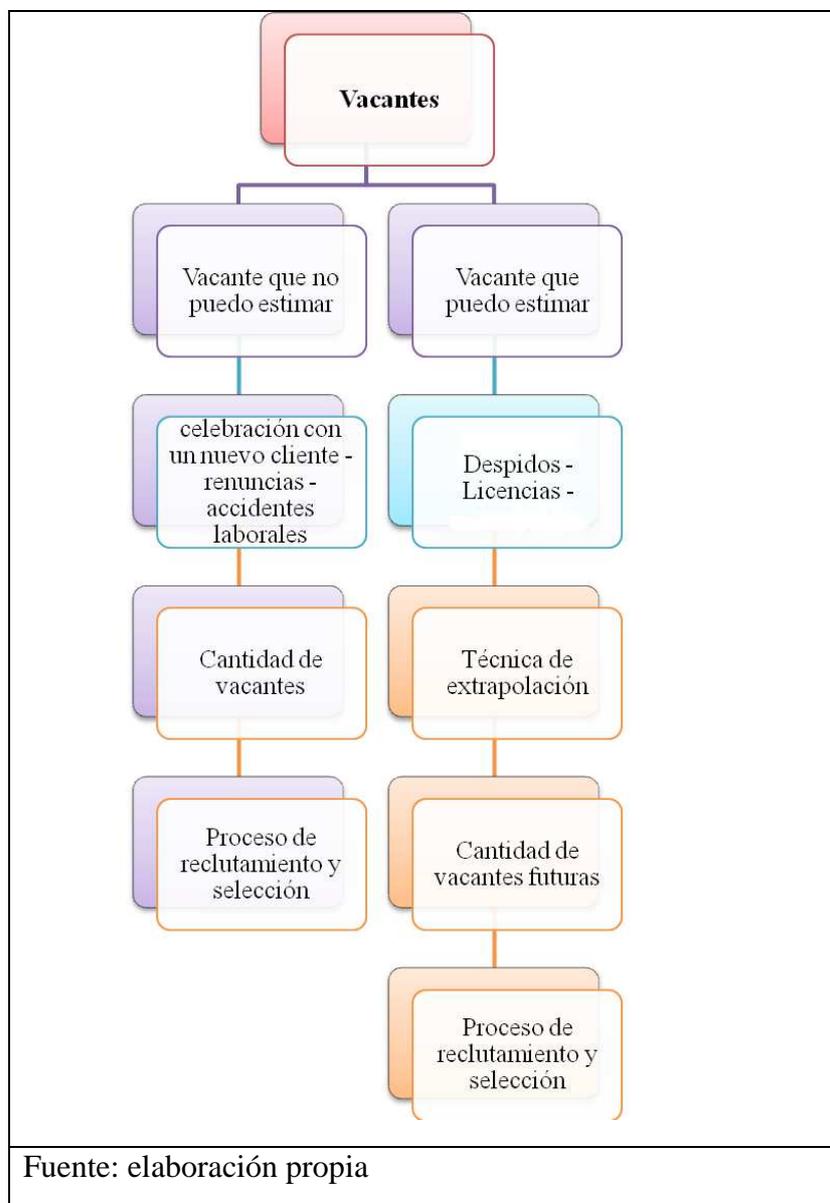
En esta fase del procedimiento lo que se busca es lograr detectar o estimar las posibles vacantes futuras en GRUPO VELEZ.

Como se analizó a lo largo del trabajo, de acuerdo a las características del negocio, es muy difícil poder conocer con anticipación las futuras vacantes que surgirán, debido a que en la mayoría de los casos, estas aparecen en el momento en que GRUPO VELEZ celebra un contrato con un nuevo cliente, dato que no es posible estimar. Por lo cual se establecen dos procedimientos formales de proceder:

- en casos en que la vacante surja en el momento, ya sea por la celebración de un nuevo contrato con un cliente, o por renunciaciones de personal actual de la organización. En estos casos no se puede estimar con anterioridad las futuras vacantes a cubrir, sino que se conocen en el mismo momento que surjan. Lo que se plantea en este tipo de situaciones, es que de inmediato tome

conocimiento el departamento de recursos humanos para así, poder activar la etapa de reclutamiento y selección.

- en casos en los que se pueda estimar la demanda como por ejemplo despidos, se aconseja aplicar la técnica de EXTRAPOLACION, que requieren prolongar las tendencias de cambios del pasado a fases futuras, para que así se cuente con una estimación aproximada de las vacantes necesarias a cubrir, otra situación de estas características son los despidos, en los que también se puede conocer con anterioridad la futura vacante a cubrir, y así poder comenzar a planificar su reemplazo.



### **FASE 3: Formalización del proceso de reclutamiento y selección**

Por último en la tercera fase, lo que se busca es formalizar y estandarizar los procesos de Reclutamiento y selección, para que de esta forma se agilicen los tiempos y se evite llevar a cabo acciones innecesarias.

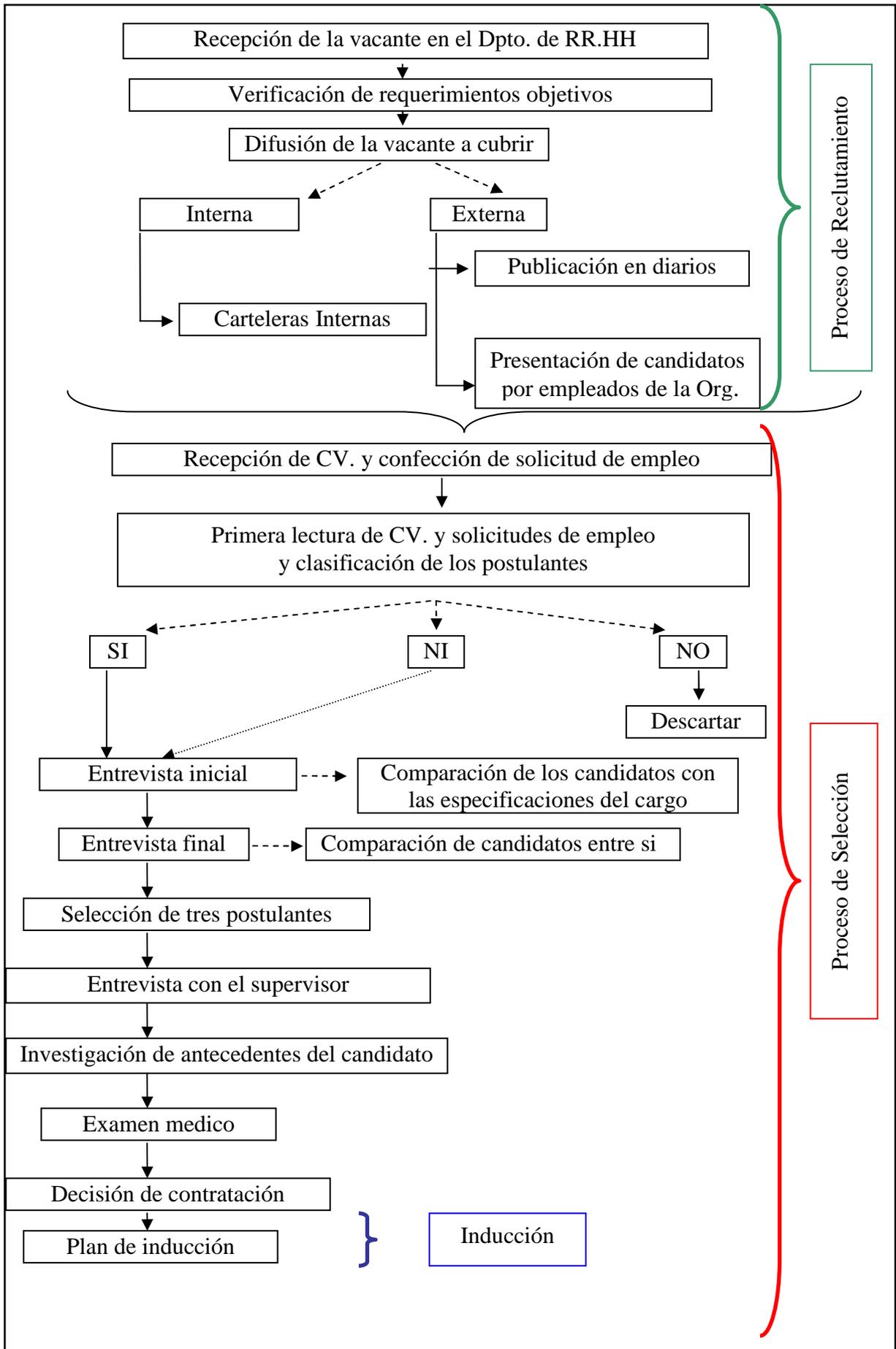
En cada uno de los procesos, tanto de reclutamiento como selección, lo que se busca es estandarizar los pasos a seguir, para que la persona encargada de llevar a cabo esta tarea, cuente con un procedimiento formal de las acciones puntuales a realizar, se eviten gastos innecesarios, y en última instancia se garantice la incorporación del o los candidatos más idóneos para los puestos de Grupo Vélez.

Aplicar un correcto proceso formalizado de reclutamiento y selección, plantea ventajas competitivas, como por ejemplo:

- evitar gastos innecesarios
- ahorrar tiempo y energía
- cubrir la vacante de manera eficaz
- incorporación de candidatos idóneos a la organización
- disminuir niveles de rotación, renunciadas y despidos

En esta fase lo que se propone es un flujo grama de reclutamiento y selección, que de manera práctica sintetice los pasos a seguir por el encargado del departamento de recursos humanos.

El proceso comienza con la comunicación de la vacante al departamento de recursos humanos. Luego dentro de la etapa de reclutamiento se estudian los posibles canales tanto internos como externos, para la difusión de la vacante. Una vez realizada esta etapa se pasa a la segunda etapa que es la de selección, donde se comienza por la recepción de los curriculums y su respectiva clasificación, hasta llegar a la decisión de contratación. Por último se aconseja seguir con un plan de inducción.



Como última instancia de la propuesta se propone, que tanto aquellos curriculums que fueron tenidos en cuenta porque cumplían con los perfiles de los puestos de seguridad y limpieza de GRUPO VELEZ, como todos aquellos candidatos que fueron quedando en las etapas de selección, conformen una base de datos, llamada “BOLSA DE TRABAJO” que sirva como posible estrategia a tener en cuenta para cubrir vacantes de necesidad de urgencia. De esta forma se plantea diseñar una sencilla base de datos que presente la información acotada de posibles candidatos. La misma se constituye de la siguiente manera:

BOLSA DE TRABAJO						
Apellido	Nombre	Edad	Domicilio	Teléfono	Experiencia	Referencia
					SI - NO	SI - NO

Sintetizando la segunda fase, podemos hablar de un proceso de tres etapas, el cual comienza por el reclutamiento, que es el momento en el cual se conoce la vacante por parte del departamento de recursos humanos, se analizan los requerimientos objetivos de la misa y se decide acudir a la búsqueda de personas que cumplan con el perfil del puesto. Dicha búsqueda se puede llevar a cabo de manera interna, con personal que ya forma parte de la organización y que en tal caso sería reubicado, o por medios externos, como es el caso de avisos en clasificados y/o postulantes espontáneos.

Esta etapa culmina con la clasificación de los curriculums vitae.

Una vez implementada la etapa de reclutamiento se pasa a la siguiente, que es la etapa de selección, en la cual se plantean diferentes pasos, que comienzan por una entrevista inicial, luego una entrevista con el supervisor, una averiguación de antecedentes, exámenes médicos, culminando con la decisión de contratación.

En caso de haber transitado las etapas de reclutamiento y selección satisfactoriamente, y de contar con el o los nuevos candidatos a cubrir las vacantes, se procede a realizar por último un procedimiento de inducción.

El procedimiento de inducción pertinente a grupo Vélez, para los puesto de limpieza y seguridad, se estipula de la siguiente manera:

**INDUCCION:**

La misma se conformará de una instancia práctica más la entrega de un material impreso en papel.

Manual de inducción:

La temática del mismo incluirá la siguiente información:

- ✓ Palabras de Bienvenida.
- ✓ ¿Quiénes somos? (Reseña Historia de la empresa)
- ✓ Datos de localización de la empresa. (direcciones, teléfonos, página Web)
- ✓ Misión, visión y principios organizacionales.
- ✓ Normas de conducta de la empresa referentes a la asistencia, puntualidad y permanencia. Faltas y sanciones. Permisos. vacaciones. (Reglamento interno)
- ✓ Organigrama
- ✓ Convenio colectivo de trabajo.
- ✓ Aseguradora de riesgos de trabajo (disposiciones respecto a Art. y seguro de vida obligatorio)

Etapa práctica:

La misma se realizará durante cinco (5) días laborales, en los cuales se plantearan las siguientes actividades:

- ✓ Bienvenida al nuevo empleado por parte del departamento de recursos Humanos y entrega del manual de inducción.
- ✓ Presentación de supervisor y compañeros de trabajo.
- ✓ Acompañamiento en sus tareas por parte del supervisor directo del puesto y un compañero de mayor antigüedad.

En estos cinco primeros días, se busca evacuar todas las dudas posibles que se le pudieran llegar a presentar al nuevo empleado respecto de la organización y de las tareas del puesto, y a su vez se permite obtener una primera impresión en cuanto al desenvolvimiento del empleado en el puesto.

Con esto se da por concluida la tercera fase.

Para finalizar con la propuesta se plantea la aplicación de un proceso de auditoría que permita constatar los resultados de las acciones llevadas a cabo. Por lo cual se estipulan reuniones quincenales por parte del directorio en conjunto con el área de recursos humanos, pudiendo así medir los resultados obtenidos, evaluar fallas e implementar medidas de corrección. El objetivo de dichas auditorías, es contar con un sistema de retroalimentación respecto a la planificación de recursos humanos que permita a la organización, poder medir resultados, y generar acciones de crecimiento acordes al plan estratégico general. Dichas auditorías deberán estar conformadas por los directivos de la organización, por el encargado del departamento de recursos humanos y por los supervisores de los puestos operativos.

#### **FASE 4: Sistema de Control**

Por último la “Fase 4” plantea un sistema de control que permita obtener retroalimentación acerca de las acciones implementadas por el Plan Estratégico de Recursos Humanos. Dicho sistema, está estipulado en base a reuniones quincenales que tienen por objetivo poder analizar los resultados obtenidos en la implementación de cada una de las acciones planteadas por este Plan.

Los temas a tratar en la misma serán:

- Verificar reducción y eficacia de tiempos en los procesos de reclutamiento y selección.
- Controlar que los perfiles de los candidatos incorporados a la organización sean acordes a los requerimientos de puestos.
- Controlar que se ha disminuido el índice de rotación.

## Presupuesto

A continuación se presenta una tabla en la cual se indican los costos que hacen al total de los honorarios profesionales, discriminados por actividad realizada, para calcular de esta forma el costo total de la planificación de recursos humanos propuesta. El valor hora utilizado del profesional es de \$150,00. Estos costos se presentarán una única vez.

Fases	Plan de Acción	Procedimientos	Tiempo	Promedio de Cantidad de Horas por el tiempo estimado por cada fase	Promedio de Cantidad de Horas por Día	Costo por Hora	Inversión
FASE 1 Establecer políticas, misión y objetivos del plan estratégico de Recursos Humanos	Política de provisión de personal	Formalizar fuentes y técnicas de reclutamiento de personal	2 Meses y 3 semanas	55 Días	2	150	\$ 16.500
		Profundizar criterios de selección de personal y los perfiles requeridos de acuerdo a la vacante presente					
		Planificar los procedimientos de inducción del personal incorporado					
	Política de aplicación de recursos humanos	Criterios para los movimientos internos de personal, teniendo en cuenta la posición inicial ocupada y un futuro plan de carrera					
		Criterios para evaluar el desempeño del personal					
	Política de desarrollo de los recursos humanos	Criterios de preparación y desarrollo de los recursos humanos para el desempeño de las tareas y funciones en sus puestos.					
		Políticas de control de los recursos humanos					
FASE 2 Detectar la vacante a cubrir	Misión de un plan estratégico de recursos humanos		1 Mes y 2 semanas	30 Días	2	150	\$ 9.000
	Objetivos de un plan estratégico de recursos humanos						
FASE 2 Detectar la vacante a cubrir	Vacante que pueda estimar (Despidos - Licencias - Periodos vacacionales)	Técnica de extrapolación	1 Mes y 2 semanas	30 Días	2	150	\$ 9.000
		Cantidad de vacantes futuras					
	Vacante que no puede estimar (celebración con un nuevo cliente - renuncias - accidentes laborales)	Proceso de reclutamiento y selección					
		Proceso de reclutamiento y selección					

FASE 3 Formalización del proceso de reclutamiento y selección	Proceso de Reclutamiento	Recepción de la vacante en el Dpto. de RR.HH			95 Días	2	150	\$ 28.500					
		Verificación de requerimientos objetivos											
		Difusión de la vacante a cubrir (1*)											
		Recepción de CV, y confección de solicitud de empleo											
		Primera lectura de CV, y solicitudes de empleo y clasificación de los postulantes											
		Discriminación de C.V en SI - NI - NO (2*)											
		Entrevista inicial y comparación de los candidatos con las especificaciones del cargo											
		Entrevista final y comparación de candidatos entre si											
		Selección de tres postulantes											
		Entrevista con el supervisor											
FASE 4 Sistema de Control	Inducción	Investigación de antecedentes del candidato			5 Días	2	150	\$ 1.500					
		Examen medico											
		Decisión de contratación											
		Manual de inducción											
		Hoja practica											
		Confección de planilla en Excel											
		Reuniones Quincenales											
		<b>TOTAL</b>							<b>\$ 55.500</b>				
		Honorarios profesionales	Tiempo en Meses	Promedio de Cantidad de Días del tiempo estimado del Proyecto					Promedio de Cantidad de Horas por Día	Costo por Hora	Total		
				9 Meses y 1 Semana					185	2	\$150	\$ 55.500	

(1\*) La Difusión de la vacante se puede realizar de manera interna o externa. De manera interna se aplica el método via cartelea dentro de la Organización, y de manera externa por medio de la utilización de avisos en periódicos. (2\*) Los postulantes serán discriminados en SI - NI - NO. Los "SI" serán los que realizarán las etapas de entrevistas, los "NI" pasarán a formar parte de la "Bolsa de Trabajo", siendo posibles candidatos. Y los "NO" no serán tenidos en cuenta.

Para comprender con exactitud el tiempo que demandará la implementación de las distintas frases de la propuesta se explyea el siguiente gráfico de Gantt donde se relacionan las diferentes acciones y el tiempo estimado que incurrirá cada una de ellas.

Fases	Plan de Acción	Procedimientos	Tiempo													
			1 <sup>o</sup> semana	2 <sup>o</sup> semana	3 <sup>o</sup> semana	4 <sup>o</sup> semana	5 <sup>o</sup> semana	6 <sup>o</sup> semana	7 <sup>o</sup> semana	8 <sup>o</sup> semana	9 <sup>o</sup> semana	10 <sup>o</sup> semana	11 <sup>o</sup> semana			
FASE 1	Política de provisión de personal	Formalizar fuentes y técnicas de reclutamiento de personal	■	■												
		Profundizar criterios de selección de personal y los perfiles requeridos de acuerdo a la vacante presente			■											
		Planificar los procedimientos de inducción del personal incorporado				■	■									
	Política de aplicación de recursos humanos	Criterios para los movimientos internos de personal, teniendo en cuenta la posición inicial ocupada y un futuro plan de carrera							■							
		Criterios para evaluar el desempeño del personal								■						
	Política de desarrollo de los recursos humanos	Criterios de preparación y desarrollo de los recursos humanos para el desempeño de las tareas y funciones en sus puestos.									■					
	Políticas de control de los recursos humanos	Base de datos que permita obtener información de la plantilla de personal.										■				
		Misión de un plan estratégico de recursos humanos											■			
	Objetivos de un plan estratégico de recursos humanos													■		

Fases	Plan de Acción	Procedimientos	Tiempo							
			12 <sup>o</sup> semana	13 <sup>o</sup> semana	14 <sup>o</sup> semana	15 <sup>o</sup> semana	16 <sup>o</sup> semana	17 <sup>o</sup> semana		
FASE 2	Detectar la vacante a cubrir	Técnica de extrapolación	■	■						
		Cantidad de vacantes futuras			■					
		Proceso de reclutamiento y selección				■				
		Cantidad de vacantes					■			
		Proceso de reclutamiento y selección						■		



# Bibliografía

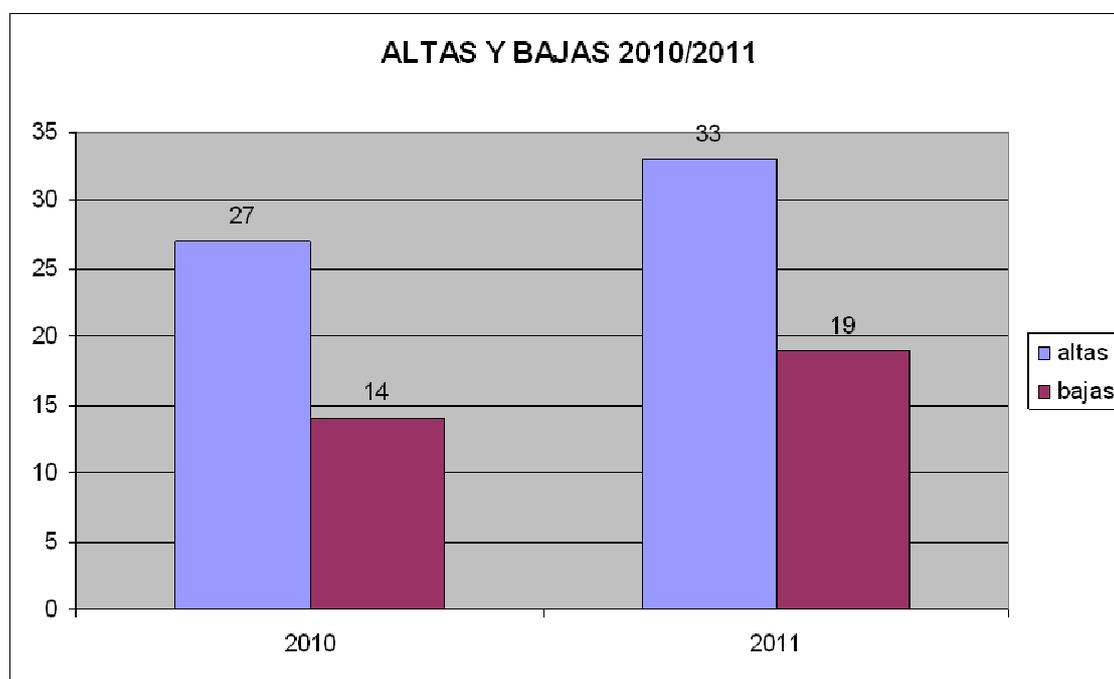
## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Marta. (2010). *Desarrollo del talento humano*. Editorial Granica. Buenos Aires.
- Deal TA y Kennedy AA. (1985). *Cultura Corporativa*. Editorial Sudamericana. México.
- Hersey P. Blanchard K. Johnson, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional*. Edición Prentice Hall. México.
- Chiavenato Idalberto. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª Edición. Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 8ª Edición. Editorial Mcgraw-hill.
- Belausteguigotia Ruis, Imanol. (2010). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación*. 2ª Edición. Editorial: MCGRAW-HILL.
- Munich Lourdes. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*, 1ª Edición. Editorial Pearson. México.
- Mintberg, Henry. (1998). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Ediciones El Ateneo.
- Robbins S. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación. México.
- Rodríguez, Darío (2005). "Diagnóstico Organizacional"; 6ª Edición; Alfaomega Grupo Editor.
- Schein, E (1982). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice Hall, México.
- Sherman, Bohlander y Snell. (1999). *Administración de Recursos Humanos*.
- Villafañe J. (1998). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. Edición Pirámides. Madrid.
- Vieytes. (2004) *Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*; Editorial de las ciencias; Buenos Aires
- Werther, William B. y Davis, Keith. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Edición Mc Graw-Hill 5ª Edición.

# Apéndice

## Gráfico I

Gráfico N° 1: Altas y Bajas Período 2011 - 2012



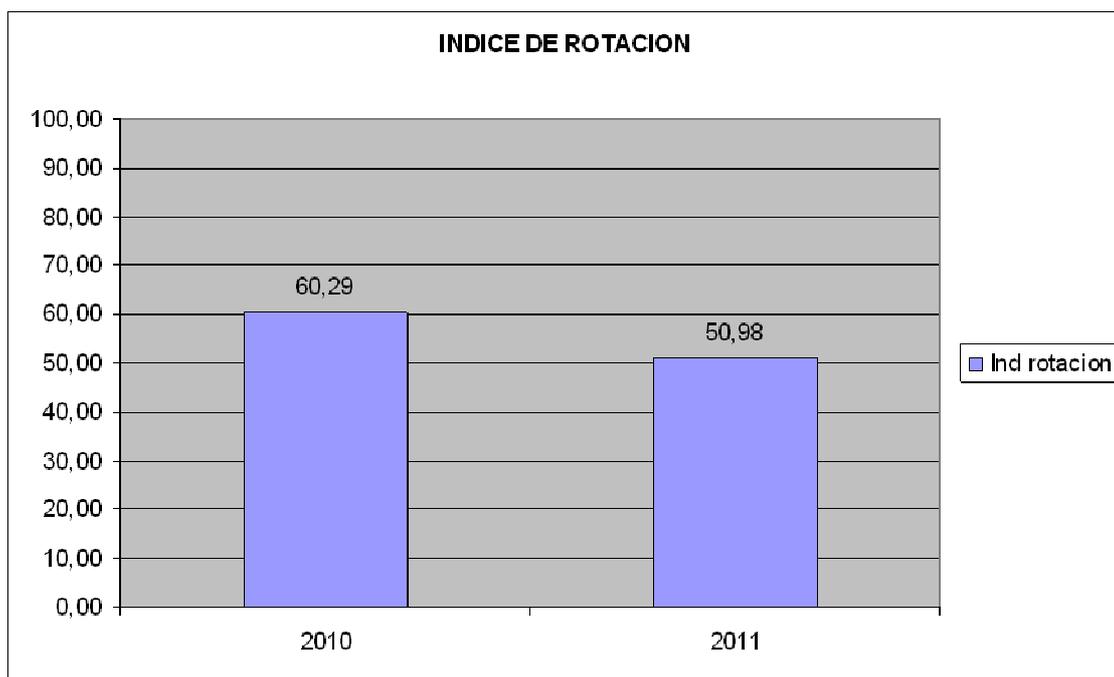
Elaboración Propia

Gráfico N° 2: Tabla de Altas y Bajas Período 2011 - 2012

2010	Ind de rot	(altas+bajas)	dividido 2	por 100	div / dotacion	
		41	20,5	2050	34	60,29
2011	Ind de rot	(altas+bajas)	dividido 2	por 100	div / dotacion	
		52	26	2600	51	50,98
		2010	2011			
altas		27	33			
bajas		14	19			

Elaboración Propia

Gráfico N° 3: Índice de Rotación



Elaboración Propia

Gráfico N° 4: Tabla del índice de Rotación

	2010	2011
Ind. rotación	60,29	50,98

Elaboración Propia

Gráfico N° 5: Bajas período 2010

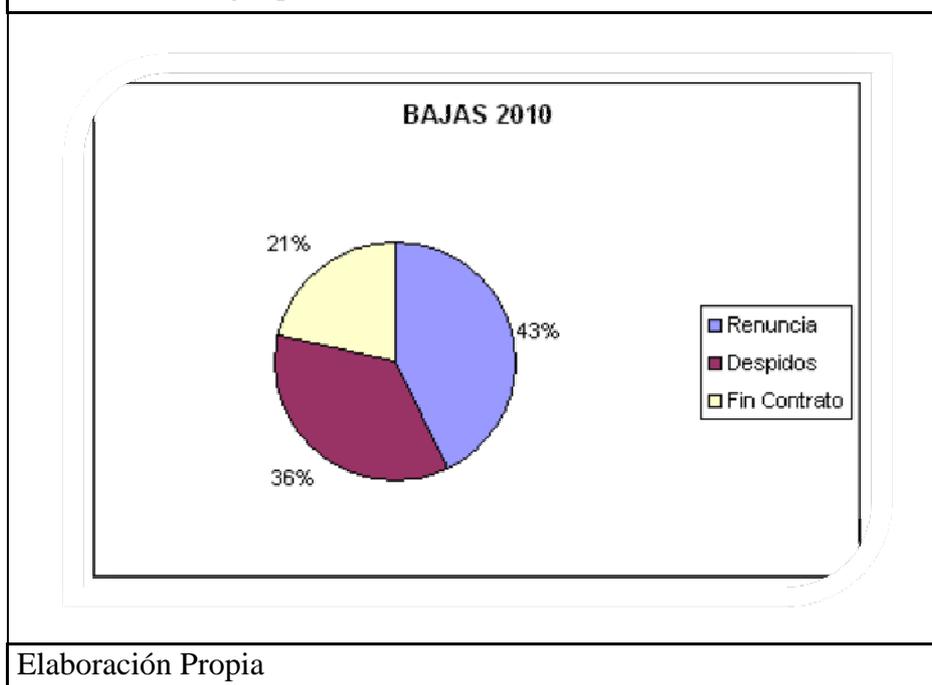


Gráfico N° 6: Bajas período 2011

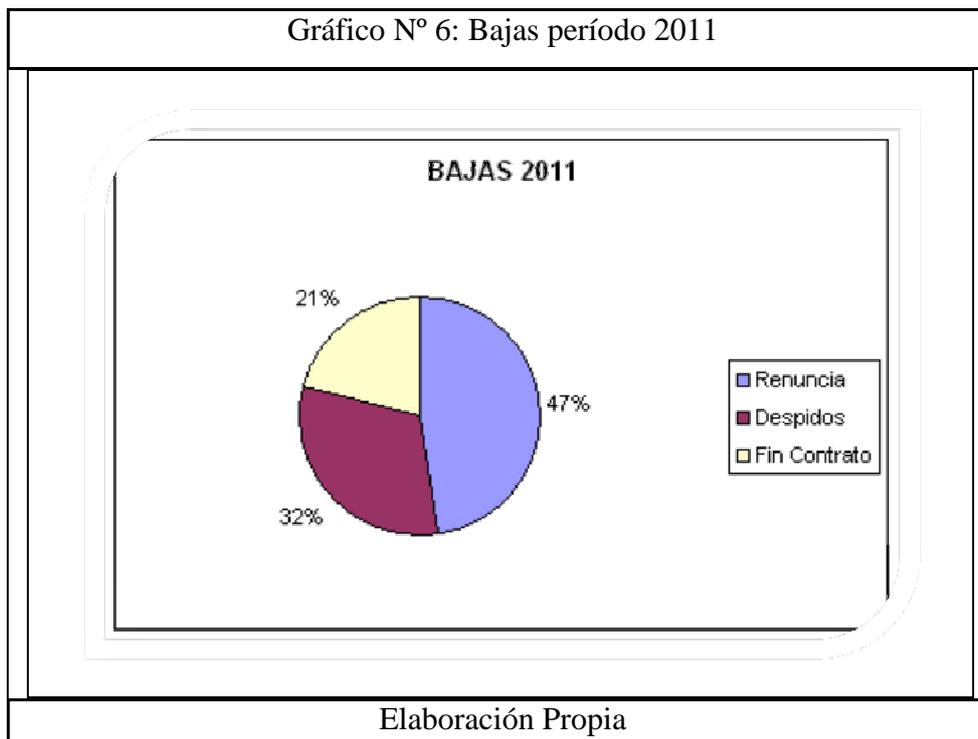


Gráfico N° 7: Tabla de Comparación			
	2010		2011
Renuncia	6	Renuncia	9
Despidos	5	Despidos	6
Fin Contrato	3	Fin Contrato	4
Otros	0	Otros	0
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>Total</b>	<b>19</b>
Renuncia	43%	Renuncia	47%
Despidos	36%	Despidos	32%
Fin Contrato	21%	Fin Contrato	21%
Otros	0	Otros	0
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>Total</b>	<b>100%</b>
Elaboración Propia			

---

**Entrevista:****-Directorio: Darío Vélez**

---

- 1) ¿Cómo se da origen a P.D.V servicios?
- 2) ¿Cuál es la Visión, Misión, y valores con los que cuenta la empresa?
- 3) ¿Cómo se detecta la necesidad de terciarizar personal de Limpieza y Seguridad a los diferentes clientes?
- 4) ¿Cómo se reestructura la empresa, una vez que se incorpora la unidad de P.D.V servicios?
- 5) ¿Puede considerar que conoce el rubro de Limpieza y Seguridad?
- 6) ¿Conoce a sus competidores más cercanos a nivel local?
- 7) ¿Plantean estrategias comerciales a corto, mediano y largo plazo?
- 8) ¿Podría enumerarme las fortalezas internas con las que cree que cuenta su empresa?
- 9) ¿Podría enumerarme las debilidades internas con las que cuenta la empresa?
- 10) ¿Podría mencionarme cuales cree que son las oportunidades y amenazas externas con las que cuenta la empresa?
- 11) ¿Considera de importancia la planificación de los Recursos Humanos?
- 12) ¿La empresa lleva a cabo planificaciones de Recursos Humanos a corto o mediano plazo, de ser afirmativa la respuesta como es esta?
- 13) ¿Qué importancia le adjudica a la selección de empleados para los puestos de Limpieza y Seguridad?
- 14) ¿A su parecer, en qué medida influye la estimación de la demanda de personal a corto plazo para los puestos de Limpieza y Seguridad?
- 15) ¿Se tienen en cuenta en la actualidad, con anticipación, las necesidades futuras de personal, para poder asegurar la plantilla en el tiempo?

---

**Entrevista:****-Gerente General: Paola Vélez**

---

- 1) ¿Desde su puesto, en qué medida influye en la contratación de una persona para el puesto de Limpieza o Seguridad?
- 2) ¿Que tiene en cuenta a la hora de la contratación final de una persona?
- 3) ¿Qué tipo de modalidad de contratación aplica la organización?
- 4) ¿Cuáles son los tipos de contratos más frecuentes y porque?
- 5) ¿Qué tipo de jornada realizan los empleados, y porque qué?
- 6) ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que se les presentan a la hora de contrataciones?
- 7) ¿Cuentan con planificación de personal a corto y mediano plazo para poder estimar la demanda futura de la plantilla?
- 8) ¿Considera usted que de aplicarse una planificación de personal para estimar la demanda certera de la plantilla se evitarían problemas de contratación?
- 9) ¿Cuáles son los principales motivos de egreso o desvinculación del personal?
- 10) ¿Cuál es el promedio de permanencia de un empleado dentro de la organización para los puestos de Limpieza y Seguridad?
- 11) ¿En su opinión cual es la situación actual de la empresa? En expansión o estabilizada?
- 12) ¿Qué imagen cree que ofrece su empresa al exterior? Muy buena, buena, regular, o mala?
- 13) ¿Se corresponde esa imagen con la realidad?

---

**Cuestionario**
**Estrategia Organizacional**


---

1. La organización, cuenta con un plan estratégico que le permita tener previsiones acerca de procedimientos o pasos a ejecutar con el fin de alcanzar los objetivos planeados con efectividad?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

2. La organización se encuentra preparada para enfrentar situaciones que se presenten en el futuro y a su vez estas acciones se encuentran entrelazadas, con el proceso completo de dirección?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

3. la organización cuenta con un plan o curso de acción, conscientemente determinado para abordar situaciones específicas?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

4. Tengo en claro los propósitos, estos son los fines esenciales, que definen la razón de ser, naturaleza y carácter de la organización?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

5. La organización cuenta con objetivos claros que expresen lo que la empresa espera obtener?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

6. Los empleados conocen las estrategias o cursos de acción que les permitan obtener los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos planteados?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

7. La organización cuenta con políticas que sirvan como guías para orientar la acción o como lineamientos generales a observar en la toma de decisiones sobre algún problema?

Casi	1	2	3	4	5	Casi
------	---	---	---	---	---	------

Siempre						nunca
---------	--	--	--	--	--	-------

8. La organización ejecuta programas donde se establezca la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

9. utilizan procedimientos, confeccionados en base a la situación particular de la empresa, que permitan establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

10. Se elaboran presupuestos en los cuales se asignen cifras a las actividades, teniendo en cuenta el capital, los costos, y los ingresos?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

11. La organización puede afirmar que conoce claramente el segmento de mercado al que apuntan?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

12. considera que su organización es efectiva en la medida que logra coherencia entre sus componentes y no cambia un elemento sin evaluar las consecuencias en los otros?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

13. Qué tipo de estructura considera que mantiene su organización (marque con una cruz):

- Estructura simple
- Burocracia Mecánica
- Burocracia Profesional
- Estructura Divisional izada
- Adhocracia

14. Considera que cuentan con una ventaja competitiva bien definida que todos los miembros de la organización pueden ver y conocer con claridad?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

15. Considera que su organización es capaz de adaptarse a las cambiantes oportunidades y amenazas del entorno en el tiempo real?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

16. En qué etapa del ciclo de vida considera que se encuentra su organización? (marque con una cruz)

- Lanzamiento
- Crecimiento
- Madurez
- Saturación
- Declive

17. La organización tiende a identificar cuáles son sus oportunidades y amenazas y las fortalezas y debilidades con las cuales se encuentran posicionados en el mercado?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

17. Su negocio cuenta con una propuesta de valor que busque conectar los procesos internos de la empresa para mejorar los resultados que se entregan al cliente?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

18. Contemplan como estrategia el aprendizaje y crecimiento de sus empleados con el fin de obtener verdaderos puntos de partida para la implementación de cualquier cambio sustentable a largo plazo?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

## Cuestionario

## Calidad de un proceso de selección

1. La organización reflexiona sobre la importancia de una efectiva selección de personal y el impacto que ejerce en la organización?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

2. La organización conoce las necesidades concretas de personal, sus puestos de trabajo, y las características de sus empleados, para poder determinar las necesidades concretas de personal?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

3. Se conoce y comprende la función que cumple un manual de Descripción de puestos como base de los distintos procesos de la gestión de recursos humanos?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

4. La organización entiende al proceso de reclutamiento como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

5. La organización prevé y se anticipa a periodos de escasez de personal?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

6. La organización lleva a cabo procesos para pronosticar la demanda futura de personal?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

7. La organización lleva a cabo procesos de análisis de oferta y demanda en relación a los procesos de selección que aplica?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

8. La organización focaliza en sus estrategias de negocio a la selección de personal como una ventaja competitiva?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

9. Se aplican planes de inducción como última etapa del proceso de selección con el fin de recibir, introducir e integrar al nuevo integrante a la organización?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

10. Una vez concluido el proceso de selección y situada la persona en el puesto, se llevan a cabo procesos de seguimiento del desempeño de los mismos?

Casi Siempre	1	2	3	4	5	Casi nunca
--------------	---	---	---	---	---	------------

---

**Cuestionario**
**Como medir la idoneidad de los candidatos**


---

1. Se tienen en cuenta las competencias como conjuntos de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que debe tener una persona para desempeñarse exitosamente en un puesto determinado, a la hora de la selección?

C	1	2	3	4	5	C
asi Siempre						asi nunca

2. Para usted la selección de personal depende en gran medida de la calidad de los candidatos que se hayan reclutado o captado en el proceso?

C	1	2	3	4	5	C
asi Siempre						asi nunca

3. Considera que se alinea el capital intelectual de la organización con su estrategia de negocios, facilitando el desarrollo profesional de las personas?

C	1	2	3	4	5	C
asi Siempre						asi nunca

4. A la hora de la selección de los candidatos, que importancia se le da a la necesidad de contar con personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales?

C	1	2	3	4	5	C
asi Siempre						asi nunca

5. La organización tiene identificadas cuales son el mínimo de capacidades personales con las que debe contar un aspirante a cubrir una vacante, para poder desempeñarse con éxito en los puestos de limpieza y seguridad dentro de la organización?

C	1	2	3	4	5	C
asi Siempre						asi nunca

6. En la actualidad la organización, atrae, desarrolla y mantiene el talento mediante la alineación consistente de los procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente?

C	1	2	3	4	5	C
asi Siempre						asi nunca

7. Que tan relacionados considera usted que están los procesos de selección a los objetivos y estrategias de la organización.

C	1	2	3	4	5	C
asi Siempre						asi nunca

8. Que tan relacionados considera usted que están un exitoso proceso de selección con las mejoras en la rentabilidad y productividad de su negocio?

C	1	2	3	4	5	C
asi Siempre						asi nunca

9. La organización tiene en cuenta los cambios que se generan en las necesidades de sus clientes a la hora de medir la idoneidad y el grado de empleabilidad de una persona para ser incorporada a la organización?

C	1	2	3	4	5	C
asi Siempre						asi nunca

10. Una vez incorporado el candidato a la organización se realiza un seguimiento para chequear el grado de idoneidad para con el puesto?

C	1	2	3	4	5	C
asi Siempre						asi nunca