

Introducción

El siguiente trabajo final tiene por objeto presentar una propuesta de mejora en la gestión de Recursos Humanos en la empresa Avant concesionario oficial Peugeot. Para ello, se realizará un análisis de la empresa.

Se efectuará un análisis del entorno micro y macro, del ámbito organizacional, estructura orgánica, forma de trabajo, procesos de producción, valores, misión y visión; para así poder adentrarnos en los que es la gestión de recursos humanos dentro de la misma. Esto permitirá realizar un diagnóstico a partir del cual presentar una propuesta de mejora.

Para ello, se utilizarán diferentes técnicas de recolección de información, observación directa, entrevista y cuestionarios y al mismo tiempo se utilizará en la elaboración del mismo bibliografía especializada.

Se procurará con dicho trabajo, permitir que los lectores puedan obtener un panorama general de cómo es la gestión de Recursos Humanos dentro de una empresa que basa sus actividades en un Enfoque Clásico de administración.

Luego de la descripción de la empresa y la realización del diagnóstico, se presentará una propuesta de mejora, que estará orientada a formalizar el proceso de reclutamiento, selección, inducción y seguimiento, dentro de Avant.

Objetivo General

- Optimizar la Gestión de Recursos Humanos, mediante la implementación formal de un proceso de reclutamiento, selección, inducción y seguimiento, para el mejor desempeño laboral en una organización racional económica.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de cómo es llevada a cabo la administración de RRHH dentro de la empresa.
- Realizar un FODA general de la empresa y otro de recursos humanos, que nos permita analizar la situación diagnosticada.
- En base a las debilidades encontradas en el FODA de recursos humanos, proponer un plan de mejora.

Marco Teórico

Introducción

La vida de los seres humanos conforma una infinidad de interacciones con otras personas y con las organizaciones. Por ser un ser social, el hombre no vive aislado sino en una continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, éstos deben cooperar unos con otros y por ello deben conformar organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

De este modo, una Organización es un "sistema de actividades coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella"¹. De esta definición, podemos deducir que la Organización existe cuando:

- Hay personas capaces de comunicarse.
- Están dispuestas a actuar conjuntamente.
- Desean obtener un objetivo en común.

El estudio de las Organizaciones como sistemas sociales, es abordado ampliamente por los estudios de Administración, la cuál es una disciplina considerada como arte, ciencia y técnica.

Es un Arte², porque quienes lo ejercitan lo hacen en base a su experiencia transmitida en los hechos de la vida cotidiana, incorporando a su acervo sus propias ideas e inquietudes que el propio accionar como administradores les proporciona.

¹ Chiavenato, Idalberto (1994). Cuarta Edición. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial Interoceánica. Bs. As. Argentina

² Solana, Ricardo F. (1999). "Administración de las Organizaciones. En el Umbral del Tercer Milenio". Editorial Interoceánica. Bs.As. Argentina.

Asimismo, es una Técnica, ya que cuenta con una herramienta de principios, normas y procedimientos aplicables a la conducción de las organizaciones y que coadyuvan al arte de administrar.

Finalmente, es una Ciencia ya que se miden los resultados alcanzados, se plantean hipótesis para explicar los hechos que se observan en la organización y se las pone a prueba, para construir teorías y explicar leyes.

En síntesis, la Administración, *que es tanto ciencia, como arte y técnica, constituye un cuerpo de conocimientos inherentes a las Organizaciones que trata de explicar científicamente su comportamiento y proporcionar la tecnología para su conducción exitosa.*

A los fines de observar cómo ha evolucionado en la historia el concepto de Administración, se analizarán las diferentes Escuelas de Pensamiento y enfoques sobre la Administración de Personal. Luego, se hará un análisis de las Nuevas Concepciones de Recursos Humanos para situarnos en los enfoques que se han seleccionado como herramientas conceptuales para este Proyecto.

Evolución de las Escuelas de Pensamiento de la Administración

Los desarrollos de los estudios de Administración se iniciaron con las necesidades surgidas a raíz de la Revolución Industrial que, desde fines del siglo XIX, fueron transformando progresivamente la producción de tipo artesanal en una organización, hacia la producción a gran escala con la pérdida apreciable de individualidad creativa y eficiencia.³

En el siglo mencionado, cuando el capital llevaba todas las de ganar sobre la mano de obra, los capitalistas a menudo abusaban de su posición. Sacaban partido de la debilidad de los obreros, reduciendo los salarios y las condiciones de vida al nivel de la mera subsistencia, llegando al extremo de la explotación de la mano de obra infantil. Esto se podría calificar como Administración

³ Solana, Ricardo F. (1999). "Administración de las Organizaciones. En el Umbral del Tercer Milenio". Editorial Interoceanica. Bs.As. Argentina.

Racional de Recursos, en la medida en que se debía aprovechar cada oportunidad para producir mercancías de modo barato. En el siglo XX se toma conciencia de la gravedad de la situación y se pretende trazar algún límite a dicha administración.

Siguiendo al autor **Chiavenato Idalberto**⁴, el estudio de las ideas de Administración requiere su categorización en diferentes enfoques. Los mismos son:

- Enfoque Clásico.
- Enfoque Humanístico.
- Enfoque Neoclásico.
- Enfoque Estructuralista.
- Enfoque del Comportamiento.
- Enfoque Sistémico.
- Enfoque Contingencial.

Enfoque Clásico

Este enfoque de la Administración puede dividirse en dos ramas muy acentuadas. Por un lado, la *Administración Científica* de Frederick Taylor (1856-1915), y por el otro lado, la *Teoría Clásica* de Henry Fayol (1841-1925).

La Administración Científica fundada por Taylor y sus seguidores, constituye un primer intento de Teoría de Administración. La preocupación por crear una ciencia de la Administración comenzó con la experiencia concreta e inmediata del trabajo de los obreros y con un énfasis en las tareas. En el primer período se dirigió exclusivamente a la racionalización del trabajo de los obreros, extendiéndose en el segundo período a la definición de los principios de Administración aplicables a todas las situaciones de la empresa. La organización racional del trabajo se fundamenta en el análisis del trabajo operacional, en el estudio de los tiempos y movimientos, en la fragmentación

⁴ Chiavenato, Idalberto (1995). Cuarta Edición. *"Introducción a la Teoría General de la Administración"*. Editorial McGraw Hill. Interamericana. S.A., Colombia.

de las tareas y en la especialización del trabajador. El diseño de cargos y tareas enfatizaba el trabajo simple y repetitivo de las líneas de producción y montaje, la estandarización y las condiciones de trabajo que aseguraran la eficiencia.

No obstante, se pueden hacer innumerables críticas a esta escuela, el mecanicismo de su enfoque que le garantiza el nombre de Teoría de la Máquina; la visión microscópica del hombre considerándolo como un apéndice de la máquina industrial; la ausencia de cualquier comprobación científica de sus afirmaciones y principios; el enfoque incompleto que involucra sólo a la organización formal, la limitación del campo de aplicación a la fábrica, el enfoque prescriptivo, normativo y típicamente de sistema cerrado.

Henry Fayol, pionero de la Teoría Clásica, es considerado junto con Taylor, uno de los fundadores de la Administración Moderna. Se preocupó por definir las funciones básicas de la empresa, el concepto de Administración (prever, organizar, dirigir, coordinar y controlar) y los llamados Principios Generales de Administración, como procedimientos universales aplicables en cualquier tipo de organización.

Los principios son:

- División del Trabajo.
- Autoridad y Responsabilidad.
- Disciplina.
- Unidad de Mando.
- Unidad de Dirección.
- Subordinación de los Intereses Individuales a los Intereses Generales.
- Remuneración del personal.
- Centralización.
- Jerarquía o Cadena escalar.
- Orden.
- Equidad.

- Estabilidad y Duración del Personal en un cargo.
- Iniciativa.
- Espíritu de Equipo.

Para Fayol existe una proporcionalidad de la función administrativa, que se reparte por todos los niveles de la Empresa.

El énfasis en la estructura lleva a que la organización sea entendida como una disposición de las partes (órganos) que la constituyen, su forma y la interrelación entre las mismas. Esta teoría de la organización se circunscribe exclusivamente a la organización formal. Para tratar racionalmente a la organización, ésta debe caracterizarse por una división del trabajo y la correspondiente especialización de las partes que la constituyen. La división del trabajo puede darse vertical (niveles de autoridad) y horizontalmente (departamentalización).

Sin embargo, a medida que se da la división del trabajo y la especialización, debe darse también la coordinación para garantizar la perfecta armonía del conjunto y en consecuencia, alcanzar la eficiencia de la organización.

Varias críticas pueden formularse a la teoría clásica: el enfoque extremadamente simplificado de la organización informal; la ausencia de trabajos experimentales capaces de dar base científica a sus afirmaciones y principios; el mecanicismo de su enfoque, que le valió el nombre de Teoría de la Máquina; el enfoque incompleto de la organización como si ésta fuera un sistema cerrado. Sin embargo, las críticas hechas no empañan el hecho de que a ella debemos las bases de la Teoría Administrativa Moderna.

Enfoque Humanístico

La Teoría de las Relaciones Humanas desarrollada por Elton Mayo y sus colaboradores surgió en Estados Unidos, como consecuencia inmediata de los resultados obtenidos mediante la experiencia de Hawthorne. Fue básicamente un movimiento de reacción y oposición a la *teoría clásica de la administración*. Nació de la necesidad de corregir la fuerte tendencia a la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos, a los cuales los trabajadores debían someterse forzosamente.

Con las conclusiones iniciales tomadas de la experiencia mencionada, se introducen nuevas variables en el diccionario de la Administración: integración social y el comportamiento social de los trabajadores, las necesidades psicológicas y sociales y la atención de nuevas formas de recompensas no materiales y sanciones, el estudio de los grupos informales, el despertar de las relaciones humanas dentro de las organizaciones, el énfasis en los aspectos emocionales e irracionales del comportamiento de las personas y la importancia del contenido de los cargos y tareas en las personas que los desempeñan. De este modo se hace indispensable conciliar y armonizar las dos funciones básicas de la organización industrial: la *función económica* (producir bienes o servicios para garantizar el equilibrio externo) y la *función social* (proveer de satisfacciones a sus participantes para garantizar el equilibrio interno).

Escuela Neoclásica

El Taylorismo y el Fayolismo muy pronto se difundieron en muchos países. Numerosos discípulos y continuadores dedicaron sus esfuerzos a incorporar nuevos desarrollos a las ideas de los pioneros, generándose así corrientes de pensamiento que pueden ser calificadas como Neoclásicas y que se dividen en dos orientaciones:

- Neoclásicos del Campo Industrial, seguidores de Taylor.

- Neoclásicos del Campo Administrativo, continuadores de Fayol.

Esta Teoría puede identificarse por algunas características sobresalientes: el énfasis en la práctica de la Administración, la reafirmación relativa y no absoluta de los postulados clásicos. Su punto fundamental es la definición de la Administración como una técnica social básica. Esto conlleva la necesidad de conocer los aspectos relacionados con la dirección de personas además de los aspectos técnicos del trabajo.

La teoría surgió con el crecimiento de las organizaciones y buscó dar una respuesta al dilema de la centralización versus la descentralización. Esta a su vez enfatiza las funciones del administrador: planeación, organización, dirección y control, las cuales forman el Proceso Administrativo.

Hacia 1930, período en que tuvo lugar la crisis económica, predominaba el llamado Enfoque de Producción, el cual se caracterizaba por la existencia de un mercado dominado por los vendedores, con la demanda superior a la oferta.

El desarrollo de la producción en masa modificó dicho panorama. El impulsor de este cambio fue Henry Ford, empresario que trasladó el procedimiento utilizado en los mataderos a su fábrica de automóviles, descartando así la vieja modalidad artesanal consistente en fabricar cada producto en un sitio.

La generalización de la línea de montaje dio lugar a la producción masiva, que permitió elaborar grandes cantidades de artículos a bajo costo.

La Administración por Objetivos (APO) constituye un modelo administrativo identificado con el espíritu pragmático y democrático de la Teoría Neoclásica. Surgió en la década del 50 a partir de un libro de Peter F. Drucker, a partir de las exigencias ambientales e internas que las organizaciones comenzaron a enfrentar.

Sus características fundamentales son: establecimiento conjunto de los objetivos para cada departamento entre el trabajador y su superior;

interrelación de los objetivos de cada departamento; elaboración de planes tácticos y planes operacionales; sistema continuo de evaluación, revisión y reciclaje de los mismos; participación activa de la dirección; apoyo del staff, entre otros.

Escuela Estructuralista

La *Teoría de la Burocracia* surgió a partir de la Teoría General de la Administración hacia 1940, cuando la Teoría Clásica y la Teoría de las Relaciones Humanas presentaban señales obsoletas. Aunque los orígenes de la burocracia se remontan a la antigüedad, la burocracia, el capitalismo y la ciencia moderna, constituyen tres formas de racionalidad que surgieron a partir de los cambios religiosos (protestantismo).

Sin embargo, la racionalidad burocrática, al desconocer a las personas que participan de la empresa y sus propios dilemas, generan problemas que este tipo de organización no consigue resolver adecuadamente.

Una apreciación crítica de la burocracia lleva a la conclusión de que, a pesar de todas sus limitaciones y restricciones la burocracia es tal vez, una de las mejores alternativas de organización, probablemente muy superior a otras que se intentaron en el pasado siglo.

La Teoría Estructuralista, da inicio a los estudios sobre el ambiente, dentro del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio.

Enfoque del Comportamiento en la Administración

Esta Teoría marca la más profunda influencia de las Ciencias del Comportamiento en la Administración, la cual surgió en 1947 con una fundamentación ampliamente democrática. Esta Teoría se sustenta en nuevas

proposiciones acerca de la motivación humana, principalmente en las contribuciones de:

Abraham Maslow, quién propuso la Jerarquía de Necesidades, expuso así mismo, una Teoría de la Motivación, según la cuál las necesidades humanas están organizadas y dispuestas por niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Dichas necesidades son:

- Fisiológicas.
- De Seguridad.
- Sociales.
- De Estima.
- De Autorrealización.

Frederick Herzberg, desarrolló la Teoría de los dos Factores, los cuales orientan el comportamiento de las personas. Los Factores Higiénicos ó Extrínsecos, que se localizan en el ambiente que rodea a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo; y los Factores Motivacionales ó Intrínsecos que están relacionados con el contenido del cargo y con la naturaleza de las tareas que el individuo ejecuta.

El efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho mas profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios lo evitan. Para ellos propone el enriquecimiento del cargo.

Douglas McGregor; comparó dos estilos antagónicos de Administración. Por un lado, un estilo basado en la teoría tradicional, excesivamente mecanicista y pragmática, Teoría X, y por otro, un estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano al que llamó Teoría Y.

Los supuestos de la Teoría X son:

- Las personas son perezosas e indolentes.
- Evitan el trabajo.

- Evitan la responsabilidad para sentirse más seguras.
- Necesitan ser controladas y dirigidas.
- Son ingenuas y no poseen iniciativa.

Los supuestos de la Teoría Y son:

- Las personas se esfuerzan y les gusta tener algo que hacer.
- El trabajo es una actividad tan natural como divertirse o descansar.
- Las personas buscan y aceptan responsabilidades y desafíos.
- Pueden auto-motivarse y auto-dirigirse.
- Son creativas y competentes.

El Desarrollo Organizacional (D.O.), nació en la década de 1960 debido al cambio intenso que se presentaba en el mundo y a la incapacidad de las estructuras convencionales para adecuarse a las nuevas circunstancias. El mismo tiene su origen en la Teoría del Comportamiento y en los investigadores que, al declinar la Teoría de las Relaciones Humanas, se dedicaron a los estudios de dinámica de grupos y modificación del comportamiento grupal.

Al poco tiempo, el D.O. fue ampliando su área de aplicación hasta que, al abordar la organización como un todo, asumió el enfoque sistémico. En este punto ganó espacio en la teoría administrativa.

La Teoría presenta un concepto dinámico de organización, de cultura organizacional y de cambio organizacional, constando su proceso de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico organizacional e intervención.

Existe una variedad de modelos de D.O. Algunos se basan en alteraciones estructurales en la organización formal.

Enfoque Sistémico

El Enfoque Sistémico se contrapone al enfoque de sistema cerrado. El concepto de sistema es complejo: para su comprensión se necesita el conocimiento de alguna característica de los sistemas, propósitos, globalismo,

entropía y homeostasis; así como de los posibles tipos y parámetros de los mismos: entrada (insumo), proceso, salida (producto), retroalimentación y ambiente.

El sistema abierto es el que mejor permite un análisis al mismo tiempo profundo y amplio de las organizaciones.

Las organizaciones se consideran sistemas abiertos, pues su comportamiento es probabilístico y no determinístico. Ellas son parte de una sociedad mayor y están constituidas por partes menores que guardan una interdependencia entre sí.

Asimismo, la organización necesita alcanzar una homeostasis o estado de equilibrio asumiendo fronteras más o menos definidas, formulando objetivos y caracterizándose por la morfogénesis.

Este enfoque trajo una ampliación en la visión de los problemas organizacionales en contraposición al antiguo enfoque de sistema cerrado. Su carácter integrador y abstracto permite la comprensión de los efectos sinérgicos de la organización. A pesar de ello, la Teoría de Sistemas carece de una mejor sistematización y una mayor elaboración.

Enfoque Contingencial de la Administración

La Teoría Contingencial marca un paso delante de la Teoría de Sistemas. Se verificó que mucho de lo que ocurre en las organizaciones es consecuencia de lo que ocurre fuera de ellas, en el ambiente externo. El conocimiento del mismo se volvió vital para la comprensión de los mecanismos organizacionales.

Otra variante que condiciona la estructura y el comportamiento organizacional es la tecnología utilizada. Para enfrentarse con el ambiente, la organización utiliza tecnologías que condicionan su estructura y funcionamiento. A partir de la Teoría Contingencial, la variante tecnología asumió un importante papel en la Teoría Administrativa.

Nuevas concepciones de la Administración de las Personas

A partir de la revisión de diversas bibliografías y luego de la oportuna recuperación de aquellas consideradas más relevantes, se han seleccionado dos **herramientas conceptuales** fundamentales que apoyan el presente trabajo

Continuando con la evolución de los enfoques de la administración de recursos humanos, la primera de dichas herramientas es la llamada Dirección de los Recursos Humanos (D.R.H), según el autor Ramón J. Valle Cabrera⁵, en la cual comienza a sustituirse la tradicional Administración de Personal tanto en las publicaciones como en los departamentos de Recursos Humanos de muchas empresas.

En relación a la aparición de la DRH, cabe señalar que algunos autores consideran que se trata sólo de un cambio de denominación pero, lo cierto, es que ha supuesto modificaciones relevantes. En primer lugar, implica un cambio en la concepción de los Recursos Humanos, que pasan de ser considerados un gasto, a entenderse como un recurso estratégico determinante para el éxito de la empresa. En segundo lugar, para conseguir los objetivos empresariales el papel de la DRH es clave, en este sentido, lo relacionado a los Recursos Humanos comienza a ser entendido como una responsabilidad de la línea media y de la alta dirección, produciéndose una amplitud en el ámbito de la función, que comienza a recaer también en el personal de la dirección.

De este modo, la DRH, se define como:

“El Enfoque Estratégico y coherente de la dirección, para el desarrollo de uno de los activos más valiosos de la organización: las personas que trabajan en ella, contribuyendo al logro de sus metas”

⁵ Valle Cabrera, Ramón J. (2004). Segunda Edición. “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”. Editorial Pearson Prentice Hall. Madrid, España.

Los Objetivos principales de la DRH, pueden sintetizarse como sigue:

1. **Integración Estratégica de los Recursos Humanos en los planes estratégicos**, es decir, que las políticas de Recursos Humanos sean coherentes entre sí y con el resto de las políticas de la organización, que se identifiquen los intereses de los empleados y se reconozca su importancia.
2. **Compromiso e implicación de los Recursos Humanos con los intereses de la empresa.**
3. **Flexibilidad de sus estructuras, y Recursos Humanos con capacidad de adaptación.**
4. **Calidad del departamento de Recursos Humanos**, de sus políticas y de la actuación de todos los miembros de la Empresa.

Paralelamente, Werther William B. y Davis Keith, se refieren a este tema utilizando el concepto de Administración de Recursos Humanos⁶, que definen de la siguiente manera:

" El estudio del proceso por el cual las organizaciones obtienen, desarrollan, evalúan, mantienen y conservan el número y tipo adecuado de trabajadores, cuyo objetivo es suministrar a la organización, una fuerza laboral efectiva"

En tal sentido, los objetivos fundamentales de la misma son:

⁶ Werther William, B. Davis, Keith (1995). Cuarta Edición. "Administración de Personal y de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. México.

1. **Objetivos Sociales:** contribuir positivamente a satisfacer las necesidades y demandas de carácter social.
2. **Objetivos de la Organización:** propiciar, desde la Gestión de Recursos Humanos, el logro de los objetivos globales de la empresa.
3. **Objetivos Funcionales:** mantener el aporte de los Recursos Humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización.
4. **Objetivos Individuales:** coadyuvar al logro de las metas que cada persona se ha fijado como miembro de la organización.

En el marco de esta concepción, las personas dejaron de ser simples recursos organizacionales y pasaron a ser vistas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones, percepciones, etc.

Desde un punto de vista personal, se considera que para una eficaz conducción de la organización, se necesita contar con Recursos Humanos que materialicen en la práctica las orientaciones de la dirección.

Para ello, la Administración de Recursos Humanos, se reestructura en un sistema, compuestos por subsistemas que son⁷:

- Previsión de Recursos Humanos.
- Provisión de Recursos Humanos.
- Mantenimiento de Recursos Humanos.

⁷ Chiavenato, Idalberto (2000). Quinta Edición. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. Interamericana S.A. Colombia.

- Desarrollo de Recursos Humanos.
- Ambiente Interno y Externo.
- Control de Recursos Humanos.

El conjunto de estos subsistemas, conforman un Sistema General de Administración de Recursos Humanos, dentro del cual cada subsistema es influenciado por los objetivos y políticas del Departamento de Recursos Humanos, así como, por el entorno externo en que la organización opera.

Este sistema describe la actividad de la Administración de Recursos Humanos en términos de requerimientos de insumos, su transformación y conversión en productos, generándose la retroalimentación que posibilita el contar con información, para evaluar la actividad del Departamento.

A continuación se desarrolla la actividad de cada uno de los subsistemas, mencionados con anterioridad.

Subsistema de Previsión de Recursos Humanos

La **Planeación de Recursos Humanos** es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de una organización. Mediante esta técnica los especialistas de personal diseñan planes que apoyan la estrategia de la organización y permiten llenar las vacantes que existen con una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

Consideramos que la identificación de planes de Recursos Humanos a corto y largo plazo, puede proveer las siguientes ventajas:

- Mejor utilización del personal de la empresa.

- Permitir que los esfuerzos del departamento de Recursos Humanos y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes.
- Lograr considerables economías en las contrataciones de personal.
- Enriquecer y mejora la actual base de datos de información, lo cual permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Mejorar los niveles de productividad gracias a los aportes del personal mejor capacitado y motivado.

Las organizaciones estiman sus necesidades a futuro a fin de prepararse para llevar a cabo sus estrategias. Este proceso puede efectuarse de manera formal o informal, considerando las posibles características de la oferta de trabajo del entorno organizacional.

La demanda de Recursos Humanos, responde a una serie de factores que pueden encontrarse dentro o fuera del área del control de la empresa; éstos pueden observarse en el cuadro que sigue:

CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS ORGANIZATIVAS	CAUSAS LABORALES
Económicas	Planes estratégicos	Jubilaciones
Factores Sociales	Presupuestos	Renuncias
Tecnología	Ventas y Producción	Terminación de contratos
Factores competitivos	Nuevas actividades	Decesos
	Cambios organizativos	Permisos no remunerados

Para determinar las futuras necesidades de personal, existen técnicas para la detección de tendencias que consisten en diversas prácticas que se orientan a su determinación.

La primera de ellas es el Empleo de expertos, se basa en las opiniones que emite un grupo de personas ampliamente familiarizadas con las necesidades de Recursos Humanos a futuro.

La segunda de las técnicas, es la Proyección de Tendencias. Los dos métodos utilizados son, la *Extrapolación* y la *Indexación*.

La Extrapolación, requiere prolongar las tendencias de cambio del pasado a fases futuras. La Indexación, establece una comparación entre el incremento en los niveles de empleo con un índice determinado, como la relación entre el números de trabajadores de departamento de producción y las cifras de venta de la empresa.

Otros métodos, como el Análisis y la Planeación de Presupuestos, permiten conocer las asignaciones financieras para contratar a nuevos empleados a través del estudio de los presupuestos y planes a largo plazo de cada departamento.

El análisis de nuevas operaciones requiere efectuar comparaciones con compañías que llevan a cabo actividades similares.

Seguidamente a la planeación de Recursos Humanos, se encuentra el **Análisis de Puestos**, el cual se dirige a estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar, clasificar y comparar objetivamente los cargos y está conformado por tres elementos fundamentales:

- Descripción de Puestos.
- Especificaciones del Puesto.
- Niveles de Desempeño esperados en el Puesto.

La realización de las fases de preparación y recolección de datos sobre puestos, permite que el departamento de Recursos Humanos obtenga

información esencial acerca de las actividades que se efectúan en la organización. La aplicación inmediata de esa información la transforma en descripción, especificaciones y niveles de rendimiento del puesto, convirtiéndose en elementos esenciales del sistema de información del departamento de Recursos Humanos de una empresa.

La *Descripción de Puestos*, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las tareas (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

La *Especificación del Puesto* hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características que debe poseer el individuo que desempeñará la labor. Estos requisitos incluyen:

1- Requisitos Intelectuales: tienen que ver con las exigencias del puesto en lo referente a los que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre los mismos están los siguientes factores de especificaciones: instrucción básica, experiencia básica, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria y aptitudes.

2- Requisitos Físicos: tienen que ver con la cantidad y continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos y la fatiga provocada, así como la constitución física que necesita el empleado para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores: esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad y constitución física.

3- Responsabilidades implícitas: se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo (además del trabajo normal y sus funciones) por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipos que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, etc. En consecuencia, debe responsabilizarse por: supervisión del personal, material, herramientas o equipos, dinero, información confidencial y contactos internos o externos.

4- Condiciones de trabajo: se refieren a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo y su contexto, que pueden hacerlo desagradable, molesto o sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante se adapte para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo y facilitan su desempeño. Comprende los siguientes factores: ambiente de trabajo y riesgos.

En lo personal, se estima que los objetivos del Análisis y Descripción de Puestos constituyen la base de los programas de Recursos Humanos. Los principales objetivos son:

1- Ayudar a la elaboración de los anuncios; demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse, como base para el reclutamiento del personal.

2- Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicarán las pruebas adecuadas para la selección.

3- Suministrar material como base para la capacitación del personal.

4- Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado, como base para su administración.

5- Estimular la motivación del personal para facilitar la evaluación del desempeño.

6- Servir de guía del supervisor en el trabajo con sus subordinados y al empleado para el desempeño de sus funciones.

7- Suministrar a Higiene y Seguridad Industrial datos para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.

Subsistema de Provisión (en este punto, se hace hincapié en el mencionado trabajo, tratando de adaptarlo a las posibilidades de la empresa.)

Las personas y las organizaciones se hallan comprometidas en un proceso continuo e interactivo de atraerse unas a otras. De la misma manera como los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y firmándose opiniones acerca de ellas, éstas tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si hay o no interés en admitirlos.

El **Reclutamiento**, es el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar puestos dentro de la empresa. Para ser eficaz, debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El reclutamiento llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de Recursos Humanos, consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes,

capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por tres fases: la primera fase, consiste en la Investigación Interna, que es la verificación de las necesidades de la organización respecto a los Recursos Humanos en el corto, mediano y largo plazo, para saber qué se requiere de inmediato y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo, que implicarán nuevos aportes de personal en la empresa. Esta investigación debe ser continua y constante y debe abarcar todas las áreas y niveles de la organización para conocer cuáles son sus necesidades de personal y el perfil y características que los nuevos miembros deben tener.

La fase siguiente es la Investigación Externa, que es una investigación del mercado de Recursos Humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y consiguientemente su estudio. En esta clase de investigación sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de Recursos Humanos y la localización de las fuentes de reclutamiento. La primera se refiere a la descomposición del mercado en clases de candidatos con características definidas para analizarlo y estudiarlo. La segmentación debe hacerse de acuerdo con los intereses de la empresa.

Por otra parte, el problema fundamental de la organización es detectar y localizar en el mercado fuentes de suministros de Recursos Humanos que le interesen, para concentrar en ellas sus esfuerzos de comunicación y atracción. Estas fuentes se denominan Fuentes de Reclutamiento, que permiten a la empresa:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento.
- Disminuir el tiempo.
- Reducir los costos operacionales.

La última fase, es el Proceso de Reclutamiento en si, que puede llevarse a cabo de manera interna o externa.

El Reclutamiento Interno implica que al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascenso (movimiento diagonal). Puede implicar:

- Transferencias de personal.
- Ascensos de personal.
- Transferencias con ascensos de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de profesionalización de personal.
- Empleados que se retiran.

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con otros subsistemas:

- Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso en la empresa.
- Resultado de las evaluaciones de desempeño.
- Resultados de los programas de entrenamiento en los que participó.
- Plan de carrera del personal, para conocer la trayectoria más adecuada.
- Condiciones de ascenso y de reemplazo del candidato.

Es posible distinguir una serie de ventajas de este tipo de reclutamiento. Entre ellas, podemos mencionar:

- Es más económico para la empresa, pues, evita gastos de anuncios, costos de recepción de candidatos, de admisión, de integración, etc.
- Es más rápido, ya que evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor validez y seguridad puesto que ya se conoce al candidato, se lo evaluó durante cierto período, por lo cual no necesita período de prueba, integración ni inducción en la empresa.
- Es una fuente de motivación para los empleados, ya que éstos vislumbran la posibilidad de progreso en la empresa.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento.
- Desarrolla un espíritu de competencia sano entre el personal.

Entre sus desventajas encontramos:

- Exige que los empleados nuevos tengan potencial de desarrollo para ascender y motivación suficiente para ello.
- Puede generar conflicto de intereses, ya que al ofrecer oportunidades de crecimiento, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que no logran esas oportunidades.

Por su parte, el Proceso de Reclutamiento Externo, opera con candidatos que no pertenecen a la organización los cuales pueden ser reales o potenciales, disponibles o empleados de otras organizaciones, y puede implicar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

- Bases de datos de candidatos, empleadas por la empresa en anteriores procesos.
- Candidatos presentados por empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en zonas de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones gremiales.

- Contactos con Universidades, Escuelas, Entidades estatales, etc.
- Conferencias y charlas en Universidades y Escuelas.
- Contactos con otras empresas que actúan en un mismo mercado.
- Anuncios en diarios, revistas, etc.
- Agencias de Reclutamiento.
- Agencias de empleo temporal.
- Reclutamiento Internacional.

Los factores de costo y tiempo son muy importantes al escoger la técnica o el medio más indicado para el reclutamiento externo. En general, cuanto mayor sea la limitación de tiempo, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento que se aplique.

Dentro de las ventajas que presenta esta técnica, encontramos:

- Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la empresa.
- Trae nuevas experiencias a la organización.
- Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas.

Las desventajas son las siguientes:

- Demora más que el reclutamiento interno, pues se invierte bastante tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas.
- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos en anuncios de prensa y otros relacionados.

Puede frustrar al personal interno, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional.

Ante las ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo, muchas empresas han preferido combinar ambas técnicas, a través de un Reclutamiento Mixto que enfoca tanto fuentes internas como externas. Este puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente, reclutamiento externo, seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquél no de los resultados deseables.
- Inicialmente, reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que los candidatos internos no alcancen los niveles esperados.
- Reclutamiento interno y externo simultáneo.

Sin embargo, se estima que una buena política de personal debe preferir a los candidatos internos frente a los externos, en caso de que presenten igualdad de condiciones. Esto permite que la empresa no descapitalice sus Recursos Humanos, al tiempo que cree condiciones de crecimiento y desarrollo profesional.

La **Selección de Personal**, implica escoger entre los candidatos reclutados, a los más adecuados para ocupar los puestos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación mutua entre el candidato y el puesto a ocupar.
- Eficiencia del candidato en el puesto.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos e información que se tenga respecto del puesto que va a ser ocupado. Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones, cuya finalidad es dar

mayor objetividad y precisión a la selección. Si por un lado están el análisis y las especificaciones, que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro, tenemos candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.

De lo anterior surge la Razón de Selección, que es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Cuando un puesto es difícil de ocupar, se define como un puesto de baja razón de selección; cuando resulta sencillo es un puesto de alta razón de selección.

El proceso global de selección consta de una serie de pasos, que en ocasiones pueden ser muy simple, sobre todo cuando se seleccionan empleados de la organización para llenar vacantes internas. En estos casos, no es necesario realizar nuevos exámenes médicos ni verificar las referencias. Sin embargo, cuando se considera la selección de candidatos externos suelen aplicarse los siguientes pasos:

1) Recepción preliminar: la selección se inicia con una cita entre el candidato y el área de Recursos Humanos. Durante esta entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información acerca del candidato, así como una evaluación informal. Del mismo modo, el candidato comienza a formarse una opinión de la organización y entrega una solicitud formal de trabajo.

2) Administración de exámenes: se aplican pruebas de idoneidad, que son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto (en los casos que el puesto lo demande). Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos, y otros son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo, entre los cuales se pueden mencionar: las pruebas de conocimiento, pruebas de desempeño, exámenes de respuesta gráfica, exámenes psicométricos, pruebas de personalidad, técnicas

de simulación y exámenes médicos. En relación a los primeros cabe mencionar que la administración de dichas pruebas debe tener validez y confiabilidad.

3) Entrevista de Selección: consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Estas pueden adaptarse a la selección de empleados no calificados, así como de empleados calificados, profesionales gerenciales y directivos. Permiten también la comunicación en dos sentidos: los entrevistadores obtienen información acerca del solicitante y éste la obtiene de la empresa. Existen diferentes tipos de entrevista:

- Entrevista Individual: se lleva a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante.
- Entrevista Grupal: reúne al solicitante con dos o más entrevistadores, ó dos o más solicitantes con un solo entrevistador.
- Entrevista No Estructurada: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación..
- Entrevista Estructurada: se basan en un marco de preguntas pre-determinadas y todo solicitante debe responderlas. Este enfoque mejora la confiabilidad pero no permite que el entrevistador explore en otros ámbitos.
- Entrevistas Mixtas: contiene preguntas estructuradas y no estructuradas. Las primeras, proporcionan una base informativa que permite la comparación entre candidatos. Las segundas, añaden interés al

proceso y posibilitan un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

- Entrevistas Conductuales: se centran en una serie de asuntos que se espera que el solicitante resuelva, para evaluar tanto la respuesta como el enfoque que adopta el solicitante. La validez se incrementa si las situaciones hipotéticas son similares a las que incluye el puesto.
- Entrevista de Tensión: cuando un puesto debe desempeñarse en condiciones de presión la entrevista consta de una serie de preguntas tajantes para saber como reacciona el solicitante a dicha situación. La validez y confiabilidad son difíciles de demostrar.

Durante el desarrollo de una entrevista, no deberán perderse de vista los errores en los que puede caer tanto el entrevistador como el entrevistado, disminuyendo de este modo la eficacia de la misma.

Entre los errores más comunes del entrevistador, se encuentran: la presencia de efectos subjetivos, la existencia de preguntas intencionadas, prejuicios personales y el dominio de la entrevista por parte del entrevistador, entre otros. Por otra parte, el entrevistado puede cometer errores como: intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar y no estar debidamente preparado para la entrevista, entre otros.

4) Verificación de Referencias y Antecedentes: las referencias laborales difieren de las personales. Las primeras, describen la trayectoria del solicitante en el campo del trabajo.

5) Evaluación Médica: es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. La empresa desea verificar la salud de su futuro personal para evitar el ingreso de un individuo con antecedentes de

alguna enfermedad o dolencia, prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia a causa de constantes problemas de salud.

6) Entrevista con el Supervisor: Estas se llevan a cabo cuando el supervisor inmediato o el gerente del área interesada tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados. En estos casos, el supervisor o gerente está en una posición adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante.

7) Decisión de Contratar: esta decisión señala el final del proceso de selección.

El último paso de este subsistema es la **Inducción (u Orientación) y Capacitación al Ingreso**.

La administración de Recursos Humanos comprende muchos más que el simple proceso de contratar personas. Una vez que se contrató, el área de Recursos Humanos contribuye de diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho, tratando de disminuir la ansiedad del principiante, la cual puede reducir tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender. Ante esta situación el Proceso de Inducción (también llamado programa de orientación), se enfoca no sólo en la ubicación del individuo, sino también en el fomento de determinada cultura corporativa que existe en la empresa, a los fines de disminuir obstáculos como la Disonancia cognoscitiva, que es la diferencia entre lo que la persona espera encontrar y la realidad que efectivamente enfrenta, así como la Tasa de Rotación de Empleados nuevos.

El programa de orientación logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La Socialización, es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y a aceptar los valores, normas y convicciones de una organización.

Los programas de orientación suelen ser responsabilidad del departamento de Recursos Humanos y del supervisor. Este enfoque dual se utiliza con frecuencia, porque los temas cubiertos se insertan en dos amplias categorías: los de interés general, relevantes para todos los empleados, y los de interés específico, referidos al puesto a cubrir. Ambos aspectos se podrían complementar mediante un manual del empleado, en el que se describen las políticas de la empresa, normas, prestaciones, entre otros.

Además de presentar al nuevo empleado a su departamento, el supervisor debe continuar el proceso de orientación. Es él quién efectúa las presentaciones de las personas directamente relacionadas con ese puesto, personas que trabajan en otros departamentos y con quienes mantendrá diferentes relaciones. En la sesión con su nuevo colaborador, el supervisor proporciona información específica sobre labores, requisitos de seguridad, ubicación del puesto, relaciones entre los puestos, etc. Para que este programa sea eficaz se necesita la participación activa del supervisor y del área de Recursos Humanos.

Asimismo la Capacitación al Ingreso, continúa y expande el proceso de socialización antes mencionado; ésta es la primera capacitación que se precisa, una vez aprobado el proceso de selección. Esta, parte de la base que, aunque la persona puede tener conocimientos técnicos y capacidades, necesitará conocer aspectos de la organización a la cual acaba de ingresar, cómo será su trabajo y todos los detalles que le permitan posicionarse adecuadamente. Cuando ya se encuentra inserto en la empresa y sabe qué se espera de él, llega el momento de adquirir competencias (conocimientos, destrezas y actitudes) necesarias para cumplir con la labor. De esta manera se desarrolla un proceso educativo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual se transmiten conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a ciertos aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.

La importancia de la capacitación al ingreso radica en que ésta es la base para lograr que el ingresante pueda desempeñar las tareas de su puesto de

forma eficiente, contribuyendo al logro de los objetivos empresariales así como también, al logro de que el nuevo integrante se adapte y se sienta parte de la cultura organizacional.

Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos

Desde el punto de vista de los Recursos Humanos, una organización es viable no sólo si capta y emplea sus Recursos Humanos de manera adecuada, sino que los mantiene también en la organización. El mantenimiento de los Recursos Humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria y los beneficios sociales. Todo esto con el fin de mantenerlos satisfechos y motivados, e inducirlos a permanecer en la empresa y sentirla suya.

Para funcionar dentro de ciertos estándares de operación, las organizaciones tienen un **Sistema de Recompensas** (incentivos para estimular ciertos tipos de comportamiento) **y Sanciones** (penas reales o potenciales, para impedir ciertos comportamientos).

Ese sistema de recompensas incluye el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, y los mecanismos y procedimientos para distribuir estos beneficios. No sólo se consideran los salarios, vacaciones, ascensos a posiciones más elevadas, sino también algunas recompensas como garantía de estabilidad en el cargo, transferencias laterales hacia posiciones más desafiantes o hacia posiciones que lleven a un progreso, a un desarrollo adicional y a reconocimientos por servicios notables. Por consiguiente, las recompensas se aplican para reforzar las actividades humanas que:

- Aumenten la conciencia y la responsabilidad del individuo (y del grupo).
- Ayuden a consolidar el control que el sistema o la organización total ejerce sobre su propio destino.
- Permitan a la organización, alcanzar sus objetivos empresariales.
- Aquellas que se aplican en virtud del tiempo de servicio del empleado y que se conceden de manera automática en ciertos intervalos, siempre que el desempeño del empleado no haya sido insatisfactorio.
- Las que contemplan resultados departamentales, divisionales o globales, objetivamente cuantificables. Estas recompensas se comparten dentro del grupo, en porcentajes proporcionales a la base salarial de cada uno.

Por otra parte, este sistema incluye una serie de medidas disciplinarias tendientes a orientar el comportamiento de los individuos que se desvían de las conductas esperadas, así como a impedir que se repitan o, en casos extremos, a sancionar su reincidencia.

Un tema que es importante relevante para mencionar, es el referido a la Teoría de la Equidad. Las personas y las organizaciones están inmersas en un complejo sistema de relaciones de intercambio: las personas hacen contribuciones a la organización, y de ésta reciben incentivos o recompensas. Este complejo sistema de relaciones de intercambio se complica aún más porque cada persona analiza sus propias contribuciones (inversiones) y las compara con las contribuciones que las demás personas ofrecen a la organización. Incluso, comparan sus recompensas (retornos) con las recompensas recibidas por las demás personas.

En una organización, cada cargo tiene su valor individual. Sólo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás y a la situación del mercado laboral. Dado que la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la

Administración de Salarios es un asunto que compete a la organización como un todo y repercute en todos sus niveles y sectores.

En consecuencia, la mencionada Administración, puede definirse como:

“El conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización. Estas estructuras, deben ser equitativas y justas en relación a:

1- Los salarios, respecto de los demás cargos de la propia organización; así se busca el equilibrio interno de los salarios.

2- Los salarios, respecto a los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado; así se busca el equilibrio externo de los salarios.”

El equilibrio interno se alcanza mediante la información interna obtenida a través de la evaluación y la clasificación de cargos, basadas en un programa previo de descripción y análisis de puestos. El equilibrio externo, se alcanza mediante la información externa obtenida de la investigación de salarios en el mercado. Con esta información interna y externa, la empresa puede desarrollar y mantener estructuras salariales equilibradas, pudiendo la Administración de Salarios alcanzar los siguientes objetivos:

- Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del cargo que ocupa.
- Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores candidatos para los cargos.
- Ampliar la flexibilidad de la organización, dándole los medios adecuados para la movilidad del personal y racionalizando las posibilidades de desarrollo y carrera.
- Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.

- Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de remuneraciones con los empleados.

En general, la remuneración comprende muchas otras formas, además del salario: una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios y servicios sociales, los cuales constituyen los costos de mantenimiento del personal, dentro de niveles satisfactorios de moral y productividad.

Los **Beneficios Sociales** son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos parcial o totalmente.

El origen de estos beneficios es muy reciente y está muy relacionada con la gradual toma de conciencia de la responsabilidad social de la empresa. Su aparición, en definitiva, responde a los siguientes factores:

- Actitud del empleado en cuanto a los beneficios sociales.
- Exigencias de los sindicatos.
- Legislación laboral y de seguridad social impuesta por el Gobierno.
- Competencia entre las empresas en la disputa por los Recursos Humanos, ya sea para atraerlos o mantenerlos.
- Controles salariales ejercidos indirectamente por el mercado mediante la competencia en los precios de los productos o servicios.
- Impuestos fijados a las empresas, las cuales buscan localizar y explotar medios lícitos para lograr deducciones de sus obligaciones tributarias.

En la actualidad, los servicios y beneficios sociales de la empresa, además del aspecto competitivo en el mercado del trabajo, constituyen actividades tendientes a preservar las condiciones físicas e intelectuales de sus empleados. Además de la salud, las actitudes de los empleados son los principales objetivos de estos planes.

Los Planes de Servicios y Beneficios Sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio del cargo.
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa.
- Fuera de la empresa, en la comunidad.

Todos los procesos de mantenimiento de personal (remunerar, conceder beneficios y servicios sociales compatibles con un nivel de vida saludable), son importantes para definir la permanencia de las personas en la empresa y, aún más, para la motivación en el trabajo y la consecución de los objetivos organizacionales. En algunas empresas no se concede importancia a estos procesos de mantenimiento de personal porque se basan en el modelo de *hombre económico* (que trabaja exclusivamente a cambio de un salario), porque son rígidas e inflexibles y porque generalizan y estandarizan, tratando igual a todas las personas, sin tener en cuenta sus diferencias individuales y sus aportes a la organización. En otras, a estos procesos se les da mucha importancia porque se aproximan al modelo de *hombre complejo*, porque son flexibles y adaptables a las personas, y porque respetan las diferencias individuales y tienen en cuenta que sus contribuciones al éxito de la organización son diferentes. El reto consiste en llevar las características de estos procesos de mantenimiento de personal, de modo gradual y con firmeza, hacia un modelo de hombre complejo.

Subsistema de Desarrollo⁸

Aunque la **capacitación** auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de **Desarrollo**, por su parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales.

Entre los beneficios que brinda la capacitación de los empleados, se encuentran:

- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la empresa.
- Agiliza la toma de decisiones y la resolución de problemas.
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- Promueve la comunicación.
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto, permitiendo el logro de metas individuales.

Para llevar adelante los procesos de capacitación y desarrollo, es necesario poner en práctica una serie de pasos:

⁸ Werther William B., Davis Keith (1995). Cuarta Edición. "Administración de Personal y de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill, México.

a- Evaluación de las Necesidades:

Ésta permite establecer un diagnóstico de los problemas actuales y de los desafíos ambientales que es necesario enfrentar mediante el desarrollo a largo plazo.

Los directores de capacitación deben garantizar que los cursos se adapten a las necesidades de los empleados, para lo cual utilizan la *Identificación de tareas*, que consiste en evaluar la descripción de un puesto para desarrollar el plan de capacitación necesario para desempeñar esas tareas. Otro enfoque consiste en realizar una *Encuesta*, entre los candidatos a capacitarse para identificar las áreas en las que desean perfeccionarse. Por último, la *Participación Total del Capacitador y del Capacitado*, obtiene ideas de un grupo de personas sobre un tema de capacitación determinado.

b- Objetivos de Capacitación y Desarrollo:

Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios con los que se dispondrá. Los objetivos proporcionan al empleado que recibe el curso y a su capacitador, parámetros específicos que sirven para evaluar el éxito obtenido.

c- Contenido del Programa:

Este se determina de acuerdo con la evaluación de necesidades y los objetivos de aprendizaje. Pueden proponer la enseñanza de habilidades específicas, suministrar conocimientos necesarios o influir en las actitudes.

d- Principios de aprendizaje:

La capacitación y el desarrollo son más efectivos en la medida en que el método seleccionado sea compatible con el estilo de aprendizaje de los participantes, para lo cual se utiliza la *Curva de Aprendizaje* y los *Principios de Aprendizaje*: participación, repetición, relevancia, transferencia y retroalimentación.

Existen diferentes enfoques para llevar adelante la capacitación y el desarrollo. Al seleccionar una de las técnicas deben considerarse varios factores:

- La efectividad respecto al costo.
- El contenido del programa.
- La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta, para desarrollar las actividades de capacitación y desarrollo.
- Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- Preferencias y capacidades del capacitador.
- Principios de aprendizaje a emplear.

El desempeño del cargo es situacional ya que varía de persona a persona y depende de innumerables factores. A su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña dentro de la empresa.

De este modo la **Evaluación de Desempeño**, es un concepto dinámico ya que las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad. Además es una técnica que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la empresa o al cargo, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con elevado potencial, etc. Según los

problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar una política de Recursos Humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La evaluación del desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al subordinado, sino que es necesario ubicar causas y perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también porqué y cómo va a implementarse el mismo, además de recibir retroalimentación adecuada respecto de su desempeño en la empresa.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden presentarse de tres maneras:

- 1) Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- 2) Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido.
- 3) Dar oportunidad de crecimiento y participación de todos los miembros de la empresa.

Cuando un problema de evaluación de desempeño esta bien planeado, coordinado y desarrollado proporciona los siguientes beneficios:

- Le permite a la empresa evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.

- Identificar a los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los que tienen condiciones para ascenderlos o transferirlos.

- Puede dar mayor dinámica a la política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.

La **Carrera Profesional** está compuesta por todas las tareas y puestos que desempeña el individuo durante su vida laboral. Asimismo, el historial profesional es el conjunto de trabajos, funciones, puestos y responsabilidades efectuados durante la vida laboral. La planeación de la carrera profesional es el proceso mediante el cuál se seleccionan los objetivos y se determina a futuro hacia donde dirigir dicha carrera. Por su parte, el Desarrollo profesional, es el mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

En este sentido, el área de Recursos Humanos de una Organización, puede contribuir a resolver y planear la carrera profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de dónde quiere llegar.

Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales y que trabajen por obtenerlas. De este modo, el departamento de Recursos Humanos dispondrá de un conjunto humanos más calificado y mejor motivado.

Subsistema de Ambiente Interno y Externo⁹

Este incluye la Higiene y Seguridad en el trabajo, junto con las Relaciones Laborales.

Desde el punto de vista de la Administración de Recursos Humanos, la salud y la seguridad de los empleados constituyen una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada, garantizándoles condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados.

La Higiene en el Trabajo, se refiere a un conjunto de normas y procedimientos, tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio de dos variables: el hombre y su ambiente laboral.

Por su parte, la actividad que complementa a la higiene en el trabajo es la **Seguridad en el Trabajo**; estos servicios tienen la finalidad de establecer normas y procedimientos que aprovechen los recursos disponibles para prevenir accidentes y controlar los resultados obtenidos. Muchos servicios de seguridad no obtienen resultados, e incluso fracasan, porque no se apoyan en directrices básicas y bien delineadas y comprendidas por la dirección de la empresa, o porque no se desarrollaron debidamente sus diversos aspectos.

⁹ Werther William B., Davis Keith (1995). Cuarta Edición. "Administración de Personal y Recursos". Editorial McGraw Hill, México.

Subsistema de Control de Recursos Humanos¹⁰

Las organizaciones no funcionan al azar, sino de acuerdo con planes determinados para alcanzar objetivos. Las empresas fijan sus misiones y establecen sus estrategias; su comportamiento no es errático, sino racional y deliberado. Para que estas características organizacionales existan, es necesario que haya control.

El **Control** trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto, de lo contrario la organización deja de funcionar de manera eficiente. A medida que la organización intenta relacionarse con su ambiente, existe la necesidad de garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo a lo planeado.

El último elemento fundamental del Subsistema de Control de una empresa, es la **Auditoría de Recursos Humanos**, la cual se define como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañados de sugerencias para mejorar. El propósito fundamental de la auditoría de Recursos Humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo. Es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y eficacia del programa que está en marcha.

Dejando de lado su carácter fiscalizador, la auditoría puede desencadenar un fuerte impacto educativo, pues permite relacionar la calidad de la administración de Recursos Humanos con los diversos indicadores de eficiencia establecidos por la organización. En tal sentido, el Agente de Auditoría, cumple un rol fundamental en la empresa.

¹⁰ Chiavenato, Idalberto. (1994). Quinta Edición. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. BsAs. Argentina

Finalmente, se hará mención de un tema de fundamental relevancia en la actuación de la empresa, como es la Responsabilidad Social. La misma se refiere a la actuación socialmente responsable de sus miembros, las actividades de beneficencia y los compromisos de la empresa con la sociedad en general y, de manera más intensa, con aquellos grupos de la sociedad con los que está más en contacto: su ambiente de actuación. La responsabilidad social está orientada hacia la actitud y el comportamiento de la empresa frente a las exigencias sociales derivadas de las actividades que realiza, lo cual implica la evaluación y compensación de los costos sociales que genera la empresa y la definición social del papel que desempeñará para conseguir la legitimidad y la responsabilidad ante los grupos humanos a los que debe responder.

Habiendo expuesto cada uno de los subsistemas que conforman la Administración de Recursos Humanos, nos permite en cierta forma, tener una panorama de cómo se encuentra la empresa en la actualidad en cuanto a los recursos humano. Cabe mencionar que la elección de este enfoque se basa en su elemento integrador de los subsistemas componentes en un todo organizado, cuyo resultado implica un efecto sinérgico y totalizador para la conformación del área de Recursos Humanos.

Continuando con las Herramientas Conceptuales elegidas, la segunda de ellas es la llamada Gestión Estratégica de los Recursos Humanos (G.E.R.H), también citada por el autor Ramón J. Valle Cabrera.

La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos

Las últimas dos décadas fueron singularmente importantes en el desarrollo de la función de Recursos Humanos y su acercamiento a la estrategia de la empresa. Durante este tiempo es cuando comienza a reconocerse que las personas y la forma en que se las dirige son variables estratégicas, es decir,

influyen en los resultados de la empresa, lo que constituye el supuesto fundamental de la GERH.

La GERH tiene características específicas que la diferencian de la DRH y que se refieren, básicamente, a su forma de entender la relación entre la gestión del personal y la estrategia de la empresa. En concreto, GERH se puede entender como una nueva fase en la evolución de la gestión del personal, que puede definirse como sigue:

“La GERH¹¹ es la ultima y mas reciente etapa en el desarrollo de la función de Recursos Humanos. Defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica mas relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventajas competitivas sostenibles para la empresa”.

El elemento humano como fuente de ventaja competitiva

El reconocimiento de que las personas pueden ser fuente de ventajas competitivas para la empresa ha sido consecuencia, en gran medida, de la introducción del Enfoque de Recursos y Capacidades en el campo de la estrategia y sus aportes en torno al concepto de ventaja competitiva, entendiendo a ésta como cualquier característica en la que la empresa es superior a sus competidores y que la sitúa en una posición mas favorable para competir, permitiéndole así, mejores resultados.

¹¹ Valle Cabrera, Ramón J. (2004) Segunda Edición. “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”. Editorial Pearson Prentice Hall.

Enfoques de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos

Poner en práctica la GERH implica responder a dos cuestiones: cómo puede contribuir la función de personal en el proceso de elaboración e implantación de las estrategias, y qué prácticas concretas de GERH ayudan a mejorar los resultados de la empresa? Esto es, ¿qué prácticas pueden considerarse estratégicas?

Se sostiene que, a partir de la oportuna redefinición y formalización de determinados procesos, de manera conjunta con el compromiso y actitud proactiva del Gerente General de Avant, para contribuir a la concientización de los miembros de la empresa en relación a la importancia cabal que posee la GERH, podría derivarse una evolución de las prácticas actuales hacia esta nueva concepción de la Gestión de los Recursos Humanos.

A su vez, esta evolución permitiría llevar a cabo cambios en las diferentes áreas de la empresa, a los fines de que la organización en su totalidad, se dirija hacia los mismos lineamientos estratégicos redefinidos.

Esto ayudaría a conservar a los Recursos Humanos valiosos que posee actualmente la empresa, conteniéndolos en un medio ambiente participativo y comunicativo, para incrementar el compromiso en la relación laboral entre las partes.

Por otra parte, parece importante destacar que, además de las dos Herramientas Conceptuales antes mencionadas, la propuesta de mejora hará hincapié en los siguientes enfoques.

Primeramente, el presente trabajo estará basado en el **Subsistema de Provisión de Recursos Humanos**, con el objeto de dar respuesta al problema planteado.

Por su parte, la actualización de dichos aspectos de la empresa es la base para encarar el delineamiento de Políticas Estratégicas en lo referente al funcionamiento completo del Sistema de Administración de Recursos Humanos.

Para lograr lo anterior, *la propuesta tomará como principal referente al Enfoque Contingente de Políticas Estratégicas*, dado que el mismo afirma que al diseñar éstas últimas no solamente deben conciliarse las acciones de Recursos Humanos con la Estrategia empresarial, sino que además, las Políticas que se delineen no podrán ser inconsistentes con la realidad interna y externa de la Organización.

Todo lo mencionado se configura alrededor de la premisa básica de la GERH, en lo referente a que *"los Recursos Humanos de una Organización pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo"* si Avant comienza a ver a los recursos humanos como una ventaja.

Metodología

Para la presente investigación, que se basa en un enfoque exploratorio descriptivo, se tomó población de una empresa familiar que ofrece servicio de venta de automóviles Peugeot. Dicha empresa se denomina Avant y consta de 78 empleados.

A dicha empresa, se le aplicarán diferentes técnicas para recabar información de gestión de Recursos Humanos. Las mismas serán: Observación directa a la empresa en general, entrevista al Director y encuestas a los empleados.

La observación directa se efectuará observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotan los datos en la hoja de análisis de cargo. Esta metodología es la más recomendable para aplicar a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos; por lo general va acompañado de entrevistas y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Por lo anteriormente expuesto, el relevamiento va a consistir en pasar un período de tiempo determinado dentro de la empresa, observando las tareas desempeñadas por cada uno de los empleados, en pleno ejercicio de sus funciones y tomando nota de los datos observados.

Las encuestas y entrevistas serán utilizadas para constatar lo observado, donde se evaluarán distintas variables como: clima laboral, motivación, liderazgo, capacitación, comunicación.

Para poder realizar un análisis más profundo de las mencionadas variables, se remitirá a bibliografía especializada, a revistas, Internet y conocimientos adquiridos.

La Empresa

Reseña Histórica de Avant.

Avant fue creada a principios de febrero del año 2000, con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes dentro de un ambiente transparente y de atención cordial al mercado cordobés.

La misma es una empresa familiar, perteneciente al Grupo Tagle, el cual está integrado por las siguientes empresa: Tagle, Motcor, Estancia Q2 y Country de las Sierras.

Avant cuenta con una plantilla de personal de 78 personas, lo cual nos permite afirmar que estamos hablando de una PyME.

Su actividad principal, es la comercialización de vehículos de su representada. Sumándoles a esto un servicio de taller y repuestos, lo que diferencia el servicio de otras concesionarias. A este servicio también debe de sumársele la venta de vehículos usados multimarca.

Su *Visión*, es la de llegar a ser la mejor concesionaria oficial de Peugeot en la ciudad de Córdoba, logrando copar gran parte del mercado automotriz.

La satisfacción del cliente y la mejora continua, en la eficiencia de los procesos, son los cimientos de Avant, y para ello, tiene como objetivo primordial, conformar un grupo humano involucrado en el desarrollo de sus actividades, buscando de esta manera, la excelencia en la calidad de los servicios brindados.

En cuanto a la *Misión*, Avant ha asumido la responsabilidad de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, con la seriedad y compromiso que ello requiere.

La empresa basa su gestión en cuatro pilares o valores fundamentales:

1. Transparencia: Garantizando de este modo la claridad y seriedad.
2. Experiencia: Aplicándola a todos los procesos del concesionario.
3. Seguridad: Previnendo todo tipo de desvío que se pueda ocasionar en el trato con el cliente, asegurando de esta forma una correcta gestión.
4. Liderazgo: Manteniendo a la firma como principal referente de la marca, dentro de la zona primaria de venta.

Con respecto a la *Estructura*, la misma está compuesta por tres grandes áreas, Comercial, Administrativa y de Postventa. Las mismas están insertas en una estructura piramidal: la cabeza es el Presidente, lo sucede en jerarquía el

Gerente General, y finalmente se encuentran las tres grandes áreas mencionadas anteriormente.

A continuación, una breve descripción de las principales tareas de cada área:

Área Administrativa: el objetivo de la misma es asistir a la gestión eficiente de los procesos administrativos y operacionales de la empresa, facturando los vehículos nuevos, gestionando los créditos bancarios para los clientes, realizando la entrega de los vehículos con toda la documentación requerida.

También es competencia de esta área la recepción de documentación de los clientes, el archivo de las operaciones, pedido a los gestores el patentamiento o transferencia de los vehículos, y la recepción y respuesta a los reclamos de clientes en el sector.

Área Comercial: la misma tiene como objetivo contribuir a la gestión eficiente de los procesos comerciales y operacionales de la empresa. Deberá por lo tanto determinar el número de vehículos nuevos a ser comprados por Peugeot, cumpliendo con objetivos de volumen de patentamiento establecidos por la gerencia, siguiendo con el cumplimiento de los estándares de calidad, ISO 9001, del concesionario, para la venta de los mismos. También se suma a sus funciones específicas el seguimiento de las entregas de los vehículos y la compra de los nuevos, la recepción de la documentación de los mismos y la actualización del stock.

Área de Postventa: el fin de la misma es colaborar en la gestión de postventa, de los procesos y operaciones de la empresa, aprobando los presupuestos de reparaciones, resolviendo los reclamos de los clientes de taller y las no conformidades detectadas relativas al departamento, manteniendo y calibrando los equipos y herramientas, controlando que se efectúen las verificaciones de las intervenciones realizadas en cada vehículo, velando por el cumplimiento de los estándares de calidad de la marca.

Breve descripción de las actividades de recursos humanos dentro de Avant.

La gestión de Recursos Humanos dentro de Avant es muy escasa y prácticamente no se realiza.

Cuenta con un departamento de Administración de personal, común a todo el grupo Tagle, donde las tareas que se efectúan son propiamente administrativas, como ser: contratación, despidos, liquidación de haberes, entre otras.

Con respecto al *Reclutamiento*, no es realizado por los miembros del departamento sino por el jefe del área en donde se ha detectado una vacante. Las vías de acción que utiliza para dicho fin son: consultoras, publicación de avisos en diarios locales, o referencias.

La *Selección*, también es llevada a cabo por el jefe de cada área, quien posteriormente al reclutamiento, realiza entrevistas personales a los candidatos que más se adecuan a los requerimientos del puesto. Luego selecciona a aquel que se ajuste al perfil requerido.

Para dicho proceso, se tiene en cuenta, las especificaciones del puesto, los conocimientos que el postulante tiene al respecto, el título y si ha tenido experiencia en una posición similar.

La *Inducción*, no está del todo planificada. No existe un manual de inducción al empleado. El proceso es llevado a cabo por el departamento de Administración de personal y Jefe directo del ingresante. Ambos familiarizan al nuevo empleado con el grupo Tagle y le informan las normativas generales. Posteriormente, se lo presenta a sus compañeros de trabajo y se le indica, a través de una charla informal, cuáles serán sus actividades a desempeñar.

Actualmente el grupo Tagle no costea *Programas de Capacitación* para las empresas miembros. Cada una de ellas debe asumir el costo de manera independiente, no existe un plan macro al respecto.

En el caso de Avant, es Peugeot quien se hace responsable de costear dichos gastos, logrando de esta forma uniformidad en los servicios brindados por sus concesionarios.

Para los directivos de la empresa, la capacitación de los recursos, hoy, es un costo que hay que minimizar. Por lo tanto, sólo se limitan a seguir los lineamientos que vienen de Peugeot y envían el personal a ser capacitado,

cuando la situación así lo amerita. No existe una cultura en formación permanente.

De hecho, la empresa, no cuenta con un Plan de Carrera para sus empleados, ni realiza evaluaciones de desempeño.

El Microentorno

Para realizar el análisis del micro entorno, se utilizarán como referencia, las cinco fuerzas competitivas de Michael E. Porter¹²

Este planteo teórico del autor nos permitirá identificar la estrategia competitiva de Avant. Esto significa que analizaremos a la empresa en relación con su ambiente.

Cuando hablamos de ambiente relevante hablamos de una realidad muy amplia, que abarca fuerzas sociales y económicas, pero su aspecto fundamental es la industria o industrias en donde la empresa en cuestión compete.

La estructura de la industria contribuye decisivamente a determinar las reglas competitivas del juego y también las estrategias a las que puede tener acceso la empresa.

La intensidad de la competencia en la industria no se debe ni a la competencia ni a la mala suerte. Por el contrario se debe a la estructura económica subyacente y va más allá del comportamiento de los competidores actuales.

Por ello, para poder analizar la intensidad en una industria el autor antes mencionado identifica cinco fuerzas competitivas que nos sirven como categorías de análisis. Estas son: competidores existentes, proveedores, clientes, producto sustituto, competidores potenciales y tecnología. Dichas fuerzas combinadas determinan las fuerzas competitivas y por lo tanto la rentabilidad de la empresa¹³.

La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector de la industria donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

¹² Michael E. Porter, (2000). "Estrategia Competitiva". Editorial Continental. México. Capítulo 1.

¹³ Michael E. Porter. Capítulo 1. Pág. 19

Análisis de las cinco fuentes de Porter:

En cuanto a **Competidores existentes**, Avant posee como principal competidor a Aupe S.A. Concesionario Oficial de Peugeot, sito en calle Av. Castro Barros, de esta misma ciudad. En dicha empresa se llevan a cabo tareas similares, y se dedica a la comercialización de vehículos de la marca.

Como **competidores secundarios**, se puede mencionar el resto de las concesionarias de la ciudad de Córdoba. Aunque las mismas no sean oficiales de la marca Peugeot, significan una competencia en el momento en que un particular quiere adquirir un vehículo.

Entre dichos competidores, podemos mencionar algunos como ser: Montironi S.A., Mazda, BMW, Vespesiani Automotores, Maipú Automotores, Centro Motor S.A. y otros particulares.

Frente a esta competencia, Avant no cuenta con planes de acción propios, sino que es Peugeot quien está a cargo de elaborar estrategias competitivas como por ejemplo planes de financiación. Todos estos beneficios, son comunes a todas las concesionarias Peugeot, los cuales se pueden ver en la pág. de la Avant. www.avantpeugeot.com.ar

Respecto a los **Proveedores**, Avant dispone de Peugeot como su principal proveedor en lo que respecta a provisión de vehículos y repuestos.

Como proveedores secundarios, encontramos:

- Proveedores de Taller: Hidráulico Futaguel (Caja de Direcciones), Escapes Córdoba, Parabrisas Córdoba, Juntas Cid, Rectificadora Tiengo (Motores), Help (Grúas).
- Proveedores de Repuestos: LUPÍ (Rep. Peugeot), Encendidos Alperdi (Materiales Eléctricos), Pagnone (Alarmas), Instalcor (Alarmas), Scaraffia Repuestos.
- Proveedores de Oficina: Confecat (Vestimenta), Freiberg (Artículos de Librería), El auditor, Secco (Cafetería).
- Proveedores de Servicios: Franco Química (Líquidos especiales), Prólogo (Publicidad), Alfatest (Herramientas), Auto Confort (Aire Acondicionado), Bocco (Herramientas).

Como ya lo mencionamos al comienzo del escrito, el **Cliente** principal de Avant, son personas particulares, de un nivel socio económico medio alto, que buscan satisfacer sus intereses, mediante la adquisición de un vehículo nuevo de la marca o reparar el propio con el servicio de taller y repuestos.

También Avant cuenta con otro tipo de clientes, no menos importantes, como lo son: Carusso, Argencor, Marimón y J. García, entre otros; los cuales utilizan a la firma, para adquirir vehículos de su representada, a precios más accesibles.

Como ***Producto sustituto*** cabe aclarar que los automóviles de un mismo segmento tienen el mismo equipamiento, la calidad es similar, los precios no son dispares. Y debido a los costos y cargas impositivas existentes, no pueden disminuir demasiado para que haya una diferenciación de precios.

A raíz de esto, los productos deben diferenciarse con promociones, sorteos, obsequios o tasas de intereses más bajas, para así captar la atención de los potenciales clientes.

Como ultima fuente, hablaremos de la *Tecnología*. Por lo que se pudo observar en las visitas a la empresa, las áreas de Administración y Comercial cuentan con tecnología moderna, como ser: computadoras y sistemas de redes con conexión a Internet. Estas mismas permiten y favorecen una comunicación interna, entre las empresas pertenecientes al grupo. Cuentan también con telefonía, fotocopadoras e impresoras.

En el área de Postventa, además de contar con la tecnología antes mencionada, se pudo observar que el taller cuenta con tecnología sofisticada, pero que sólo puede ser utilizada por el personal especialmente capacitado. Peugeot es quien se encarga de costear los gastos en tecnología, así como también se hace cargo de la capacitación que los empleados requieren para poder utilizarla de la manera más adecuada y productiva.

El Macroentorno

Evidentemente, a la hora de analizar la realidad de una empresa, no sólo debemos reconstruir las características de la misma hacia el interior. También debemos considerar el entorno macro en el que está inserta, en tanto el mismo muchas veces influye y determina la realidad interna de la empresa.

El contexto actual en el cual se insertan las empresas está marcado por un clima de incertidumbre, la hegemonía está inmersa en un mercado y sumado a ello una mundialización de la economía que se expresa a través de la globalización, la que impone a su vez nuevas reglas políticas, tanto a los países desarrollados como a los subdesarrollados.

Políticamente las empresas se enfrentan con nuevas reglas que impone el estado para poder competir, las políticas estatales están basadas en la flexibilidad, dado que a partir de la reforma, bajo la denominación del Neoliberalismo, las empresas que eran públicas fueron privatizadas y muchos de los trabajadores en la actualidad tienen que establecer convenios o contratos con la empresa privada para poder trabajar. Así la ley de flexibilidad laboral incide a nivel macro, tanto en la organización de una empresa como en el trabajador.

Los cambios no solo sucedieron a nivel político, sino también en la estructura económica y esto se observa en la decadencia que sufrieron las empresas con el advenimiento de la globalización, como también puede observarse en la identidad del trabajador en la fábrica.

En la actualidad las industrias automotrices tienen que flexibilizar sus modos de producción, tercerizando para poder brindar sus servicios.

Avant es un claro ejemplo de esto, ya que su principal actividad consiste en comercializar los vehículos de la marca Peugeot.

La estructura económica actual se basa en la oferta de servicios, por ello la empresa Avant realiza estudios de mercado, con el objeto de conocer el perfil del cliente que va a adquirir un vehículo, y el sector social al cual pertenece.

Dado la inestabilidad del mercado y para poder sobrevivir en la incertidumbre, la empresa se encuentra en la necesidad de ofrecer servicios diferenciados, por un lado a clientes particulares y por el otro a otras concesionarias, y de

esta manera se acomoda estratégicamente a la atención de clientes tan diversos.

El surgimiento del estado neoliberal ha favorecido la inserción de empresas multinacionales en el mercado local; las cuales a su vez tercerizan sus servicios, para poder abaratar los costos y hacen convenios con empresas locales como lo es el caso de Avant, que realizó un contrato privado con Peugeot y de ahí el vehículo 0km sale al cliente por intermedio de esta red local.

Otra consecuencia de los cambios a nivel macro es el conflicto ocasionado en los sindicatos. Las privatizaciones y la descentralización estatal provocaron, entre otras cosas, el debilitamiento de los sindicatos que han ido perdiendo su poder de representación. Si bien sigue existiendo como institución, no cumple la función social que tenía antes cuando el empleado era público.

La devaluación de la moneda a partir del año 2001, la crisis financiera, la inflación, la inestabilidad del dólar, el riesgo país, imposibilitó que, por un período determinado de tiempo, la población accediera a créditos; lo cual afectó macroeconómicamente a Avant, dado que trabaja con precios dólar, tanto los repuestos importados originales, como los vehículos que comercializa, afectando a su modo de producción. A partir del año 2003, dada la estabilidad económica que vivía el país, tuvo un impacto en las producciones aumentando el número de clientes hasta la fecha.

Análisis FODA

Una vez analizada la realidad macro y micro en la que la empresa está inserta, estamos en condiciones de realizar el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Este análisis es de gran utilidad para poder advertir esquemáticamente cuáles son las fortalezas con las que cuenta la empresa y las debilidades de la misma. Asimismo nos permite identificar las oportunidades para superar esas debilidades y las amenazas que le presenta su entorno.

Análisis FODA de la Empresa.

Condiciones externas

Amenazas:

- Competencia directa de Aupe S.A., concesionario Oficial Peugeot, situado en la misma ciudad.
- El servicio de taller y repuestos mantiene precios dolarizados, así lo estipula Peugeot. En Argentina, actualmente el dólar presenta una diferencia con el peso de, U\$S 1 a \$ 3, lo cual lleva a una disminución en la adquisición de los repuestos originales, por parte de los clientes.

Oportunidades:

- Mejoramiento de la economía del país, una cierta estabilización en la situación económica, lo cual da lugar a un aumento en las ventas.
- Solo hay dos concesionarios Peugeot dentro de la ciudad de Córdoba.
- Expansión hacia nuevos mercados. Aumento de la exportación de repuestos y de vehículos al Brasil.

Condiciones Internas

Fortalezas:

- Pertenencia a uno de los grupos concesionarios más importantes a nivel provincial.
- Reconocimiento en el mercado por estar asociado al grupo Tagle.
- Prestigio y apoyo brindado por Peugeot, quien provee todo lo necesario para su desarrollo y promoción.
- Buena imagen en el entorno, debido a que promociona y comercializa productos de su representada.

- Posee una gran cartera de clientes, por los múltiples servicios brindados: venta de vehículos de su representada, venta de vehículos usados multimarcas, servicio de taller y repuestos.
- Maquinaria de alta tecnología, brindada por Peugeot.
- Excelente ubicación geográfica, entre dos avenidas muy transitadas de la ciudad.
- Trato cordial a clientes, brindado por el personal de atención a los mismos.
- Respaldo en cuanto a calidad de los productos, otorgado por la certificación de la norma ISO 9001.

Debilidad:

- La capacidad física del taller es reducida.
- Las horas de atención a clientes son reducidas en relación con otros talleres particulares (de lunes a viernes, de 8hs a 17hs).

Análisis FODA de Recursos Humanos:

Condiciones Internas

Fortalezas:

- Clima laboral favorable. El 76% de los empleados lo afirmó en las encuestas.
- El 70% de los empleados están conformes con la tarea que desempeñan en su puesto de trabajo.
- El 59% de los empleados sostiene que la empresa tiene en cuenta sus sugerencias.

Debilidades:

- Ausencia de un área de Recursos Humanos propia.
- No cuenta con un proceso formalizado de reclutamiento, selección, inducción y seguimiento.
- Considera a los recursos humanos como un costo que hay que minimizar, por lo que no se les brinda ningún tipo de capacitación, más que la ofrecida por Peugeot, que está vinculada con necesidades prácticas y concretas.
- Se entiende que los recursos de la empresa no tienen demandas del tipo psicológica y solo es tomada en cuenta la demanda de tipo económica.

En base a las debilidades encontradas, podemos afirmar que la empresa basa sus actividades cotidianas en un Modelo Administrativo Racional Económico.

Los procesos en los cuales fundamenta sus actividades están encaminados exclusivamente a la productividad. Es por ello que la administración de recursos humanos está principalmente orientada hacia el control y el estímulo de los rendimientos. Los ejes en los cuales se apoya para realizar esta tarea son: las remuneraciones y acciones disciplinarias.

Se entiende que no hay demandas del tipo psicológicos y la situación del personal no resulta relevante desde el punto de vista de su gestión. En este modelo, los responsables de recursos humanos concentran sus funciones en la contratación, desvinculación y estudio de fórmulas salariales ligadas al rendimiento.

En este modelo, la consideración del recurso humano, es un costo que hay que minimizar.

Desarrollo

Para poder adentrarnos profundamente en cómo es llevada a cabo la actividad de recursos humanos dentro de la empresa, se expondrá un detalle de las mismas.

Como se mencionó anteriormente, la empresa Avant no cuenta con un departamento de Recursos Humanos propio, sino que hay un departamento de Administración de personal, común a todo el grupo Tagle.

Dentro del mismo, las actividades de recursos humanos son muy escasas, ya que, en su mayoría, las tareas que desempeña, están dentro de lo que se llama administración de personal. Allí se realiza todo lo relacionado con la liquidación de haberes, cargas sociales, previsiones, altas y bajas de personal, AFIP, armado de legajos, entre otras cosas.

En cuanto a las tareas propias de un departamento de Recursos Humanos, las mismas se desarrollarían de la siguiente manera:

Reclutamiento:

Dicho proceso no es realizado exclusivamente por la oficina de personal, sino que, al detectarse una vacante en un área específica, es el Jefe de la misma quien se ocupa de realizar el reclutamiento.

Las fuentes a partir de las cuales se realiza el reclutamiento son básicamente dos. Las consultoras, para los puestos que exigen especificidad y los avisos clasificados o la referencia para aquellos puestos que son menos específicos y que son rotativos. En el caso puntual de Avant, los puestos de mayor rotación son: vendedor y personal de taller.

Una vez que se reciben los currículums de los postulantes, son los mismos jefes, los que se encargan de llevar a cabo las entrevistas personales, observando si el o la postulante se adecua al perfil buscado. Luego deciden cual será contratado.

Dependiendo de la especificidad del puesto, los requisitos que se piden a la hora de reclutar son: título, ya sea universitario, terciario o técnico, experiencia en puesto similar, y en caso de que el puesto lo requiera, conocimientos de idioma y computación.

Todos los CV recibidos en dicho reclutamiento son enviados a la oficina de administración de personal para que los mismos sean cargados en una base

de datos. Esa información quedará a disposición de la empresa en el caso de que surjan nuevas vacantes.

Selección:

El proceso de selección es llevado a cabo por el Jefe de cada área, quien después de reclutar realiza la entrevista de manera individual y selecciona a aquel que reúna los requisitos que el puesto demande.

Para dicho proceso se tienen en cuenta: Las especificaciones requeridas, los conocimientos que los postulantes tienen en relación al puesto, el título y si ha tenido experiencia en trabajos similares. Por ejemplo, para el área de Taller, se necesitarán personas con un título técnico, o que hayan realizado algún curso de mecánica, especialidad en chapa, pintura o trabajos anteriores en algún otro taller de la marca.

Esta instancia de selección no incluye la realización de ningún examen psicotécnico debido al costo de los mismos.

La persona que ha sido seleccionada firma un contrato a prueba por un período de tres meses, pudiendo extenderse el mismo a un contrato por tiempo indeterminado. Es decir, se deja a la persona efectiva, siempre que su desempeño sea eficiente y que el jefe o gerente de área lo apruebe. Este contrato que se ha celebrado por tiempo indeterminado puede ser dado de baja a pedido de la gerencia por mal rendimiento o por renuncia de la persona.

Todos los empleados trabajan bajo Convenio Colectivo ACARA (Asociación de Concesionarios de Autos de la República Argentina) o SMATA, excepto los directivos.

Inducción:

Se observó que el proceso de inducción no está planificado, no tienen un Manual de Procedimientos, por lo que tal es llevado a cabo por la oficina de personal, jefe o gerente de área según el puesto.

El proceso consiste en la familiarización del nuevo empleado con el grupo. Asimismo, informarán al nuevo empleado sobre cuáles son las normativas generales que rigen la empresa, como por ejemplo normas de comportamiento, horarios de entrada y salida, funcionamiento de las distintas áreas, entre otras.

Luego el jefe directo es quien lo presenta a sus nuevos compañeros y le indica, a través de una charla informal, cuáles serán las actividades a desempeñar.

Por cualquier consulta, la persona puede dirigirse a la oficina de personal o a su jefe inmediato.

Administración de Personal:

La empresa cuenta con un departamento que realiza las tareas específicas de liquidación de sueldos, altas y bajas de personal, control de ausentismos, entre otras cosas. Las distintas actividades que realizan quedan registradas en un legajo personal de cada empleado, completado manualmente por los integrantes del mismo.

Dicho legajo se encuentra conformado por una fotografía de la persona, sus datos personales y ficha domiciliaria. Esta última es actualizada periódicamente, ya que es una información muy importante a la hora de enviar un médico, en el caso de que el empleado se enferme, y también al momento de enviar algún documento.

Otras documentación que se adjunta al legajo es la asignación por transporte, que se refiere a la distancia entre la empresa y el domicilio del trabajador, (es considerada parte del sueldo), y también ciertos documentos obligatorios por ley como la declaración jurada donde se deje constancia de que la persona está o no cobrando un subsidio de desempleo, también se debe dejar sentado si está o no cobrando algún tipo de jubilación, pensión, etc.

En el caso de que el empleado sea casado se incluirán también partidas de nacimiento de sus hijos, para que reciba las asignaciones familiares.

Licencia por enfermedad (la empresa Medicinal Laboral se denomina LAVORIS); en el caso en que la persona avise su inasistencia debe ser justificada con un certificado médico, para esto la empresa le envía un médico a domicilio, el cual dará el diagnóstico y los días que debe ausentarse (los empleados cuentan con la obra social de SMATA, mientras que los directivos al no estar bajo convenio poseen OSDE).

El método que la empresa utiliza para controlar el ausentismo es el Marcado de Tarjetas el cual sólo es efectuado por el área de taller.

También las sanciones conforman el legajo, las mismas son impuestas a los empleados por el gerente o jefe de área, el cual deberá expresar la causa de dicha sanción por escrito, firmarlo y elevarla a la oficina de personal. La misma

cita al empleado, el cual tiene la facultad de hacer el descargo que considere y firmarla.

Las causales de una sanción pueden ser, entre otro: llegadas tarde, peleas entre empleados o faltas de respeto.

Capacitación:

En la actualidad El Grupo Tagle, por razones económicas no lleva a cabo programas de capacitación.

En el caso de Avant, es Peugeot, quien costea los gastos de capacitación, logrando de esta forma que todas las concesionarias que comercializan su marca, cuenten con personal capacitado.

Dichas capacitaciones en su mayoría son para puestos jerárquicos, logrando Peugeot de esta forma que en todo el país se siga con el mismo lineamiento de comercialización.

Otro de los puestos que suele capacitar Peugeot, es el de vendedor, con el objetivo de tratar de alcanzar mayor número de vehículos vendidos.

La metodología que Peugeot utiliza consiste en enviar catálogos a las distintas concesionarias informando las temáticas de la capacitación. En estos catálogos se especifican los cursos a dictar, la cantidad de empleados que concurrirán y el lugar de asistencia.

Al empleado se le costean todos los gastos, desde el traslado (en caso de ser en otra provincia), hasta alojamiento y material a utilizar (en determinados casos se brindan pasajes para dos personas). Dichos cursos son de carácter obligatorio.

Si bien la capacitación corre por cuenta de Peugeot, es Avant quién selecciona a los empleados que asistirán al curso. Para realizar esta selección se suele tener en cuenta la antigüedad del empleado o su falta de experiencia en el tema.

Los empleados que asisten a estos cursos de capacitación no realizan un feedback a la empresa. Es decir que no comparten con el resto los conocimientos adquiridos; es el gerente de cada área quien evaluará si el curso fue positivo para sus empleados o no.

La empresa no aplica planes de carrera formales.

Remuneración:

La remuneración que perciben los empleados que están dentro del Convenio Colectivo se divide en Sueldo Fijo o Sueldo Variable en el caso de los vendedores.

Observamos que el sueldo básico se establece de acuerdo a la categoría que ocupe cada empleado. Si el sueldo fijo no supera al básico se le añaden

adicionales por función o asignaciones por transporte o adicional por presentismo o antigüedad.

Los vendedores cobran por comisión, pero tienen una "garantía mínima" que la cobran solo cuando disminuyen las ventas.

A los Directivos (los cuales no están bajo convenio) se les confeccionan los sueldos de acuerdo a lo que el mercado establece.

Motivación:

Avant no realiza estudios de satisfacción laboral sobre la totalidad de la empresa. Por el contrario, este aspecto está sectorizados, es decir que cada gerente de área se encarga de analizar el correcto desempeño y de motivar a su personal.

Clima, Cultura, Comunicación y Liderazgo:

El análisis sobre la situación de recursos humanos no acaba en una mera descripción de las características de la empresa en función de este aspecto.

Para poder tener un panorama completo y profundo sobre el tema es necesario reconstruir, a través de diferentes métodos, cuál es el imaginario que los empleados tienen sobre la gestión de recursos humanos en la empresa.

En primera instancia se realizó una encuesta, que fue repartida a la totalidad de la plantilla de empleados, dejando de lado a los puestos jerárquicos, que por motivos de tiempo les fue imposible responderla.

Para relevar dicha información se conformó un cuestionario. El mismo contiene preguntas cerradas y abiertas, y a través de cada una de ellas se pretende analizar determinadas variables: Comunicación, Satisfacción Laboral, Cultura y Liderazgo. Para la confección de dicho cuestionario, se tomo como referente a la autora **Suzanne Dibble**.¹⁴

La metodología utilizada fue: repartir a la totalidad de los empleados, un cuestionario para que respondan de manera anónima, en el plazo de una semana, con carácter de obligatoriedad.

¹⁴Suzanne Dibble, (2000). "Conserve a sus empleados valiosos". Editorial Oxford, México.

Las variables utilizadas fueron:

Clima Laboral:

- Reconocimiento.
- Capacitación.
- Trabajo en equipo.
- Tecnología.
- Remuneración.
- Clima laboral.

Cultura:

- Valores de la empresa.
- Intereses personales.
- Cultura.

Comunicación:

- Comunicación.
- Toma de decisiones.
- Desempeño personal.

El propósito de la misma es obtener un panorama de la situación general del empleado dentro de Avant, y analizar cómo impacta en ellos la falta de Gestión de Recursos Humanos.

Antes de presentar los resultados de cada variable se presentará una breve introducción a los fines de especificar qué se entiende por cada una de ellas.

CLIMA LABORAL, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL TRABAJO

El clima en las organizaciones¹⁵ es el tono emocional interno de la misma, basado en cómo se sienten sus miembros con los demás y con la organización, es decir, se trata de las percepciones compartidas de los integrantes de la organización acerca de su entorno laboral. Hablamos de un clima favorable cuando el empleado puede percibir que recibe apoyo y que la toma de decisiones se realiza de forma conjunta y consensuada. A su vez, es importante que el empleado perciba confianza, seguridad, credibilidad, apertura, sencillez y énfasis en las metas de alto desempeño.

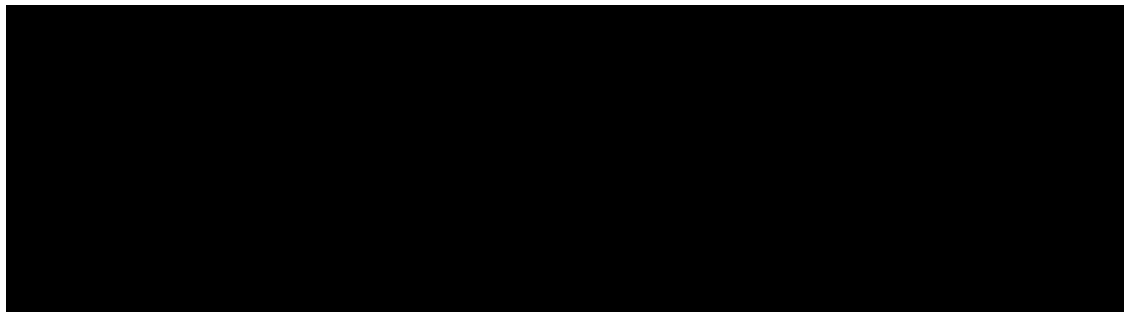
Se considera que un clima laboral agradable y armónico favorece a que los miembros de la organización estén satisfechos con la misma y con el trabajo que desempeñan, logrando de esta forma un mejor desempeño de sus tareas, una pertenencia a la empresa y menos rotación laboral.

Se pudo detectar que el clima laboral dentro de la empresa es relativamente favorable, los empleados están conformes con las tareas que realizan, sienten que sus esfuerzos son reconocidos y tenidos en cuenta.

La relación, empleado - jefe directo, es buena dentro de cada área. Al tener contacto directo con el supervisor, el empleado puede tener acceso a él de manera informal.

Como debilidad se encontró que la empresa no capacita a los empleados, lo cual trae aparejado una rotación en los puestos rutinarios. No se realizan planes de incentivos, ni de satisfacción laboral, lo cual conlleva a que después de un tiempo el empleado se sienta frustrado con la tarea que desempeña.

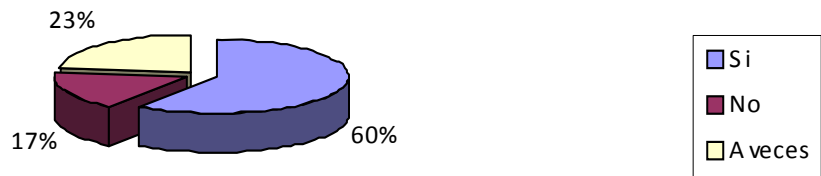
Con respecto a la remuneración percibida, se pudo observar que los empleados, no consideran que sea equitativa con el mercado. En éste último punto, no se puede hacer referencia ya que no se tuvo acceso a la remuneración percibida por los mismos, por parte de la empresa.



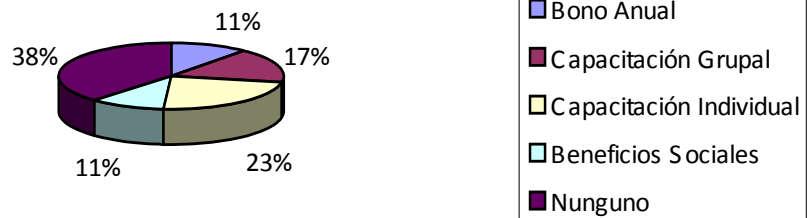
¹⁵ Suzanne Dibble, (2000). "Conserve a sus empleados valiosos". Editorial Oxford, México.



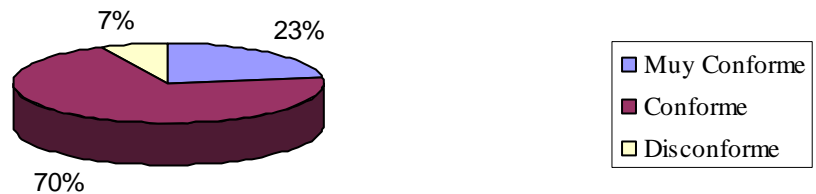
¿La capacitación que le ofrece la empresa se aplica al puesto?



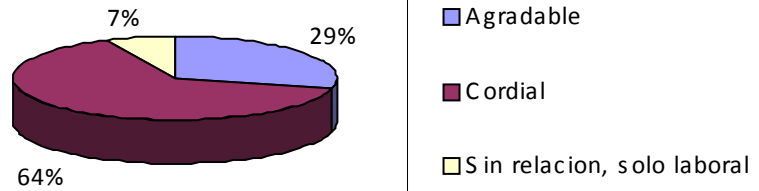
¿Cuál de estos métodos de reconocimiento utiliza la empresa para valorar su esfuerzo?



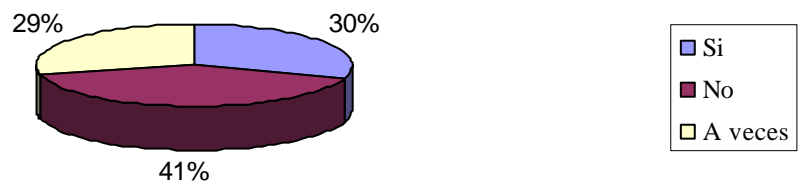
¿Cómo se siente en relacion con la tarea que desempeña?



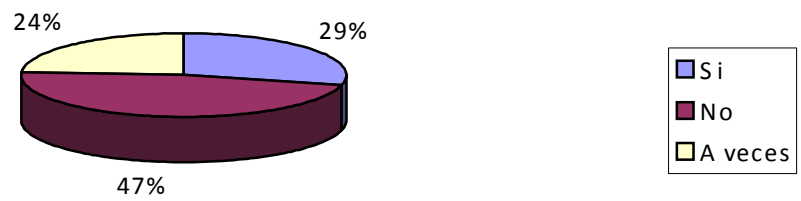
¿Cómo es el trato con sus superiores?



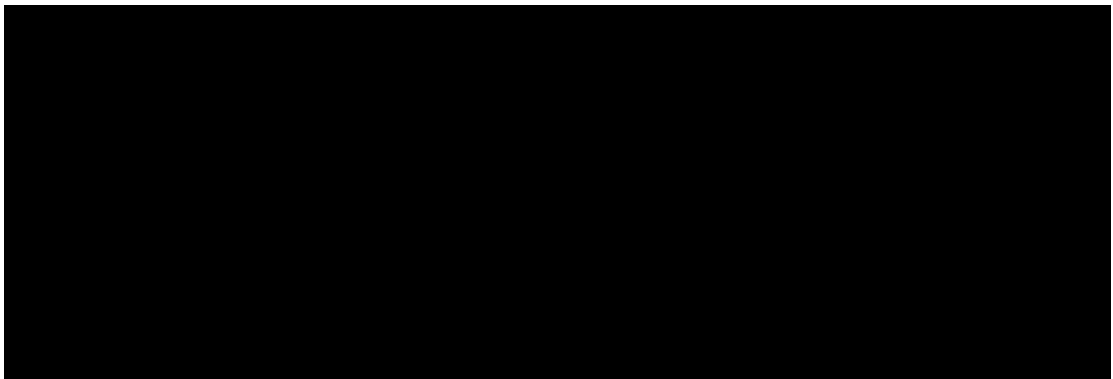
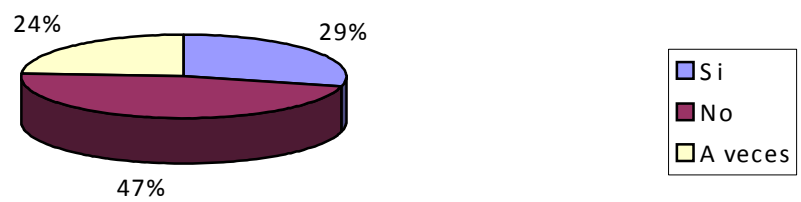
¿Siente que existe equilibrio entre lo que cobra y hace?



¿ Cree que su sueldo es equitativo en relación con sus pares?



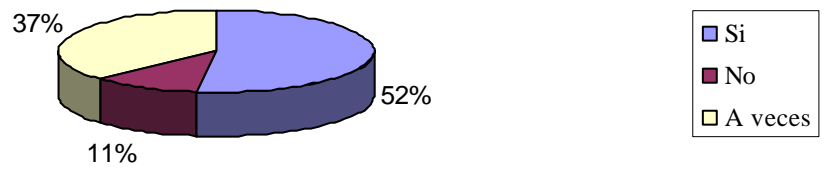
¿ Cree que su sueldo es equitativo en relación con sus pares?



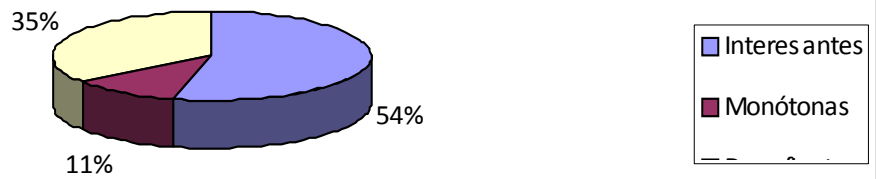
¿ Cómo es su ambiente de trabajo?



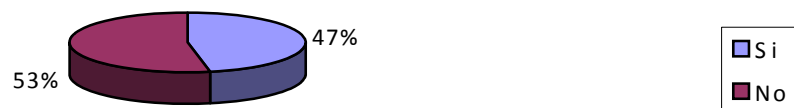
¿Siente que su ambiente de trabajo favorece el desarrollo de sus tareas?

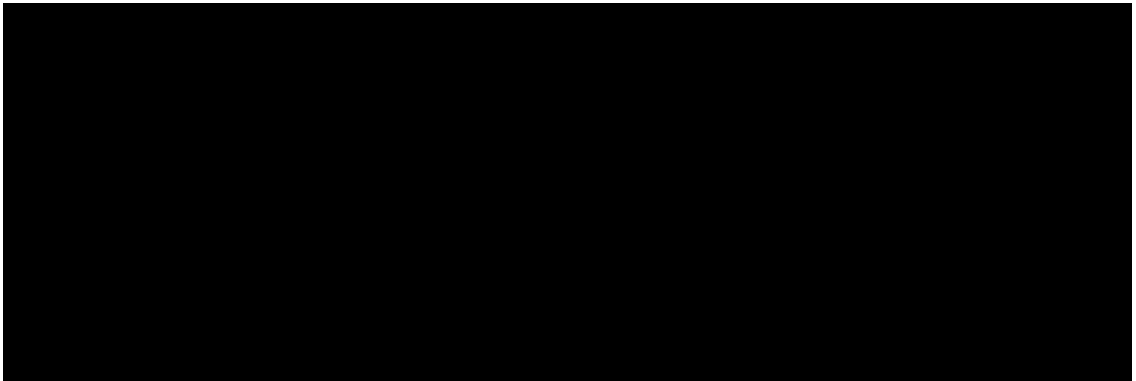
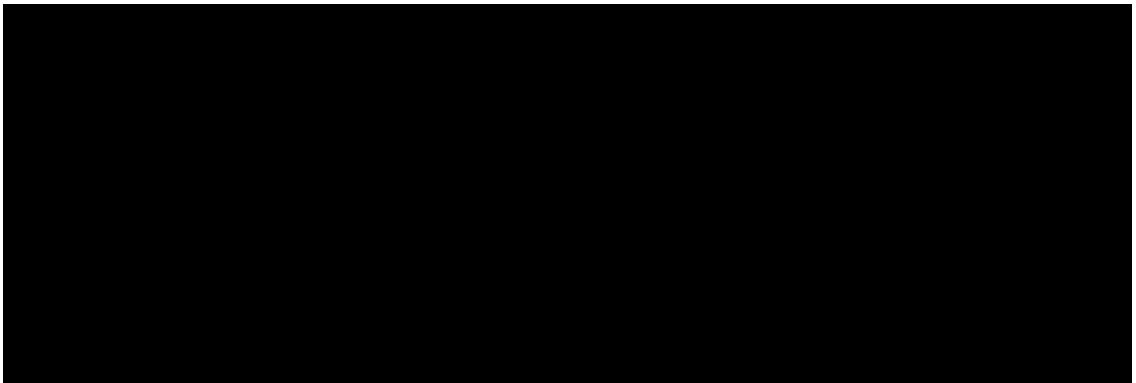


¿ Cómo caracteriza las tareas que realiza en su puesto de trabajo?



¿ Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para Ud.y para su Flia.?





CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional¹⁶, a veces llamada atmósfera o ambiente de trabajo, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros. Crea el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en una organización entera o bien referirse al ambiente de una división, filial, planta o departamento. Esta idea de cultura organizacional es un poco intangible, puesto que no podemos verla ni tocarla, pero siempre está presente en todas partes. Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en la empresa. Por ser un concepto de sistemas dinámicos en la cultura influye casi todo lo que sucede en el seno de la organización¹⁷.

Se observo que Avant, al ser una empresa joven, de poca trayectoria, presenta una cultura algo débil, todavía no ha llegado a solidificarse. Está en proceso de evolución.

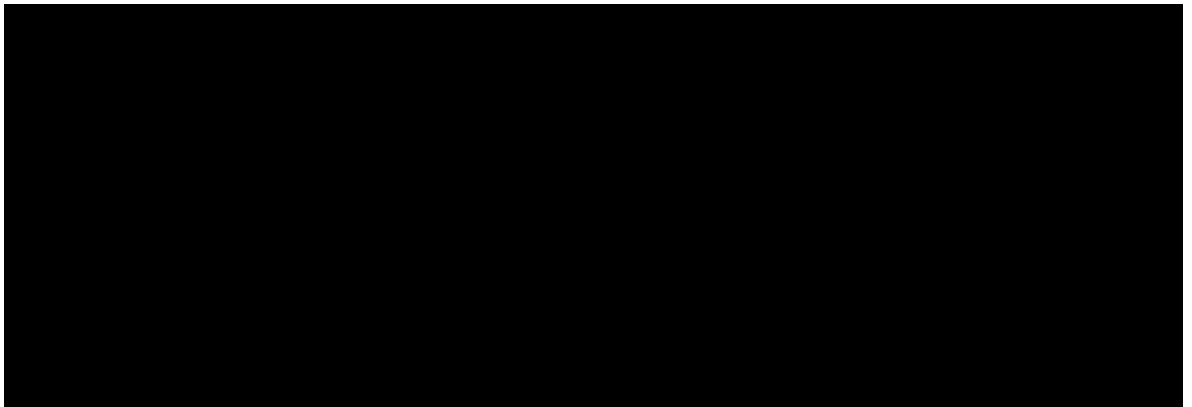
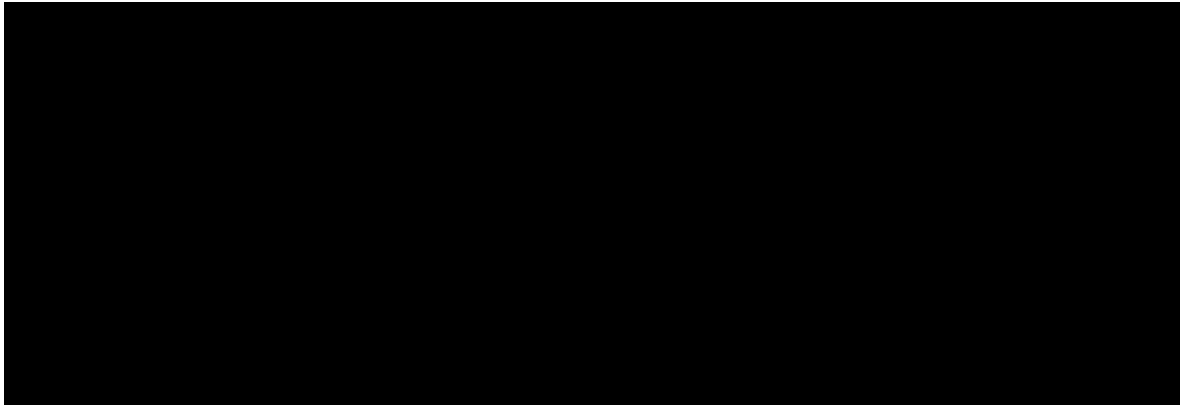
La mayoría de los empleados no poseen un conocimiento de la reseña histórica de la empresa, el año en que se fundó, la misión y visión de la misma.

Si bien saben que Avant pertenece al grupo Tagle, no tienen conocimiento de las demás empresas que forman parte del mismo.

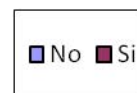
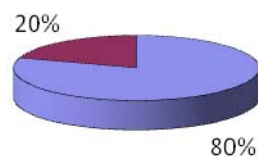
Uno de los motivos que se consideraron causante de esta falta de conocimiento es que la empresa carece de un programa de inducción para los empleados que ingresan a la misma. No se los familiariza con su historia ni con su misión o visión, sino que inmediatamente son familiarizados con su puesto y tareas a desarrollar, dejando de lado el proceso de inducción a la empresa de la cual comienzan a ser parte.

¹⁶ Suzanne Dibble, (2000). "Conserve a sus empleados valiosos". Editorial Oxford, México.

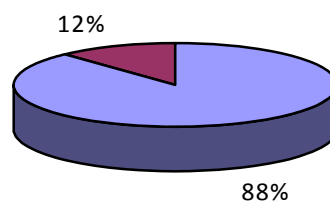
¹⁷ (<http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional-concepto.htm>)



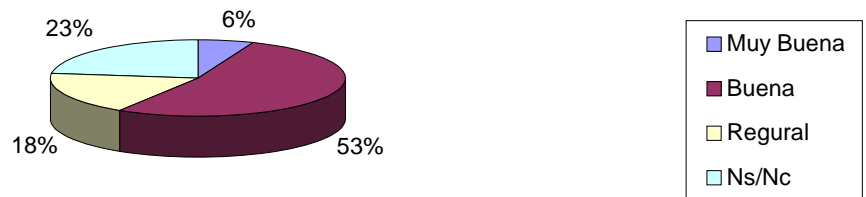
¿Conoce en que año se fundo la empresa ?



¿ Conoce los principales valores de su organización?



¿Cómo entiende ud. que es comunicada la historia de la empresa?



¿Conoce ud la misión y visión de la empresa?



COMUNICACIÓN LABORAL

La comunicación¹⁸, es un modo de acción y de interacción entre personas, grupos personalizados y colectividades sociales que forman comunidades.

Se considera que la eficiencia de toda organización gira alrededor de la buena comunicación Interna, la flexibilidad, la creatividad y el compromiso psicológico de todos sus miembros.

El circuito de comunicación debe ser fluido y fundamentalmente recíproco, para ello deben existir canales de comunicación entre cargos de mayor y menor jerarquía. Es vital para la vida de la empresa que los directivos puedan escuchar no sólo las demandas sino también las propuestas de mejora de sus empleados.

Al mismo tiempo, si la comunicación desde los directivos hacia los cargos de menor jerarquía funciona adecuadamente, cada uno en su puesto de trabajo tendrá en claro cuál es su rol, su función y fundamentalmente, qué se espera del mismo.

Más allá de estos aspectos que benefician el funcionamiento de la empresa, un buen sistema de comunicación contribuye sin duda a crear un ámbito laboral maduro, en el cual se eviten desentendidos y permite fomentar las relaciones sociales entre los empleados, que son fundamentales a la hora de construir un clima de trabajo favorable y positivo.

El proceso de Comunicación dentro de Avant es informal, de boca en boca; es descendente siguiendo los lineamientos del organigrama y ascendente al elevar informes de las distintas áreas. Este intercambio de información se realiza periódicamente a través de memos, reuniones entre cada supervisor y su área.

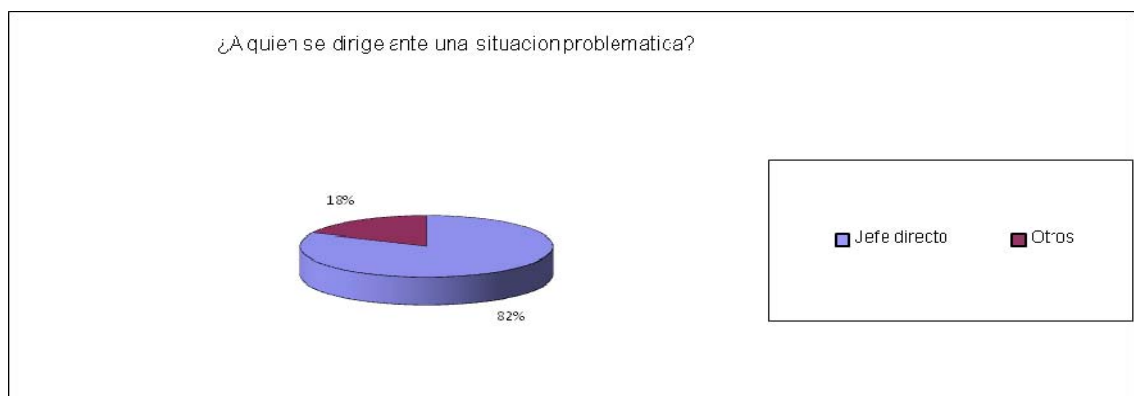
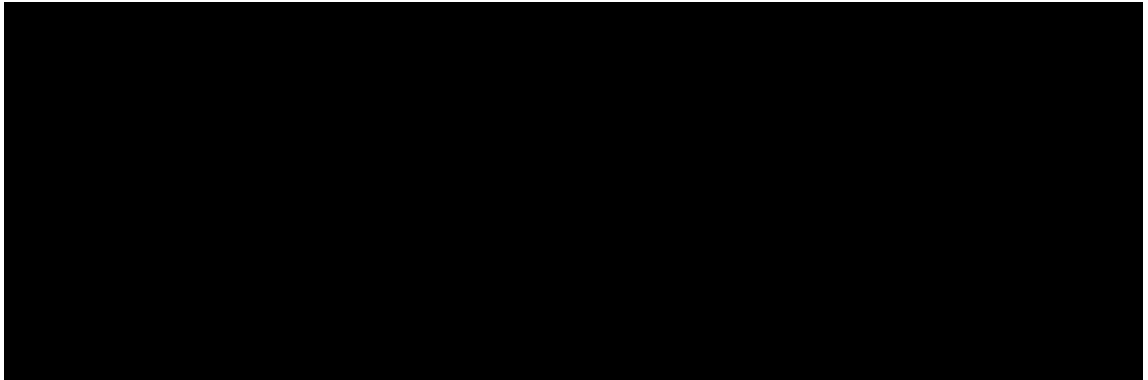
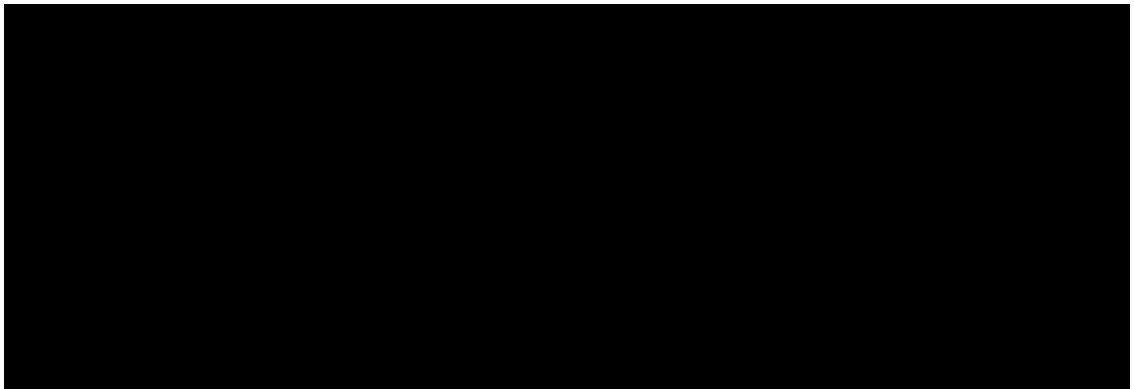
Los empleados pocas veces participan en la toma de decisiones; sus sugerencias no siempre son tenidas en cuenta por sus superiores, y los empleados reconocen que el poder está centralizado, esto es, no es compartido a la hora de tomar decisiones.

¹⁸ Suzanne Dibble, (2000). "Conserve a sus empleados valiosos". Editorial Oxford, México.

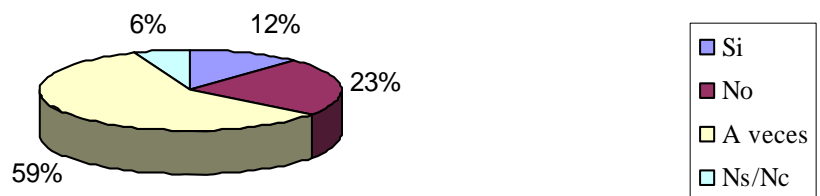
Asimismo, los empleados reconocen que ante cualquier dificultad, consultan con su superior inmediato o compañeros del sector, debido a que la relación con los mismos es muy buena.

Observamos que al ser una empresa pequeña, de pocos empleados, la comunicación tiende a ser informal, estableciendo relaciones de tipo horizontal entre empleado- supervisor y entre las diferentes áreas.

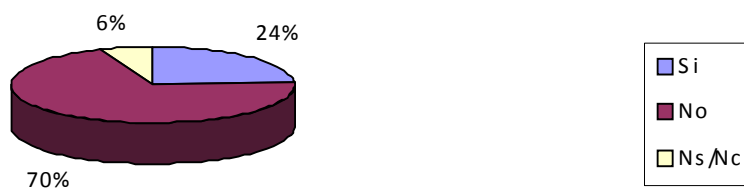
Cabe destacar que la comunicación que se establece dentro de cada área es muy buena, no así la comunicación existente entre las distintas áreas; se observa cierta resistencia, poco interés por parte de los empleados de conocer las diversas actividades que desempeñan las restantes áreas lo que se traduce en falta de conocimiento y de interacción entre todos los integrantes de la empresa.



¿Siente que sus sugerencias se toman en cuenta?



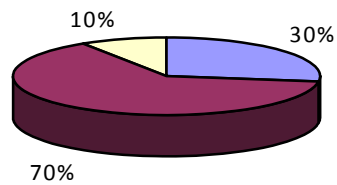
¿ Existe buena comunicación entre los distintos sectores de la empresa?



¿ Conoce cómo su desempeño ayuda a que la organización cumpla con sus objetivos?

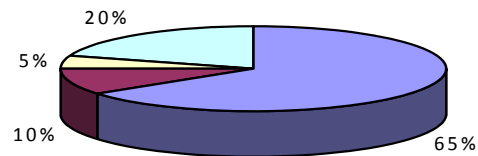


¿ La empresa le permite participar en la toma de decisiones
generales de la empresa?



Si
A veces
No

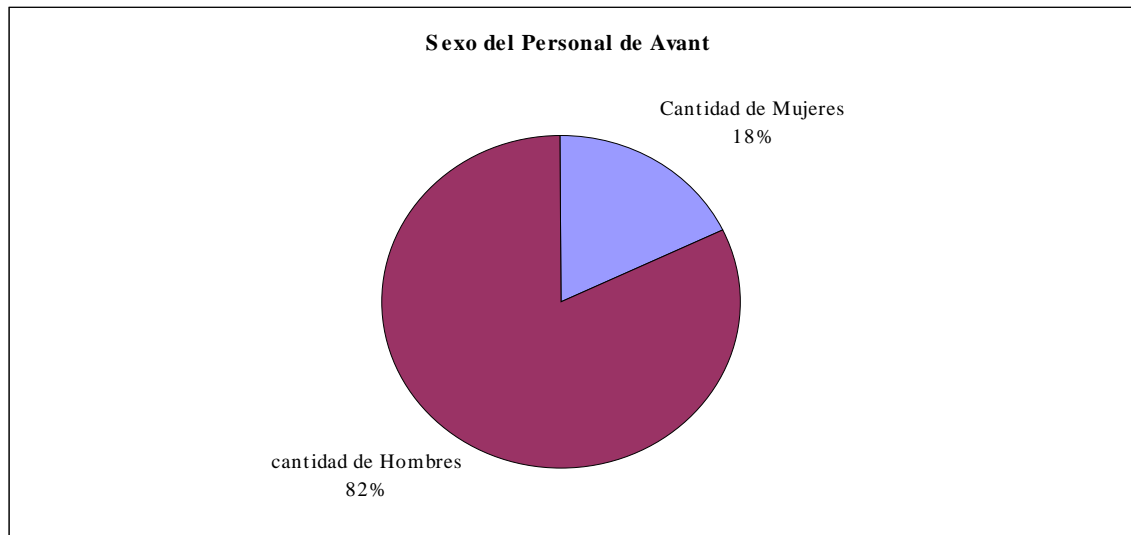
¿ C ó m o observa el poder dentro de la organizacion?



Centralizado
Descentralizado
Autoritario
Democratico

VARIABLE ADMINISTRATIVA

Se pudo observar dentro de Avant, que las condiciones de los empleados es la siguiente: La mayor parte de los mismos es de sexo masculino, y solo el 14% del sexo femenino, las edades oscilan entre 25 a 45 años aproximadamente, destacándose más las edades que oscilan desde los 28 a los 35 años.



No se observan índices de ausentismo (el método que se utiliza para medirlo es el marcado de tarjetas), debido a que se le abona un adicional por presentismo.

En caso de inasistencia, la misma siempre debe ser justificada. Si la causa es enfermedad, la persona avisa su inasistencia a la empresa y debe justificarla presentando un certificado médico, para esto la empresa le envía un médico domiciliario (la empresa Medicinal Laboral, se denomina LAVORIS). Es el médico el encargado de diagnosticar y determinar la cantidad de días que el empleado debe ausentarse.

El ART con la que trabaja la empresa se denomina PREVENCIÓN, y a cada empleado que ingresa a la empresa se le da el alta y material informativo, para de esta forma prevenir cualquier accidente de trabajo.

Dentro de las actividades de Recursos Humanos, observamos que no se realizan Evaluaciones de Desempeño formales, cada jefe inmediato de los trabajadores realiza un seguimiento de su desempeño para verificar que realicen sus actividades correctamente.

En cuanto al tema Rotación, solo se da en el puesto de vendedor, observando que en los demás puestos continúan las personas con las que se inicio la empresa.

La empresa no brinda Beneficios Sociales.

Propuesta

Una vez que ya se ha descrito y analizado cuál es la realidad de recursos humanos en la empresa, el siguiente paso consiste en presentar una propuesta con la cual se pretende ofrecer a la empresa una manera de mejorar su gestión de recursos humanos, hasta el momento vista desde un punto de vista práctico y administrativo.

La propuesta tiene varias instancias. A continuación se explicarán cada una de las mismas.

PROPUESTA RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN Y SEGUIMIENTO.

RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Objetivo de la propuesta:

Formalizar los procesos de Reclutamiento y Selección, para aplicarlos especialmente en los puestos de mayor rotación. (Vendedor).

Se pretende contribuir desarrollando gestión más eficiente.

Responsables:

El responsable del proceso es el jefe de cada área. Como la propuesta está centrada principalmente en los vendedores, será responsable el jefe de ventas.

Destinatarios:

En primer lugar, la propuesta está destinada al puesto de vendedor, tomando este modelo para otras vacantes.

Tiempo para ponerlo en práctica:

El tiempo de implementación del presente proyecto es a corto plazo.

Duración del proceso:

Una semana de Reclutamiento y diez días de Selección.

Planificación del Reclutamiento:

Se prevé que en una semana el reclutamiento debe ser concretado. En este lapso de tiempo se deberá reclutar el mayor número de candidatos posibles.

En el caso de que se requiera cubrir puestos jerárquicos, se llevará a cabo un reclutamiento externo. Para puestos operativos, se recomienda utilizar en primer lugar un reclutamiento interno y en caso de no poder cubrir la vacante, se acudirá a un reclutamiento externo.

Planificación de la selección:

Se estipula que en el lapso de diez días, deberá haber sido seleccionado el candidato para el puesto vacante.

Lugar:

Instalaciones de Avant - Av. Colón 4294 – Córdoba.

El Proceso de reclutamiento consiste en cinco pasos a seguir:

1. Informar de la vacante
2. Definir el perfil.
3. Definir los canales y métodos de reclutamiento.
4. Recibir curriculum y/o solicitudes de empleo.
5. Evaluar sobre la información relevada.
6. Realizar una pre-selección en base a los curriculum que han sido recibidos, descartando los que no cubran los requerimientos excluyentes.
7. Etapa de Selección (toda la información relevada de las entrevistas, se deberá dejar asentada en el curriculum perteneciente al candidato entrevistado.)

Procedimiento de los puntos anteriormente mencionados:

1- Cuando se detecta una vacante, el jefe directo deberá informar al gerente del área, a través de una nota, en donde solicite autorización para cubrir dicha vacante.

Junto a la nota se deberá adjuntar una planilla de "requerimiento de personal ante la detección de cubrir una vacante", la cual está conformada por datos relevantes del puesto para el proceso de reclutamiento y selección (las mismas se encuentran expuestas a continuación)

Una vez que el gerente autoriza cubrir la vacante, el jefe de área deberá acceder a la ficha de análisis de puestos y completarla para así dar lugar al proceso de reclutamiento.

El objetivo de estas herramientas es otorgarle a la organización instrumentos formalizados, válidos y confiables para comenzar un proceso de búsqueda ordenado y coordinado con las áreas afectadas.

Ejemplo de nota y planilla para solicitar autorización a la gerencia:

Nota a Gerente Comercial:

Estimado Gte Comercial _____

Solicitamos autorización para cubrir la vacante detectada en el puesto de vendedor, área de Ventas.

Esperamos respuesta para dar paso al Reclutamiento.

Atte Jefe de ventas.

Firma

Fecha

2- El siguiente paso es definir el perfil, esto es: identificar qué es lo que se está buscando, cuáles son los requisitos para cubrir el puesto.

Para esto, se tomará como guía una “**Ficha de análisis de puestos**”, expuesta en el anexo (pág. 96).

3- Se eligen los métodos y canales que se utilizarán en la búsqueda de personal para cubrir la vacante.

Se consideró que el método de reclutamiento más adecuado para Avant, es a través de reclutamiento externo, ya que como es una empresa chica y no cuenta con muchos empleados, no hay probabilidad de rotación o de promociones.

Definimos a continuación los posibles métodos a utilizar en cada caso:

- Si es un Puesto Jerárquico será conveniente contratar una consultora para realizar el trabajo, en este caso se deberán analizar los costos en los cuales tendrá que incurrir la empresa en la contratación de dicha consultora para realizar el proceso de selección.

La consultora es la encargada de reclutar a los posibles candidatos de acuerdo al perfil del puesto vacante, los citará y entrevistará en sus oficinas, y una vez que haya preseleccionado a por lo menos tres candidatos, se les informará y citará a un representante de la empresa Avant para que el gerente del área entreviste y seleccione finalmente al candidato que más se adecue al perfil solicitado.

- Si es un Puesto Operativo se llevará a cabo a través de un aviso en el diario. (Se adjunta modelo en anexo – caso práctico – Pág.100).

Cabe destacar que es importante seleccionar el o los días en que será publicado el aviso, para asegurar la mayor difusión posible

4- Una vez publicado, las personas interesadas deberán dirigirse a Avant para retirar y completar la solicitud de empleo. El modelo de dicha solicitud se puede ver en el anexo (pág. 102)

Luego de que se completa la solicitud con los datos y se adjunta el curriculum vitae, ambos son entregados a la recepcionista, quien posteriormente le hará llegar dicha información al jefe directo del puesto a cubrir.

5- Obtenidas todas las solicitudes de empleo y curriculums, el jefe directo evaluará la información y preseleccionará a los candidatos que más se adecuen al perfil.

6- Posteriormente, aquellos candidatos preseleccionados que cumplan con las expectativas del puesto, serán citados por el jefe directo del puesto a cubrir, vía telefónica, en donde se le informará que ha sido preseleccionado y se lo citará inmediatamente para realizar una entrevista personalizada. Se adjunta al anexo (pág. 106) un modelo de entrevista para poder guiarse, siempre dejando en claro que cada entrevista es de acuerdo a la posición que se busca cubrir.

7- Luego de la primera entrevista, el jefe directo, analizará la información relevada en dicha entrevista. De los resultados de la misma, preseleccionará entre dos y tres de los entrevistados que considere más idóneos para el cargo a cubrir, a fin de ser presentados al Gerente General quien tomará la decisión final.

El Jefe Directo del puesto a cubrir verificará las referencias que han presentado los candidatos preseleccionados, antes de que los mismos sean entrevistados por el Gerente General.

Cronograma de los procesos de Reclutamiento y Selección

ESTAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACION	LUGAR
Etapa cero	Preparación del programa			
Etapa uno	Planificación del reclutamiento	Jefe de ventas	Una semana	Av Colón 4294
Etapa dos	Planificación de la selección	Jefe de ventas	Diez Dias	Av. Colón 4294

INDUCCION Y SEGUIMIENTO

Objetivo de la propuesta

Lograr que el nuevo miembro de la empresa se socialice con los procedimientos del puesto y cree un sentido de pertenencia con la empresa y el resto de los miembros, ayudando de esta forma a disminuir los índices de rotación y favorecer a una mayor productividad dentro de la empresa.

Responsables:

Jefes directos.

Destinatarios:

Ingresantes.

Tiempo para ponerlo en práctica:

Inmediatamente a corto plazo

Duración del proceso:

Seis horas para el proceso de Inducción y luego tres meses para el proceso de Seguimiento.

Lugar:

Av. Colon 4294 – Córdoba.

Proceso de Inducción

El proceso consiste en brindarles a los nuevos empleados información básica de la empresa, ya sea, su historia, normas, cultura, creencias, valores y cuál es el comportamiento que la empresa espera de él.

Dicho proceso es necesario porque reduce la ansiedad de los nuevos empleados, permitiendo que los mismos se adapten a la organización, se reducen los niveles de rotación, predispone mejor a los empleados, acelera el proceso de aprendizaje, entre otras.

Para llevar a cabo dicho proceso, la empresa utilizará como herramienta un Manual de Inducción, que se entregara a la empresa y que estará conformado por:

- La historia de la empresa.
- Organigrama, permite ubicarse dentro de la empresa.
- Visión, Misión y Objetivos con los que la empresa cuenta.
- Descripción del Puesto al cual ingresa.

Contenido del programa: El programa consistirá en la transmisión de valores, normas organizacionales y condiciones laborales. Dicha transmisión se realiza principalmente a través del Manual de Inducción, pero también incluye el recorrido por las instalaciones, la presentación a sus nuevos compañeros de trabajo y capacitación técnica inicial.

Responsables: Supervisores inmediatos.

Desarrollo del programa de Inducción: El proceso de Inducción se desarrollará a lo largo de tres días, ocupando dos horas de los mismos. El proceso se realizará dentro de las instalaciones de la empresa.

Día 1: Duración dos horas

"Transmisión de valores organizacionales"

- Recepción y bienvenida: presentación a autoridades de la empresa
- Perspectivas del programa de inducción.
- Historia del grupo Tagle y Avant S.A.
- Estructuras de la empresa y actividades (Muestra del Organigrama)
- Se le mostrará y explicará descripción del puesto al cual ingresa.
- Ideas de la organización: calidad de servicio, trabajo en equipo, etc.

Responsables: Supervisor directo.

Día 2: duración una hora

"Condiciones Laborales"

- Derechos y deberes del empleado.
- Horarios de trabajo
- Prestaciones de la empresa

- Régimen disciplinario y normas
- Uniformes
- Recorrido por las instalaciones.

Responsables: Supervisor directo.

Día 3: Duración dos horas

“Contenidos Específicos”

- Encuentro con el puesto
- Presentación de compañeros y área.
- Funciones del puesto de trabajo y capacitación técnica inicial, en caso de que el puesto lo requiera (si tuviera que manejar un sistema informático propio de la empresa, un compañero del área le dará los lineamientos necesarios para poder desarrollar correctamente su trabajo)

Responsables: Supervisor directo.

Desarrollo del Proceso de Seguimiento:

Al finalizar cada mes, la empresa realizará a través del supervisor directo de cada área, una entrevista individual destinada al proceso de seguimiento, con el fin de constatar si los nuevos empleados se adaptan correctamente a las normas, objetivos y procedimientos de la empresa.

En el anexo se expondremos un modelo de entrevista (pág. 109). Cabe destacar que el mismo no se repetirá cada mes, sino que cambiará de acuerdo a la evolución del empleado.

En el anexo (pág. 110) se podrá observar un modelo de “Manual de Inducción” para poder guiar a la empresa en como desarrollarlo.

Cronograma de los procesos de Inducción y Seguimiento

ETAPAS	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DURACIÓN	LUGAR
Etapa cero	Preparación del programa	Administración de personal y supervisor directo	Una semana	Av. Colón 4294
Etapa uno	Transmisión de los valores organizacionales, condiciones laborales y encuentro con el puesto.	Administración de personal y supervisor directo.	Dos horas para cada actividad. (totalidad seis horas)	Av. Colón 4294
Etapa dos	Seguimiento	Supervisor directo	Tres meses	Av. Colón 4294

Conclusión

Luego de la realización del presente trabajo, para el cual fue necesaria la investigación de diferentes fuentes, la recolección y el análisis de datos referidos a la organización y la elaboración y el diseño de propuestas de mejora; se puede concluir haciendo referencia a la importancia que ocupa la administración de recursos humanos en todas las organizaciones, debido que los mismos desempeñan un papel fundamental, donde los recursos materiales hacen las cosas posibles y son las personas quienes las convierten en realidad.

Luego del estudio y el análisis de la realidad de la empresa AVANT, se concluye que en la misma no existe una gestión planificada en lo que respecta a recursos humanos. El trabajo realizado pretendió ofrecer una metodología clara y ordenada que puede ser aplicada en la empresa, como una forma paulatina de ir desarrollando en la misma una gestión de recursos humanos a los fines de mejorar y fortalecer ese capital de la organización.

Se considera que el sentimiento de pertenencia y la integración de todo el personal en la empresa aporta mayor calidad a los productos ofrecidos y colabora con el éxito en la consecución de todo tipo de objetivos que la empresa pudiera tener.

Por eso el principal desafío de la administración de éstos recursos, es lograr el mejoramiento de las organizaciones haciéndolas más eficientes y eficaces.

Es importante destacar la utilidad, que la realización de éste trabajo final de grado, proporcionará en una carrera profesional. Se han podido aplicar todos los conocimientos teóricos adquiridos anteriormente, de manera práctica mediante la realización de propuestas, análisis y evaluaciones.

Anexo

FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTO

(Datos importante a relevar para definir los requerimientos y el perfil de la persona que lo va a ocupar)

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

- Nombre del puesto:
- Área:
- Días semanales dedicados:
- Horas diarias dedicadas:
- Puesto del que depende:
- Puesto que supervisa:
- Lugar físico de trabajo:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

- Objetivo Principal del Puesto:
- Tareas principales del puesto:
- Responsabilidades:
- Puestos con los que se relaciona:

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

- Estudios Formales:
- Formación Específica
- Experiencia:
- Características de personalidad y habilidades sociales:
- Características físicas:
- Esfuerzo Físico:
- Esfuerzo Mental:
- Condiciones físicas de trabajo:

CASO PRÁCTICO

A continuación, y con el objeto de ejemplificar lo anteriormente desarrollado, seguiremos los pasos mencionados tomando como ejemplo el puesto de vendedor.

1-El jefe directo de Ventas informa al Gerente Comercial, la necesidad de cubrir una vacante. Esta información se transmite a través de una nota escrita y formal, no se realiza mediante medios de comunicación oral e informal. Este último es quien solicita autorización al Gerente General para cubrir dicha vacante.

2-El supervisor directo es quien define el perfil del puesto de vendedor, para ello se remite a la ficha modelo, donde se encuentran los datos que es importante relevar, (estudios realizados, experiencia laboral, etc.) para definir el perfil.

FICHA DE ANÁLISIS DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Vendedor.

Área: Comercial.

Días semanales dedicados: Turnos rotativos de lunes a sábados.

Horas diarias dedicadas: Ocho horas.

Puesto del que depende: Gte. Comercial, Jefe de Ventas.

Puesto que supervisa: Ninguno.

Lugar físico de trabajo: Colón 4294 – Córdoba.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Objetivo Principal del Puesto: Conocer y llevar a cabo la estrategia comercial, lograr los objetivos cuantitativos de venta impuestos por Peugeot satisfaciendo las necesidades del cliente.

Tareas principales del puesto:

- Venta de los productos de la empresa.
- Ofrecer servicios.
- Atención a clientes.
- Registrar operaciones.
- Evaluación y saneamiento del stock.
- Controlar inventarios.
- Reportar información de ventas a su jefe inmediato.
- Elaborar estadísticas de ventas.
- Solicitar la preparación de vehículos para entregar.
- Desarrollar la cartera de clientes propios del concesionario.

Responsabilidades:

- Satisfacer las inquietudes de los clientes.
- Comercializar unidades automotrices.

Puestos con los que se relaciona:

- Jefe de ventas.
- Gte. De Post-Venta.
- Jefe de repuestos.
- Gte. Comercial.

- Jefe de Autoplan.

ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Estudios Formales: Secundario completo.

Formación Específica: No relevante.

Experiencia: Haber estado en puesto similar, poseer experiencia en ventas, como mínimo 6 meses.

Características de la personalidad y habilidades sociales:

- Capacidad de juicio.
- Rapidez de decisión.
- Proactividad.
- Habilidad negociadora.
- Habilidad para resolver problemas.
- Expresión oral.
- Responsabilidad.
- Respetuoso.
- Capacidad para trabajar en equipo.

Características físicas:

- Buena presencia.
- Muy Buena adicción.

Esfuerzo Físico: Normal.

Esfuerzo Mental: Bajo presión.

Condiciones físicas de trabajo: Normales.

3-Una vez que ya se ha obtenido el perfil del puesto, estamos en condiciones de elegir cuál será el método de reclutamiento más apropiado para este caso en particular.

Para el Puesto de Vendedor, el método más adecuado es a través de un aviso en el diario.

El aviso se publicará después de tres días de que el Gerente General haya autorizado la solicitud de necesidad de cubrir una vacante.

El aviso será publicado durante el fin de semana, ya que un mayor número de personas compran el diario, y se lo expondrá en el diario La Voz del Interior que es el más solicitado en nuestra ciudad.

Los datos expuestos en el aviso serán: (A continuación expondremos un aviso como ejemplo)

- Nombre del puesto.
- Sexo
- Experiencia
- Perfil
- Fecha, lugar y horario en que se debe presentar el curriculum

Ejemplo de un aviso en el diario del puesto de vendedor

AVANT

Concesionaria Oficial de Peugeot

Selecciona para su gerencia comercial

VENEDORES

Experiencia en Ventas, de aproximadamente seis meses.

Los requisitos a evaluar son: Proactividad, habilidades para resolver problemas, capacidad para trabajar en equipo, habilidad negociadora, productividad, excelente presencia.

Presentar curriculum vitae a Colón 4294, el día xx/xx/xx

(Lunes siguiente al aviso)

4-Una vez publicado el aviso en el diario, se entregarán y receptorán las solicitudes de empleo y los curriculums.

5-Dicha información será entregada a la secretaria comercial quién se la hará llegar al Supervisor Directo de Ventas. El mismo analizará la información relevada y preseleccionará a aquellos postulantes que más se adecuen al perfil.

SOLICITUD DE EMPLEO DE AVANT S.A

Apellido y Nombre:

D.N.I.:

Fecha Nacimiento:

Estado Civil:

Domicilio Actual:

Barrio:

Localidad:

Provincia:

Teléfono:

Fecha:

Nombre y Apellido	Fecha Nacimiento	Ocupación
Padre:		
Madre:		
Cónyuge:		
Hijo/s:		

	Completo	Año Cursados	Título Obtenido	Establecimiento
Primario				
Secundario				
Terciario				
Universitario				
Idiomas				

Empresa Actual	
Domicilio	
Fecha de Ingreso	
Tareas Desempeñadas	
Sueldo	
Teléfono	

Empleo Anterior	
Fecha de Ingreso	
Fecha de Egreso	
Tareas Desempeñadas	
Motivo de Cesación	
Teléfono	

1. ¿La casa en que habita es propia, de su familia o alquila?
2. ¿Cuántas personas dependen económicamente de usted?
3. ¿Tiene algún embargo sobre sueldo o bienes?
4. ¿Posee automóvil?

Apellido y Nombre:

Domicilio:

Teléfono:

1. ¿Está dispuesto a trabajar en cualquier turno? Si No
2. ¿Aceptaría trabajar fuera de la ciudad? Si No

1. Instituciones Deportivas, Culturales, Sociales, Religiosas, políticas, etc. A las que pertenece
-

Por la presente se deja constancia de que todos los datos consignados anteriormente son exactos y verídicos, no habiendo omisión alguna de mi parte.

Autorizo a AVANT S.A para verificar los datos y obtener la información que desee.

Declaro también que en caso de ocultamiento, deformación y tergiversación de la información será causal de anulación de esta solicitud, como así también en caso de haber sido ingresado, ser separado del cargo por justa causa.

Me comprometo a considerar estrictamente confidencial y guardar en absoluta reserva toda clase de información y a no hacer uso de ella en beneficio de personas o empresas ajenas a AVANT S.A ya sea cuando esté a su servicio o fuera de ella.

Lugar y Fecha

Firma y Aclaración.

6-Una vez realizada la preselección de los candidatos más idóneos para cubrir la vacante, el supervisor directo los citará vía telefónica para concretar una *Entrevista Personalizada*.

La misma será desarrollada de manera informal, y a través de esta instancia se pretenderá generar un acercamiento con el candidato, se verificarán los datos adquiridos en la solicitud de empleo y se le explicará en qué consiste el puesto. El fin de dicha entrevista es lograr reducir el número de candidatos.

Posteriormente a la entrevista, y con los resultados obtenidos en la preselección, se volverá a efectuar otra entrevista a aquellos candidatos que mejor se adecuen al perfil requerido.

Vía telefónica se les informará a los candidatos que deben asistir a la segunda entrevista.

Esta instancia, a diferencia de la primera, será llevada a cabo con mayor profundidad. La entrevista es personal, se realizan en la misma, preguntas abiertas y tiene una duración aproximada de treinta minutos. El objetivo también es reducir la cantidad de candidatos, en esta oportunidad se pretende que el número se reduzca a tres o cuatro. (Etapa de Selección)

A continuación se presentan los modelos de entrevistas.

MODELO DE PRIMERA ENTREVISTA

Antes de comenzar con la entrevista se debe tener en cuenta:

- El encuentro del entrevistador con el candidato.
- El lugar: Oficina del Jefe de ventas.
- Para distender la tensión provocada por la entrevista se le ofrecerá algo para tomar.

A continuación se detallan brevemente las preguntas que se realizarán.

(Se utilizaran preguntas abiertas con una duración de 30 minutos)

Dichas preguntas son solo referenciales, básicas y a modo de ejemplo, en el momento real del desarrollo de la entrevista, el entrevistador podrá ampliar el número de preguntas. La planificación es necesaria pero no excluyente de aspectos que puedan surgir en la realidad inmediata y concreta de la entrevista. Se debe lograr un punto medio entre la improvisación y la planificación cerrada.

- a) De acuerdo con lo solicitado en el aviso del diario, usted sabe que se busca un candidato para cubrir el puesto de vendedor.
¿Podría contarme como ha sido su experiencia en puestos similares?
- b) ¿Cuánto hace que no trabaja?
- c) ¿Cuál ha sido la causa de su desempleo?
- d) ¿Cómo se sentiría usted trabajando en equipo? ¿Lo hizo anteriormente?
- e) ¿Ha atravesado alguna situación problemática en un puesto similar?
¿Cuál? ¿Cómo llegó a solucionarlo?
- f) ¿Porque quiere entrar a AVANT?
- g) Se le explicará brevemente las actividades de la empresa, del puesto y se le informará sobre los aspectos remunerativos.
- h) ¿Quiere saber algo más? ¿Tiene alguna duda?
- i) Se le informa que se lo volverá a llamar para darle una respuesta.
- j) Saludos.

7-Una vez que el jefe directo y el Gerente Comercial, hayan preseleccionado a tres o cuatro de los candidatos, pasamos a la etapa final. En la misma el supervisor directo cita nuevamente a los candidatos para una entrevista con el Gerente General, quien será el responsable de la selección final.

Cabe destacar que antes de llegar a la selección final del candidato, el supervisor directo deberá verificar las referencias laborales, llamando por teléfono a los trabajos anteriores o a las personas que el candidato haya mencionado como referencia.

A continuación exponemos un speech y algunas temáticas a preguntar para corroborar las referencias laborales.

Hola buenos días, le estamos hablando de la empresa AVANT S.A. concesionaria oficial de Peugeot.

El motivo de nuestro llamado es para corroborar algunas referencias sobre el Sr. XXX que según nos comentó ha estado trabajando en relación de dependencia en su empresa, si no hay inconveniente nos gustaría confirmar la información con algunas preguntas.

- Tiempo que trabajo en la empresa.
- Responsabilidades que tenía.
- Puesto en el que se desempeñaba.
- Conducta.
- Relación con superiores y compañeros.

Una vez que el supervisor directo constata los datos de referencia de los candidatos preseleccionados, pasarán a una entrevista con el Gerente General, quién seleccionará a aquel candidato que reúna los requisitos que demanda el puesto.

Seleccionado el candidato más idóneo, se le comunicará el día que debe presentarse a la empresa y se procederá a la contratación que corresponde según la ley, finalizando de esta manera el proceso de reclutamiento y selección, dándose paso a la inducción.

Antes de informarle al candidato que pasará a formar parte de la empresa, se le solicitará:

- Un examen médico, el mismo estará a cargo de la empresa.
- Certificado de buena conducta.
- Documentación necesaria de ley para que quede asentada en el legajo personal.

MODELO DE ENTREVISTA DEL PROGRAMA DE SEGUIMIENTO.

Nombre y Apellido:

Puesto:

Legajo:

Fecha:

Evaluador:

¿Qué le ha gustado más de su trabajo durante este último tiempo?

¿Qué le ha gustado de esta empresa?

¿Qué piensa usted que debería cambiar o mejorar?

¿Cómo ha sido la relación con sus compañeros y con sus superiores?

¿Qué lo motiva a seguir trabajando aquí?

¿Qué sugerencias podría hacer desde el cargo que ocupa?

Observaciones del Evaluador.

MANUAL DE INDUCCIÓN

BIENVENIDO A AVANT S.A.

A través de este manual queremos darte la Bienvenida a nuestra empresa y es nuestro objetivo que desde los primeros momentos de tu ingreso a ella, te sientas como en tu casa.

Queremos formar una Empresa en la que cada uno desarrolle sus potencialidades y las ponga al servicio de los demás. Para que esto sea realidad, es necesario que nos conozcamos y que desees ser uno más de nosotros.

Deseamos que cuando termines de leer este manual te sientas parte de esta historia y desees compartir nuestras alegrías y que nos ayudes a superar nuestros fracasos y debilidades.

Para ello, consideramos de vital importancia que conozcas nuestros orígenes y los pasos que hemos dado a lo largo del tiempo. Por eso, a continuación te expondremos una breve reseña histórica de AVANT.

BREVE RESEÑA HISTORICA DE PEUGEOT

La historia había comenzado en 1766 en la ciudad de Herimoncorut, Francia, donde Jean Jacques Peugeot había creado un molino de trigo, en dicho año los dos nietos de Jean Jacques Peugeot industrializaron de forma definitiva la empresa familiar dedicada a la fundición de acero laminado y a la producción de sierras, molinos de café y pimienta.

En el año 1850 las sierras aparecen con un logo ("EL LEON") el cual se iba a transformar ya en el logo definitivo de la marca.

En 1858 se registra esta marca para todos sus productos. En 1882 se comienzan a fabricar y a vender bicicletas. En 1889 Armand Peugeot se lanza a la venta de automóviles construyendo el primer triciclo accionado por un motor a vapor.

En 1896 se crea la marca "LION". En 1910 la misma se fusiona con Peugeot, conservando hasta la actualidad su nombre. En 1960 se inicia la industria automotriz Argentina. En 1981 SAFRAR y FIAT forman SEVEL. En 1982 el Grupo Macri adquiere el 50% de Peugeot. En 1998 PSA Peugeot Citroën controla nuevamente sus marcas.

En el 2000 el título SEVEL es retirado de bolsa y la sociedad se convierte en Peugeot Citroën Argentina.

Peugeot a través de la historia ha superado los distintos acontecimientos que se han presentado, siendo siempre la marca líder en el mercado de automóviles.

Luego de este breve recorrido por la historia, te contaremos a continuación cómo es la realidad de la empresa en la actualidad.

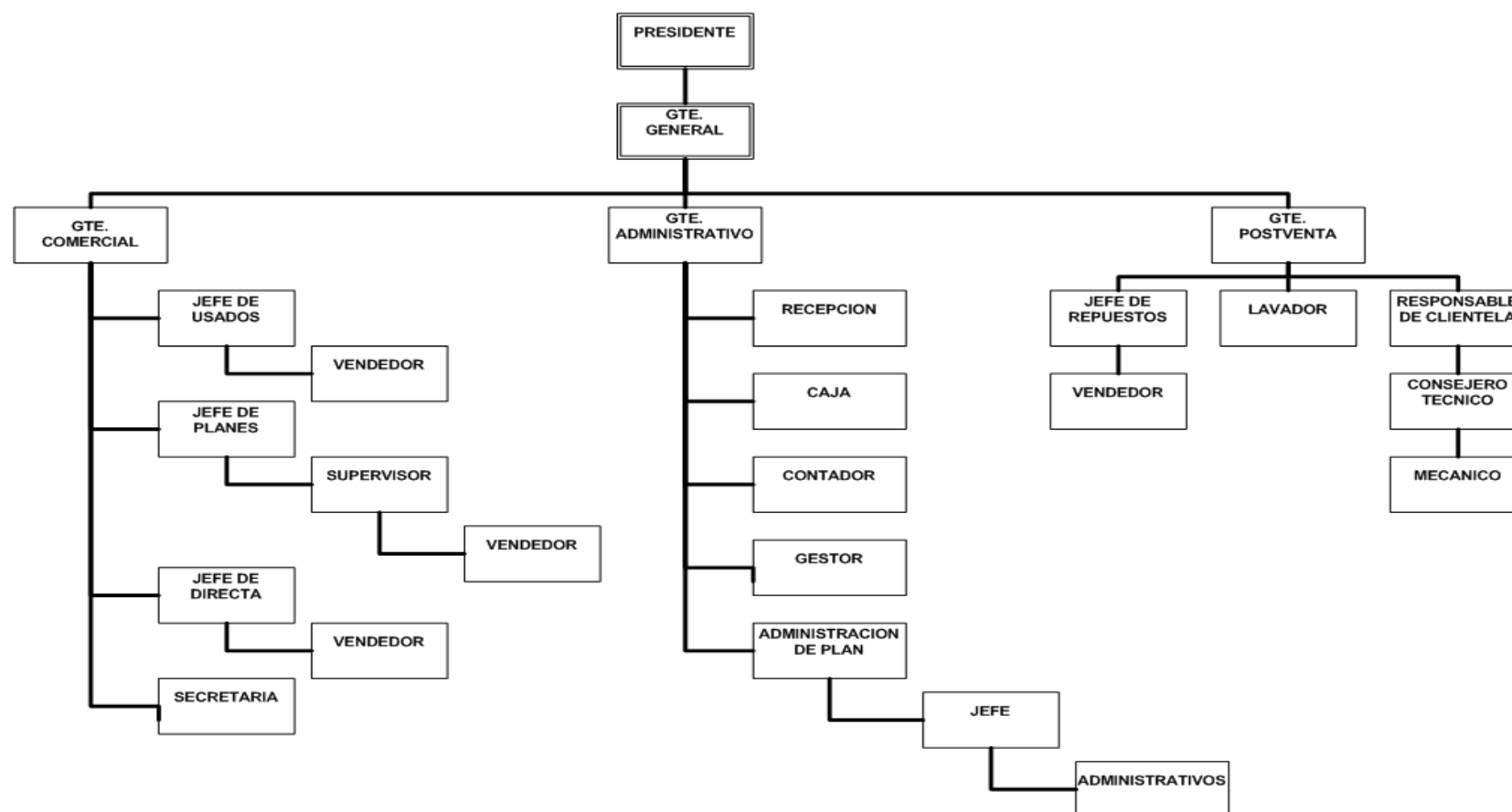
NUESTRAS ACTIVIDADES PRINCIPALES

AVANT S.A. es una concesionaria oficial de Peugeot, fundada en Febrero de 2000.

Dentro del rubro automotriz, se dedica a distintas actividades, siendo su actividad principal la venta de automóviles de su representada, contando también con vehículos de distintas marcas.

A su vez, como servicios complementarios, cuenta con un servicio de taller y venta de repuestos, no sólo de la marca a la que representa, sino que también abarca una gama más amplia, destinada a cualquier tipo de automóvil.

NUESTRO ORGANIGRAMA



NUESTROS PRINCIPALES CLIENTES:

Los principales Clientes de AVANT S.A son: personas particulares de un nivel económico – social medio-alto que buscan satisfacer sus propios intereses. Los mismos pueden ser la compra de un vehículo nuevo o la reparación del propio en el servicio de taller y repuestos.

La empresa cuenta a demás con otro tipo de clientes como ser Carusso, Argencor, Marimon y J.Garcia, las cuales utilizan a AVANT como intermediaria para adquirir vehículos nuevos o usados de la marca Peugeot a precio de costo.

NUESTROS PROVEEDORES

El principal Proveedor de AVANT S.A es "Peugeot" (Vehículos y Repuestos) y a los proveedores secundarios los catalogamos por áreas:

-Proveedores de Taller: Hidráulico Futaguel (Caja de Direcciones), Escapes Córdoba, Parabrisas Córdoba, Juntas Cid, Rectificadora Tiengo (Motores), HELP (Grúas).

-Proveedores de Repuestos: LUPI (Rep. Peugeot), Encendidos Alperdi (Materiales Eléctricos), Pagnone (Alarmas), Instalcor (Alarmas), Scaraffia Repuestos.

-Proveedores de Oficina: Confecat (Vestimenta), Freiberg (Articulos de Librería), El auditor, Secco (Cafetería).

-Proveedores de Servicio: Franco Química (Líquidos especiales), Prologo (Publicidad), Alfatest (Herramientas), Auto Confort (Aire Acondicionado), Bocco (Herramientas).

NUESTROS OBJETIVOS, MISIÓN Y VALORES

La Visión de AVANT, es la de llegar a ser la mejor concesionaria oficial de Peugeot, en la ciudad de Córdoba, logrando copar gran parte del mercado automotriz. Esto implica asumir la responsabilidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes, con la seriedad y compromiso que ellos requieren.

La satisfacción del cliente y la mejora continua en la eficiencia de los procesos son los cimientos de AVANT S.A. Para ello, el objetivo primordial es conformar un grupo humano involucrado en el desarrollo de sus actividades, buscando de esta manera la excelencia en la calidad de los servicios prestados.

NUESTROS VALORES:

- *Transparencia:* Se pretende garantizar a nuestros clientes que el desempeño de nuestras funciones se realiza con claridad y seriedad.
- *Experiencia:* La experiencia, tanto individual como colectiva, es una herramienta vital que se aplica en todos los procesos y actividades que se llevan a cabo en la concesionaria.
- *Seguridad:* En todas nuestras acciones perseguimos la seguridad, para asegurar así una correcta gestión de los servicios brindados.

El Objetivo prioritario de "*Tu Puesto*" es conocer y llevar a cabo la estrategia comercial, lograr los objetivos cuantitativos de venta impuesta por Peugeot satisfaciendo las necesidades del cliente.

A continuación te expondremos cuáles son los días y el horario de trabajo que deberás cumplir, y también cuáles son las normas de conducta que rigen dentro de la empresa. Las mismas están dadas de manera explícita y es importante que a la hora de atender a nuestros clientes no olvides el objetivo de tu puesto.

Los días que deberás asistir a tu trabajo y el horario que deberás cumplir, es el siguiente:

Turnos rotativos de lunes a domingos, con una jornada de ocho horas.

Las normas que rigen nuestra conducta y que deberás respetar son:

- Contar con una buena presencia.
- Cuidar el vocabulario.
- No comer o fumar mientras se atiende a los clientes.
- Usar los uniformes que les provee la empresa.
- No llegar tarde al trabajo, excepto causa justificada.
- En caso de enfermedad avisar rápidamente a la empresa, quién te enviará un médico a domicilio, justificando la inasistencia.
- Deberás asistir a las reuniones o cursos de capacitación que la empresa realice.
- Deberás cuidar las herramientas de trabajo que utilizas.
- Deberás comunicar cualquier modificación respecto de los datos personales (cambio de domicilio, matrimonio, etc.)

Ante cualquier inquietud, no dudes en consultar a tus compañeros o supervisor directo, estamos para ayudarte y no olvides que trabajando juntos, favorecemos a la empresa, de la que formamos parte.

iiiiii BIENVENIDO !!!!!!!

Plantilla de Personal

CANT.	SEXO	NAC.	ESTADO CIVIL	FECHA DE NAC.	FECHA DE INGRESO	ANTIGÜEDAD
1	M	Argentina	S	06/02/1980	01/03/2000	7 AÑOS
2	M	Argentina	C	29/07/1964	01/03/2000	7 AÑOS
3	M	Argentina	C	23/08/1948	01/03/2000	7 AÑOS
4	M	Argentina	C	28/06/1977	28/03/2006	1 AÑO
5	F	Argentina	S	14/09/1976	03/11/2004	2 AÑOS
6	M	Argentina	C	15/08/1959	01/03/2000	7 AÑOS
7	F	Argentina	S	01/03/1950	01/03/2000	7 AÑOS
8	M	Argentina	C	06/11/1961	01/03/2000	7 AÑOS
9	M	Argentina	C	24/02/1968	03/04/2000	7 AÑOS
10	M	Argentina	C	26/08/1969	20/04/2000	7 AÑOS
11	M	Argentina	C	29/11/1974	27/07/2000	7 AÑOS
12	M	Argentina	S	19/08/1977	22/11/2000	6 AÑOS
13	M	Argentina	S	01/02/1979	01/12/2000	6 AÑOS
14	M	Argentina	C	30/09/1954	01/07/2001	6 AÑOS
15	M	Argentina	C	22/06/1970	01/09/2001	6 AÑOS
16	M	Argentina	S	11/12/1972	01/11/2001	5 AÑOS
17	M	Argentina	C	07/06/1960	01/12/2002	4 AÑOS
18	M	Argentina	S	19/08/1968	01/01/2003	4 AÑOS
19	M	Argentina	C	09/01/1963	02/11/2006	6 MESES
20	M	Argentina	C	12/10/1953	02/05/2003	4 AÑOS
21	M	Argentina	S	16/03/1977	20/05/2003	4 AÑOS
22	M	Argentina	C	03/11/1949	01/08/2003	4 AÑOS
23	M	Argentina	S	01/02/1981	16/10/2003	4 AÑOS

24	M	Argentina	O	16/06/1976	18/11/2003	3 AÑOS
25	M	Argentina	S	15/05/1985	02/12/2005	1 AÑO
26	M	Argentina	C	15/01/1959	13/12/2005	1 AÑO
27	M	Argentina	S	08/02/1974	12/02/2004	3 AÑOS
28	F	Argentina	S	16/04/1976	21/04/2004	3 AÑOS
29	M	Argentina	C	07/02/1973	01/09/2005	2 AÑOS
30	M	Argentina	S	24/11/1973	13/07/2004	3 AÑOS
31	M	Argentina	O	04/09/1977	26/08/2004	3 AÑOS
32	M	Argentina	C	25/05/1951	04/10/2004	3 AÑOS
33	F	Argentina	D	03/08/1951	03/11/2004	2 AÑOS
34	M	Argentina	C	21/06/1963	20/12/2004	2 AÑOS
35	M	Argentina	S	24/02/1971	18/01/2005	2 AÑOS
36	M	Argentina	C	15/07/1967	17/08/2006	1 AÑO
37	M	Argentina	S	21/12/1977	27/04/2005	2 AÑOS
38	F	Argentina	S	22/12/1976	01/09/2006	1 AÑO
39	F	Argentina	C	03/09/1967	02/06/2005	2 AÑOS
40	F	Argentina	C	24/09/1976	11/08/2005	2 AÑOS
41	M	Argentina	S	19/04/1970	11/08/2005	2 AÑOS
42	M	Argentina	S	24/06/1977	04/10/2005	1AÑO
43	M	Argentina	C	05/09/1965	05/12/2005	1 AÑO
44	M	Argentina	S	30/06/1956	02/01/2006	1 AÑO
45	M	Argentina	S	30/10/1979	09/02/2006	1 AÑO
46	F	Argentina	S	19/11/1979	07/06/2006	1 AÑO
47	M	Argentina	C	18/05/1975	14/02/2006	1 AÑO
48	M	Argentina	C	02/04/1966	08/03/2006	1 AÑO
49	M	Argentina	S	24/05/1975	01/04/2006	1 AÑO
50	M	Argentina	S	01/10/1980	13/04/2006	1 AÑO
51	M	Argentina	C	10/09/1974	05/05/2006	1 AÑO
52	M	Argentina	C	23/10/1981	05/05/2006	1 AÑO
53	M	Argentina	S	27/12/1972	08/05/2006	1 AÑO
54	M	Argentina	S	10/09/1971	03/06/2006	11 MESES

55	M	Argentina	C	25/06/1974	06/06/2006	11 MESES
56	M	Argentina	S	25/11/1971	07/07/2006	10 MESES
57	F	Argentina	S	17/03/1979	08/08/2006	9 MESES
58	F	Argentina	S	23/03/1980	08/08/2006	7 MESES
59	F	Argentina	D	30/07/1974	22/09/2006	7 MESES
60	M	Argentina	S	15/11/1981	02/10/2006	7 MESES
61	M	Argentina	S	14/02/1980	04/10/2006	6 MESES
62	M	Argentina	S	09/03/1983	10/10/2006	6 MESES
63	M	Argentina	S	02/04/1973	10/10/2006	6 MESES
64	M	Argentina	S	07/05/1979	10/10/2006	6 MESES
65	M	Argentina	S	04/04/1974	11/10/2006	6 MESES
66	F	Argentina	S	08/10/1986	11/10/2006	6 MESES
67	M	Argentina	C	09/04/1956	04/11/2006	6 MESES
68	M	Argentina	S	19/07/1982	20/12/2006	4 MESES
69	M	Argentina	S	19/10/1982	26/12/2006	4 MESES
70	M	Argentina	S	28/08/1981	26/12/2006	4 MESES
71	F	Argentina	S	26/06/1976	08/01/2007	3 MESES
72	M	Argentina	S	31/12/1981	11/01/2007	3 MESES
73	M	Argentina	S	03/08/1975	05/02/2007	3 MESES
74	M	Argentina	D	17/03/1971	05/02/2007	2 MESES
75	M	Argentina	S	06/09/1964	07/02/2007	2 MESES
76	M	Argentina	S	15/06/1973	09/02/2007	2 MESES
77	M	Argentina	S	28/04/1973	01/03/2007	2 MESES
78	F	Argentina	C	04/09/1975	01/03/2007	2 MESES

CUESTIONARIO DE CLIMA LABORAL, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

Estimado colaborador:

Este cuestionario ha sido diseñado para conocer como usted se siente dentro de la organización y cuáles son las condiciones en que usted está desarrollando sus tareas.

Redondee la respuesta correcta para seleccionar la que más identifique su situación actual.

Desde ya le agradecemos su colaboración, recordándole que este cuestionario es anónimo.

CLIMA LABORAL, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN

1) ¿Se siente reconocido ante un esfuerzo en el cumplimiento de su tarea?

Sí No A veces

Comente alguna experiencia de reconocimiento:

2) ¿Cuál de estos métodos de reconocimiento utiliza su organización para valorar su esfuerzo?

- a- Bono anual
- b- Capacitación grupal
- c- Capacitación individual
- d- Beneficios sociales
- e- Otros

3) ¿La capacitación que le ofrece la empresa se aplica al puesto?

Sí No A veces

4) ¿Cómo se siente en relación con su tarea?

- a- Muy Conforme
- b- Conforme
- c- Disconforme

¿Qué cambios haría en caso de disconformidad?

5) ¿Cómo es el trato con sus superiores?

- a- Agradable
- b- Cordial
- c- Malo

6) ¿Cómo es la relación con sus pares?

- a- Amistosa
- b- Cordial
- c- Mala

7) ¿Se siente cómodo trabajando con sus pares?

Sí No A veces

8) ¿Se han adquirido recientemente nuevas tecnologías en la organización?

Sí No

9) ¿Se siente capacitado para utilizar la tecnología de su empresa?

Sí No A veces

10) ¿Siente que existe equilibrio entre lo que cobra y lo que hace?

Sí No A veces

11) ¿Cree que su sueldo es equitativo en relación con sus pares?

Sí No A veces

12) ¿Cree que su sueldo es equitativo en relación al mercado?

Sí No A veces

13) Su ambiente de trabajo es:

- a- Muy favorable
- b- Favorable
- c- Poco favorable
- d- Desfavorable

14) ¿Siente que su ambiente de trabajo favorece el desarrollo de sus tareas?

Sí No A veces

15) ¿Cree que su empresa se preocupa por crear un buen ambiente de trabajo?

Sí No A veces

16) ¿Si su empresa fuera una persona, que persona sería?

- a- Padre/Madre
- b- Amigo
- c- Profesional
- d- Un conocido
- e- Otros

17) ¿Cuáles considera que son los factores más desgastantes para la realización de su tarea?

- a- Horarios rotativos
- b- Cantidad de horas
- c- El contacto con el cliente
- d- La mala relación entre trabajo y salario percibido
- e- La mala relación con el jefe
- f- La falta de elementos para realizar las tareas
- g- Otros

18)) ¿Cómo caracterizaría las tareas que realiza en su puesto de trabajo?

- a- Interesantes
- b- Monótonas
- c- Desafiantes

19) ¿Considera que la empresa le brinda un plan de salud eficiente para usted y para su familia?

Sí No

20) Respecto al período vacacional ¿Cree que en la empresa son accesibles en cuanto a la época en la que se otorgan las mismas?

Sí No

21) Al momento de establecer los objetivos que se deben cumplir en una actividad, usted los toma como:

- a- Órdenes
- b- Los reconoce como órdenes, pero se siente libre de hacer sugerencia
- c- Acepta abiertamente los objetivos propuesto
- d- Acepta estos objetivos porque siempre son discutidos antes de ser establecidos.

Muchas Gracias.

CUESTIONARIO DE CULTURA

Estimado colaborador:

Este cuestionario ha sido diseñado para conocer el grado de conocimiento que posee sobre los valores y principios que se priorizan dentro de la organización. Marque la respuesta correcta, y complete los espacios en blanco con sus respectivas opiniones.

Desde ya le agradecemos su colaboración, recordándole que este cuestionario es anónimo.

CULTURA

1) ¿Considera que la organización en la que usted trabaja, satisface los intereses de los miembros de la empresa y de la sociedad en la que está inserta?

- a- Totalmente
- b- Parcialmente
- c- Regularmente
- d- Otros
- e- Ns/Nc

2) ¿Conoce los principios con respecto a la gestión de personal con los que inició esta empresa?

Sí No Ns/Nc

¿Considera que los mismos han sido mantenidos?

Sí No Ns/Nc

En caso de que la respuesta sea negativa. ¿Qué principios han sido modificados?

3) ¿Conoce a los principales socios de la organización?

Sí No

En caso afirmativo méncionelos

4) ¿Cómo considera que es la relación de su organización con dichos socios?

- a- Muy buena
- b- Buena
- c- Regular
- d- Ns/Nc

5) ¿Conoce a los principales proveedores de su organización?

Sí No

En caso afirmativo méncionelos

6) ¿Cómo considera que es la relación de su organización con dichos proveedores?

- a- Muy buena
- b- Buena
- c- Regular
- d- Ns/N

Muchas gracias.

CUESTIONARIO DE COMUNICACION

Estimado colaborador:

Este cuestionario ha sido diseñado para observar como Ud. observa la comunicación interna y externa de la organización, permitiéndonos conocer cuáles son sus opiniones.

Marque la respuesta correcta y complete los espacios en blanco en caso que desee agregar algún comentario.

Desde ya le agradecemos su colaboración, recordándole que este cuestionario es anónimo.

COMUNICACIÓN

1) ¿De qué manera trasmite la empresa, en su opinión, la función que debe desempeñar cada uno de sus empleados?

- a- Eficiente
- b- Ineficiente
- c- Entendible
- d- In entendible

2) ¿A quién se dirige ante una situación problemática?

- a- Área de personal
- b- Supervisor inmediato
- c- Otros

3) ¿A través de qué canal recibe información?

- a- Intranet
- b- Circulares o memos
- c- Reuniones
- d- De boca en boca
- e- Otros

4) ¿Participa en la toma de decisiones de la empresa? ¿De qué manera?

- a- Activamente
- b- Pasivamente
- c- No participo

d- Otros

5) ¿Siente que sus sugerencias se toman en cuenta?

Sí No A veces Ns/Nc

Si su respuesta es afirmativa, comente en pocas palabras alguna sugerencia que se haya hecho efectiva.

¿Se puede expresar libremente? En caso que su respuesta sea negativa explique el motivo.

Si No

Motivo:

6) ¿Cómo es la comunicación con sus pares?

- a- Excelente
- b- Muy buena
- c- Buena
- d- Regular

7) ¿Cómo es la comunicación con sus superiores?

- a- Excelente
- b- Muy buena
- c- Buena
- d- Regular

8) ¿Cree que existe buena comunicación entre los distintos sectores de la empresa?

Si No Ns/Nc

¿Por qué?

9) ¿Conoce cómo su desempeño ayuda a que la organización cumpla con sus objetivos?

Si No Ns/Nc

¿De qué manera la empresa se lo hace saber?

Muchas Gracias

Bibliografía

- Chiavenato, Idalberto. Cuarta Edición. "Introducción a la Teoría General de la Administración". Editorial Mc Graw Hill. Interamericana. Bs.As. Argentina. 1994.
- Chiavenato, Adalberto. Quinta Edición. "Administración de Recursos Humanos". Editorial Mc Graw Hill. Interamericana S.A. Bs.As. Argentina. 1994.
- Valle Cabrera, Ramón J. Segunda Edición. "La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos". Editorial Pearson Prentice Hall. 2004
- Werther William B., Davis Keith. Cuarta Edición. "Administración de Personal y Recursos". Editorial Mc Graw Hill, México. 1995
- Solana, Ricardo F. (1999). "Administración de las Organizaciones. En el Umbral del Tercer Milenio". Editorial Interoceanica. Bs.As. Argentina.
- Gary Dessler "Administración de Personal"- México: Prentice Hall, 1994
- George T. Milkovich "Dirección y Administración de Recursos Humanos"- Addison Weley Iberoamerica S.A. 1994.
- Henry Mintzberg "Diseño de Organizaciones Eficientes" - Buenos Aires: El Ateneo, 2004.
- Porter, Michael E "Ventaja Competitiva"- Buenos Aires : REI, 1991
- Revistas especializadas: Punto a punto, La Nación, Mercado, entre otras.
- Suzanne Dibble "Conserve a sus empleados valiosos" -Oxford. México, 2001.
- Trevor Bentley "Capacitación Empresarial"- McGraw-Hill, 1993
- William B. Werther, Jr. Kreith Davis "Administración de Personal y Recursos Humanos" - Quinta Edición 2000.
- Diarios: La Nación, La voz del interior, Comercio y justicia, Ámbito financiero, El Clarín, entre otros.
- Diferentes páginas de Internet:

www.adefa.com.ar; www.peugeot.com.ar; www.indec.com.ar;
www.acara.com.ar; buscadores, Google, Yahoo, Altavista, entre otros.

Agradecimientos

Quiero expresar mi agradecimiento:

A la empresa, Manuel Tagle padre y Manuel Tagle hijo, quien generosamente me abrieron las puertas de la misma, para recabar información y así, poder realizar el diagnostico de la misma.

Al profesor Gómez Luengo y la profesora Demaria, quienes brindaron seguimiento al mismo, para poder hoy presentarlo.

Mis padres y amigos quienes ofrecieron incondicional ayuda para poder concretar el proyecto.

A todos los mencionados anteriormente y a los que no se menciono expresamente, les agradezco el tiempo, apoyo confianza.

—