



**Instituto Universitario Aeronáutico**

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos

**PROYECTO DE GRADO**

**“SUBSISTEMA DE PROVISIÓN Y SU RELACIÓN CON EL RESTO DE  
LOS SUBSISTEMAS DE RR. HH.”**

**Alumnas:**

**CARBALLO, Agustina**

**CHARRA, Elisa**

**LASCANO, Mariana**

**Docente Tutor: Lic. PALACIOS Flavio**

**Córdoba, 2016**

## Índice

ÍNDICE.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	5
GLOSARIO.....	9
<b>CAPITULO I: Introducción.....</b>	<b>11</b>
Presentación de la Empresa.....	14
<b>CAPITULO II: Justificación y Planteamiento del Problema.....</b>	<b>25</b>
Presentación del Problema y Justificación.....	26
<b>CAPITULO III: Objetivos.....</b>	<b>28</b>
<b>CAPITULO IV: Marco Teórico.....</b>	<b>30</b>
Administración de RR. HH.....	31
Subsistema de Previsión.....	35
Planeamiento de RR. HH.....	36
Rotación del Personal.....	38
Ausentismo.....	43
Antecedentes de Análisis y Descripción de Puestos.....	44
Análisis de Puestos.....	46
Subsistema de Provisión.....	57
Reclutamiento.....	57
Selección del Personal.....	63
Capacitación al Ingreso.....	68
<b>CAPITULO V: Metodología.....</b>	<b>72</b>

<b>CAPITULO VI: Diagnóstico.....</b>	<b>108</b>
Diagnóstico de Rotación de Personal.....	109
Inducción y su incidencia en el Índice de Rotación.....	115
<b>CAPITULO VII: Propuesta de Intervención.....</b>	<b>120</b>
Programa de Inducción.....	121
Entrevista de Salida.....	126
Análisis y Descripción de Puestos.....	129
<b>CAPITULO VIII: Conclusión.....</b>	<b>138</b>
<b>CAPITULO IX: Bibliografía.....</b>	<b>141</b>
<b>CAPITULO X: ANEXOS.....</b>	<b>144</b>
Anexo n°1 : Cuestionarios	145
Anexo n°2: Manual de Inducción	148
Anexo n° 3: Entrevistas	149
Anexo n°4 : Imágenes ISCOT Services S.A	152

*A nuestros padres y  
Profesores que nos ayudaron a que esto se haga posible.*

### **Agradecimientos**

Dedicamos este Trabajo de Grado a Toda nuestra familia, hermanos y amigos principalmente.

Al equipo de ISCOT SERVICES S.A, que nos abrieron las puertas de la empresa para investigar e intervenir en su gestión.

A nuestro tutor, Lic. Flavio Palacios, por su guía, paciencia y apoyo para la realización y culminación de nuestro Trabajo de Grado

**“SUBSISTEMA DE PROVISIÓN Y SU RELACIÓN CON EL  
RESTO DE LOS SUBSISTEMAS DE RR. HH.”**



**Córdoba, 2016**

**FORMULARIO C**



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento de Desarrollo Profesional

Lugar y Fecha:.....

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:**

**SUBSISTEMA SE PROVISION Y SU RELACION CON EL RESTO DE LOS  
SUBSISTEMAS DE RR. HH**

**Integrantes:**

CARBALLO, Agustina Abril - Lic. En Recursos Humanos

CHARRA, Elisa Beatriz - Lic. En Recursos Humanos

LASCANO, Mariana - Lic. En Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:**

PALACIOS, Flavio

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: BELTRAMINO, Nicolás

Vocal: URRUTIA, Raquel

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## Glosario

*Análisis de Puesto:* Proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo.

*Ausentismo:* Es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización.

*Baja por Mutuo Acuerdo:* Forma de extinguir el vínculo laboral mediante un acuerdo celebrado entre ambas partes.

*Descripción de Puesto:* Es una relación por escrito de qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo.

*Inducción:* Es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo.

*Misión:* Es el propósito principal que justifica la existencia de la organización en la realidad.

*Período de Prueba:* Según la Ley 20.744, el Contrato de Trabajo por tiempo indeterminado, se entenderá celebrado a prueba durante los primeros TRES (3) meses de vigencia. Cualquiera de las partes podrá extinguir la relación durante ese lapso sin expresión de causa, sin derecho a indemnización con motivo de la extinción, pero con obligación de pre avisar.

*Puesto de trabajo:* Conjunto de actividades y deberes relacionados.

*Reclutamiento:* Proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas.

*Renuncia:* Acto jurídico unilateral y receptivo que no requiere la conformidad o el consentimiento del empleador.

*Rescisión de Contrato:* Hace referencia al negocio jurídico en el que se deja sin efecto mediante declaración judicial, un negocio, contrato o acto jurídico.

*Rotación de Personal:* Fluctuación laboral que refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo.

*Selección de Personal:* Proceso de buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles.

*Subsistema de Previsión:* Contempla los procesos que permiten a la organización prepararse o que puede ser trabajado con anticipación para atender las necesidades de RR. HH. adecuadamente.

*Subsistema de Provisión:* Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de Investigación de Mercado, Reclutamiento y Selección de Personal.

*Valores:* Sólidas y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones.

*Visión:* Declaración acerca hacia donde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser en el futuro.

*Encuesta:* Es un tipo de cuestionario cuyas preguntas están formadas de modo tal que el interrogado debe seleccionar solo una de las respuestas entre la cantidad limitada de opciones.

*Entrevista:* Forma directa de interacción social que tiene por objeto recolectar datos para una indagación

## **CAPITULO I**

### **INTRODUCCIÓN**

## Introducción

Actualmente en el ámbito de las organizaciones, uno de los problemas que enfrentan en su gestión, es la Rotación de Personal; Es un problema cada vez más frecuente, por lo que las empresas buscan resolver sus efectos y tratar las causas, para de esta manera lograr una disminución en el índice respectivo. Esto resulta necesario, ya que la estabilidad de los empleados trae beneficios en la producción o prestación de servicios a mediano y largo plazo.

Para la realización de este trabajo de intervención, nos enfocamos en la empresa ISCOT SERVICES S.A.

Una de las manifestaciones del Departamento del RR. HH. de dicha empresa, es que tienen un alto índice de Rotación de Personal. En algunas oportunidades, los empleados que se desvinculan, han dejado entrever que no se han sentidos identificados con su puesto de trabajo, o se han encontrado con situaciones distintas a las pensadas cuando fueron reclutados. Esto es una preocupación para quienes tienen a cargo la gestión del personal.

Sabemos que existen diversas razones que pueden llevar a un alto índice de Rotación, algunas que pueden ser propias de la empresa, y otras del contexto; pero que hay herramientas que usadas con enfoque sistémico, pueden paliar dicha situación. Por ejemplo, implementar una correcta Descripción de puestos, (tarea del Subsistema de Previsión de RR. HH.), que a la vez nos permita llevar a cabo un correcto proceso de Reclutamiento y Selección de Personal, y posteriormente realizar una Inducción exitosa (tareas propias del Subsistema de Provisión de RR. HH.), puede ayudar a disminuir finalmente un índice de rotación alto, ya que esta situación es incumbencia del Departamento de RR. HH.

Pensamos que se pueden realizar aportes desde el Subsistema de Provisión, teniendo en claro cuál es el mejor postulante, si sabemos a quién buscar, como incorporarlo en mejores condiciones a su puesto de trabajo y a la organización, y

finalmente retenerlo en la empresa, disminuyendo finalmente con su implementación, los efectos de un alto índice de rotación.

Otra de las razones que pensamos como problemática es la falta de un Programa de Inducción del Personal, a la organización y al puesto de trabajo (Subsistema de Provisión de RR. HH.), pero con la mirada puesta en ello cuando se planifica.

Además, y atendiendo a las múltiples causas de la Rotación de Personal, también se puede trabajar en otros aspectos como acciones desde RR. HH. tendientes a la mejor integración del personal.

La información para el realizar el trabajo, fue recogida gracias a la posibilidad de ser parte de la empresa temporalmente, lo cual nos ayudó a la hora de recolectar datos y realizar entrevistas. Así, pudimos observar “desde adentro” cómo funciona la organización en sí. De esta manera podemos acercar un pre-diagnóstico, en base a las siguientes herramientas y aportes:

- Entrevistas
- Archivos e informes proporcionados por la Empresa
- Observaciones en el campo
- Encuestas

### **Construcción de la demanda**

Nuestro objetivo del Trabajo de Grado es realizar ciertas propuestas con el fin de satisfacer las necesidades de la organización. Durante el primer acercamiento con la empresa buscamos conocer cuáles eran los problemas – defectos que obstaculizan el cumplimiento de objetivos. A nivel gerencial nos informaron que el principal problema que se presenta en la organización es la fluctuación de entrada y salida de personal a la empresa ocasionando consecuencias negativas tanto en lo social como en lo económico. Socialmente creando una inestabilidad que repercute en los trabajadores y en la satisfacción de los clientes. Económicamente generando costos de selección e

inducción de los nuevos ingresos. Por ello buscamos que nuestra intervención logre disminuir el grado de rotación haciendo hincapié en herramientas propias de los subsistemas de Previsión y Provisión.

## **Presentación de la empresa**



Para abordar nuestro Trabajo de Grado decidimos adentrarnos en la problemática de la empresa ISCOT SERVICES S.A. La misma presta servicios, en mayor medida de limpieza, pero también de mantenimiento y gestión. Está abocada al compromiso de crear valor para lograr la satisfacción de sus clientes.

Nacida en Italia en la década del ochenta, ISCOT SERVICES S.A es una sociedad por acciones asentada en América a partir de sus sedes en Brasil y Argentina. Líder en la prestación de servicios de limpieza, mantenimiento y gestión de maquinarias, instalaciones civiles (oficinas), industriales y hospitalarias.

En Argentina, inició su actividad en la planta de Fiat AutoArgentina S.A el 31 de agosto de 1996, consolidando desde entonces su creciente expansión en el sector industrial, administrativo, comercial y de servicios; contando para ello con tecnología avanzada, eficiente organización y calificados RR. HH.

Su principal función es ofrecer a empresas pertenecientes a diferentes sectores paquetes personalizados, sistemas de trabajo integrados que brindan soluciones eficaces a los Requerimientos del Mercado.

ISCOT SERVICES S.A. cuenta con una Casa Central que se ubica en la provincia de Córdoba, específicamente en barrio Parque Horizonte. La cede se

encuentra en nuestra provincia por el motivo de haber tenido como primer cliente (en Argentina) a Fiat Auto S.A.

Desde la Casa Central se lleva a cabo el control general de todos los servicios que se encuentren dentro de la provincia de Córdoba y Argentina. En algunos servicios, generalmente los más grandes (respecto a la dotación de personal), cuentan con un referente quien está en contacto permanente con el personal de la casa central.

#### *Dotación del Personal de ISCOT SERVICES S.A.*

La empresa cuenta con un total de 1234 empleados en Argentina. Dentro de la ciudad de Córdoba la cantidad de trabajadores prestando su servicio es de 613, además de los 40 empleados que se encuentran en la casa Matriz realizando trabajos administrativos.

#### *Clientes*

En la actualidad presta servicios en diferentes provincias, entre la cuales podemos nombrar a Córdoba, Santa Fe, Rosario, Buenos Aires, San Juan entre otras, por lo cual su cartera de clientes es muy amplia y variada destacándose en importantes organizaciones de rubros diferentes como lo son del Sector Metalúrgico, de Salud (hospitalario), de Servicios, entre otros.

#### *Principales Clientes:*



## **Misión, Visión, Valores Empresariales**

### *Misión*

La Misión es el propósito principal que justifica la existencia de la organización en la sociedad. Es el fin global de la organización el cual debe estar en armonía con los valores y expectativas de las partes interesadas.

Desde la óptica de RR. HH., el tener claramente definida a la misión y velar por ella, comunicarla a los actores sociales de la empresa y de ese modo focalizar en la importancia del quehacer organizacional y de las razones para que el personal se sienta parte de la empresa y de algún modo participe como dador de satisfacción de necesidades y expectativas de la gente y de las organizaciones de la sociedad en la que la empresa está inserta.

En nuestra opinión, la misión de la empresa resulta uno de los aspectos más importantes a definir ya que va a representar la finalidad de la organización, es decir, el porqué de su existencia. A pesar de que definirla sea algo sumamente necesario para que tenga validez y se pueda llevar a la realidad es necesario formalizarla y darla a conocer a todos los niveles de la organización para que sus esfuerzos estén correctamente direccionados. Es muy común que la definición esté plasmada en la documentación de la empresa pero consideramos algo fundamental que estos conceptos no permanezcan ocultos sino que se lleven a cabo las tareas rutinarias teniendo en cuenta el aporte de estas al origen de la organización, a su finalidad.

Con respecto a esto, la misión que declara ISCOT SERVICES S.A. es

*“Crear espacios limpios, ordenados y seguros con profesionalismo y tecnología; estableciendo valores diferenciales para nuestros accionistas, colaboradores, clientes, comunidad y proveedores; respetando el medio ambiente”*

Para lograr la Misión trabaja continuamente en el compromiso con sus clientes, RR. HH. y accionistas con el fin de satisfacerlos en sus necesidades y expectativas y optimizar permanentemente sus servicios y su sistema de calidad.

### *Visión*

La visión es una declaración acerca hacia donde se dirige la empresa y lo que puede llegar a ser en el futuro; Aclara la dirección a largo plazo y la intención de su estrategia (*Bohlander, Snell y Sherman, 2001*).

La visión de ISCOT SERVICES S.A. es:

*“Ser la empresa líder de servicios globales en Argentina y en el mundo. Esto significa proveer calidad excepcional en nuestro servicio, sinérgica y empáticamente con la sociedad y el medio ambiente”.*

### *Valores*

Siguiendo con los autores Bohlander, Snell y Sherman los valores centrales son: Sólidas y perdurables creencias y principios en los que se basa la empresa para tomar sus decisiones.

ISCOT SERVICES S.A. se guía por los siguientes principios para crear valores diferenciales:

- Excelencia Operacional.
- Compromiso con el Cliente.
- Ética Comercial.
- Cumplimiento Legal.
- Calidad del servicio y procesos.
- Mejora Continua.

- Respeto por los RR. HH.
- Respeto por el Medio Ambiente.
- Seguridad de las personas.
- Incorporación de tecnología.
- Responsabilidad social empresarial.

### *Política de Calidad*

*“Nuestra Política de Calidad se fundamenta en la participación activa y responsable de todos los que integramos ISCOT y en el compromiso asumido por cada uno de nosotros en crear valores diferenciales, con el objetivo de mejorar continuamente nuestros servicios y nuestro sistema de calidad.”*

### *Política Ambiental*

Nos comprometemos a prevenir y reducir continuamente los impactos ambientales negativos que puedan generarse en nuestras actividades, basados en los siguientes principios:

- Cumplir con la legislación, reglamentaciones ambientales y otros requisitos legales aplicables.
- Minimizar los riesgos ambientales de las actividades que se realizan en la empresa y en las instalaciones del cliente, implementando procedimientos y métodos con riesgo controlado.
- Controlar la generación de residuos, su recolección, transporte y disposición final, fomentando la reutilización y reciclaje.
- Promover mayor responsabilidad ambiental a nuestros colaboradores, proveedores y clientes.

- Buscar un constante perfeccionamiento de nuestros procesos y servicios con una visión ambiental, como así también del profesionalismo de nuestra gente.
- Proveer y promover el intercambio de información con clientes proveedores a fin de adecuar las prácticas ambientales.

Para la creación de valores diferenciales, ISCOT SERVICES S.A. se guía por los siguientes principios:

- La motivación, el compromiso y la cooperación del personal para lograr desarrollar las actividades cada día mejor.
- El trabajo en forma segura y con actitudes ambientalmente correctas.
- El compromiso con el cumplimiento de la legislación en términos laborales e impositivos.
- La búsqueda de la optimización en el uso de los recursos y la mejora de los procesos

### *Actividades*

La actividad principal que desarrolla la empresa es la prestación de servicios de limpieza, mantenimiento y gestión de maquinarias e instalaciones civiles e industriales; siendo sus primordiales tareas las siguientes:

- ✓ Limpieza, Mantenimiento y Gestión de Instalaciones Productivas.
- ✓ Limpieza, Mantenimiento y Gestión de Pre y Post eventos.
- ✓ Limpieza, Mantenimiento y Gestión de Espacios Verdes.
- ✓ Limpieza, Mantenimiento y Gestión de Centros de Salud.
- ✓ Limpieza, Mantenimiento y Gestión de Espacios Comerciales.
- ✓ Limpieza, Mantenimiento y Gestión de Cabinas e Instalaciones de Pintura.
- ✓ Gestión y Limpieza Final de Obras.
- ✓ Fumigación, Desinfección y Control de Plagas.

### *Áreas de la Casa Matriz*

La Casa Matriz de ISCOT SERVICES S.A. se encuentra localizada en la Provincia de Córdoba ya que es en esta Provincia donde obtiene su primer cliente. Desde esta oficina se toman las decisiones generales de la empresa hacia todas las demás provincias.

Está compuesta por las siguientes áreas:

*Área Compras:* Se encargan de contactar los proveedores, revisar presupuestos, encargados del proceso de compra de la maquinaria que necesita operaciones, de uniformes para el personal de la Casa Central, etc.

*Área Contable:* Lleva a cabo el control de las finanzas de la empresa, tiene a su cargo el área de liquidación de sueldos y todas las entradas, salidos de dinero.

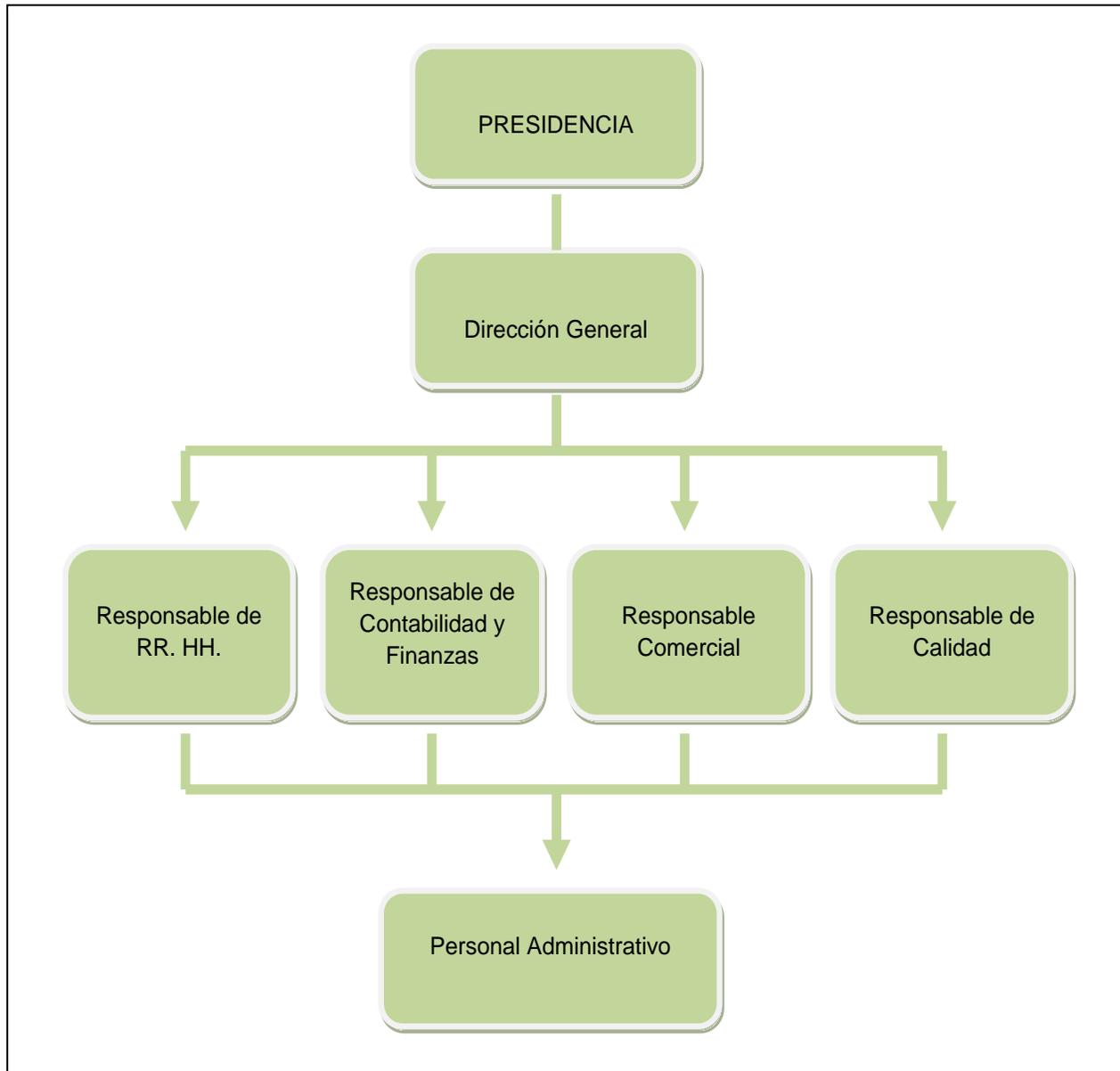
*Área Operaciones:* Se encarga del contacto con los clientes y con los mandos medios para que el servicio funcione correctamente. Tiene la responsabilidad de comunicar al Área de Selección las necesidades de personal que se requieran en los servicios. Es el nexo entre el servicio y RR.HH.

*Área Comercial:* Se ocupan de ampliar la cartera de clientes, definir el presupuesto del servicio, entre otros.

*Área Seguridad e Higiene y Calidad:* Seguridad se encarga del seguimiento de los accidentes y enfermedades y de la prevención de los mismos. A su vez se busca concientizar al personal para que conozcan los riesgos de trabajo. Visitan los servicios con frecuencia para revisar las instalaciones y para llevar control del uso de los elementos de protección personal. Calidad tiene la responsabilidad de llevar a cabo las auditorías internas de la empresa, también de cumplir con los requisitos para lograr las certificaciones ISO.

### *Organigrama*

La empresa ISCOT SERVICES S.A cuenta con un organigrama de la Casa Matriz donde refleja la estructura misma y sus relaciones de acuerdo a la jerarquía de las posiciones.



*Figura 1. Organigrama General ISCOT Services S.A.  
[Fuente: Empresa ISCOT Services S.A.]*

### *Área de RR. HH en ISCOT SERVICES S.A*

El Área de RR. HH. es esencial en esta empresa ya que, al brindar un servicio, es indispensable contar con una buena Gestión de los RR. HH. Al decir esto, nos referimos a que el contacto con el cliente debe ser de alta calidad; Esto va a depender directamente de como el personal de RR. HH. lleve a cabo sus funciones.

A continuación daremos una breve explicación de las áreas que integran RR. HH.:

*Selección y Reclutamiento:* Pre-selección de currículum, contacto con el candidato, entrevistas, selección del candidato, firma del contrato, entrega de indumentaria, preparación de legajo y archivos, reclamo de documentación necesaria, se encargan del seguimiento de los exámenes pre-ocupacionales. Tramitar la documentación de ingreso (Alta temprana), ART y Seguro de Vida, recepción de las Evaluaciones de Desempeño.

*Administración de RR. HH.:* Control y seguimiento del ausentismo, permanente contacto con el médico empresarial debido a las enfermedades. Se encarga de otorgar las vacaciones, recepción de recibos de sueldo, carga de novedades.

*Capacitación y Comunicación:* Tiene la responsabilidad de la Inducción del Personal, lleva a cabo los registros de las capacitaciones realizadas y programadas, se encarga de la revista de la empresa.

*Área legal:* Se lleva a cabo la recepción de oficios, renunciaciones, sanciones, elaboran las notificaciones mediante cartas documento a aquellas ausencias injustificadas, contacto con escribanos y baja de personal. Se encuentra muy vinculada con Administración de Personal.

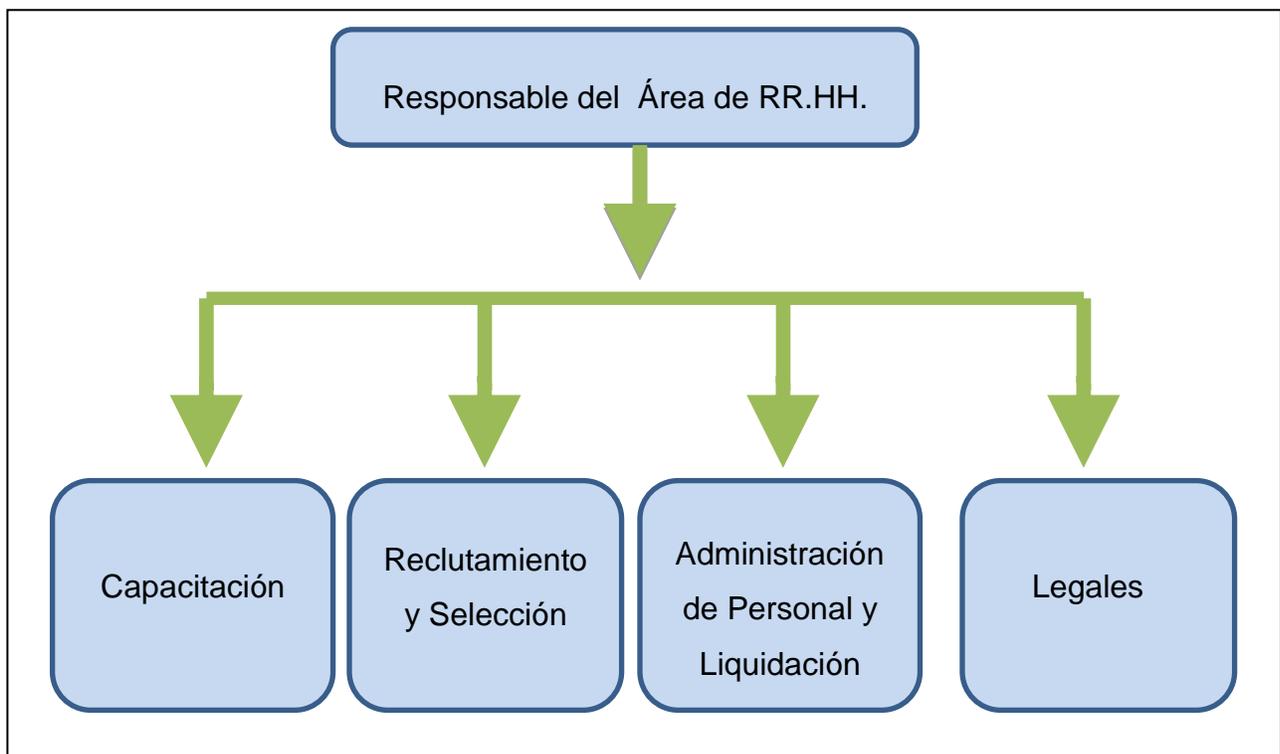
*Área liquidación de sueldos:* Cumplen la función de revisar las liquidaciones de sueldo mensuales de todo el personal, recepción de novedades.

El responsable del área de RR. HH. se encarga principalmente de la supervisión del trabajo llevado a cabo en las áreas a su cargo. Es decir, que debe ser capaz de coordinar en forma eficaz el trabajo conjunto de las mismas. Las funciones principales

son: verificar Rotación de Personal, presupuesto anual del área, capacitaciones técnicas, ausentismo, carpetas médicas y enfermedades laborales. Por otro lado se ocupa de llevar a cabo las relaciones laborales y negociaciones. Es esta persona quien tiene relación directa con el directorio, alineando los objetivos generales con los específicos del área

### *Organigrama de RR. HH.*

Este organigrama refleja únicamente el Área de RR. HH. la que se encuentra ubicada en la casa matriz de ISCOT SERVICES S.A. Desde aquí se dividen en diversas áreas para llevar a cabo las actividades de RR. HH.



*Figura 2. Organigrama de RR.HH. en ISCOT Services S.A  
[Fuente: ISCOT Services S.A]*

## **CAPITULO II**

### **JUSTIFICACIÓN Y PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

## **Presentación del Problema**

Nuestro proyecto de grado es de Intervención ya que como menciona la Lic. Raquel Elida Sans es Un trabajo de tipo profesional que implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional en el Área de los RR. HH.

Para la Recolección de Datos utilizamos un Enfoque Multimodal, es decir un enfoque cuantitativo y cualitativo.

Enfoque cuantitativo: Se basa en la medición numérica de datos, utilizamos este enfoque con el fin de obtener información objetiva de la realidad de la empresa. Este enfoque incluye la encuesta la cual se realiza en función de un cuestionario siendo éste el documento básico para la recolección de datos. Otra de las herramientas cuantitativas de recolección de datos son los archivos proporcionados por la empresa: información brindada por el personal propio de la empresa.

Enfoque cualitativo: Recolección de datos no numéricos, es subjetivo. Utilizamos como método cualitativo la observación: interpretación de la realidad percibida. Otra herramienta del enfoque cualitativo es la entrevista, la cual hace referencia a un intercambio comunicativo entre dos o más personas con el fin de obtener opiniones, información relevante por parte de empleados de la organización.

Estas herramientas de Recolección de Datos nos fueron de mucha utilidad debido a que nos permitió lograr un análisis más completo. De esta manera pudimos interpretar la realidad en la que se encuentra la empresa.

Consideramos, desde la óptica de los recursos humanos, que el problema principal que detectamos en ISCOT SERVICES S.A es registrar un elevado índice de Rotación de personal.

Se decidió realizar un análisis profundo de la información otorgada por personal de la organización, y de elementos que nos aportan a la conclusión de que existen varias causas que conllevan a este problema de rotación de personal; algunas propias

de la empresa, y otras que pueden ser atribuidas al entorno. Un índice de rotación alto es atendible desde de varias causas posibles

Identificamos temas que pueden influir en la Rotación de Personal de la organización, los cuales desarrollaremos durante el Trabajo:

- Ausencia de un correcto y detallado Análisis de puestos, haciendo pie en la Descripción de Puestos, dentro del Subsistema de Previsión de RR. HH.
- Falta de un programa eficiente e integrador de Inducción dentro del Subsistema de Provisión.
- Integrar las tareas de todos los subsistemas para tratar de disminuir el índice de rotación.

### **Justificación**

Nos basamos en las herramientas de Recolección de Datos para analizar el problema de la empresa. Luego de revisar esta información llegamos a la conclusión de que realmente existe un alto grado de rotación y eso lleva a que varios aspectos de la organización se vean perjudicados. Por un lado, crea un clima laboral de inestabilidad entre el personal y por el otro, reduce la calidad en la prestación de los servicios de la empresa.

En el desarrollo del Trabajo analizaremos dos factores que pueden llegar a influir: La ausencia de un Análisis de puestos, con especial énfasis en la Descripción de Puestos detallado, actualizado y ajustado a los requerimientos de los clientes, y la falta de un Programa de Inducción; de esta manera podremos hacer propuestas de intervención.

### **CAPÍTULO III**

#### **OBJETIVOS**

## **Objetivos**

### **General**

Elaborar una propuesta de intervención orientada a herramientas que una vez implementadas, ayuden a disminuir el índice de rotación de personal; trabajado desde el Subsistema de Provisión de RR. HH., pero integrando el resto de los subsistemas.

### **Específicos**

- Reducir la incertidumbre del empleado brindándole la información necesaria de su puesto de trabajo; y satisfacer las expectativas en cuanto a su inserción en la empresa.
- Realizar Análisis de Puestos, elaborando la Descripción de Puestos de cada rubro de servicios que brinda la empresa.
- Diseñar un Programa de Inducción.
- Proponer la entrevista de desvinculación como acción común para el Dpto. de RR. HH.

**CAPITULO IV**  
**MARCO TEÓRICO**

### **Administración de RR. HH.**

La administración constituye la manera de lograr que las cosas se hagan de la mejor forma posible, con los recursos disponibles, a fin de alcanzar los objetivos. La administración incluye la coordinación de RR. HH. y materiales para lograr las metas. En esta concepción se configuran cuatro elementos básicos (*Chiavenato, 2011*):

1. Alcance de los objetivos
2. Por medio de las personas
3. Mediante técnicas
4. En una organización

Básicamente, la tarea de la administración es integrar y coordinar recursos organizacionales, muchas veces cooperativos, otras veces en conflicto, como personas, materiales, dinero, tiempo, espacio, etc., hacia los objetivos definidos, de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

La administración es fundamental para lograr el éxito en una organización, principalmente si hablamos de la Administración del Personal. Comprendemos que logrando un buen manejo de las personas que forman parte de la empresa se está invirtiendo en ventajas competitivas sostenibles. Los RR. HH. pueden considerarse valiosos ya que son los mismos empleados quienes utilizan de los demás recursos para llevar a cabo sus actividades, y la manera en que las lleven a cabo será determinante para la organización. Ese es el desafío que enfrentan los administradores de RR. HH., quienes a partir del capital humano deben incrementar la productividad reduciendo costos y aumentando las ganancias organizacionales.

El propósito de la Administración de los RR. HH. es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social (*Werther y Davis, 1996*).

Para realizar esta función, los gerentes operativos y los departamentos de RR. HH. necesitan alcanzar objetivos múltiples, que en ocasiones pueden ser contradictorios. Los objetivos de carácter social, corporativos, funcionales y personales,

deben lograrse, pero solo de manera que estén en consonancia con la organización a la que sirven. Estos objetivos se logran mediante diversas actividades de RR. HH. enfocadas a obtener, mantener, utilizar, evaluar y retener una fuerza de trabajo eficiente. Estas actividades son responsabilidades de todos los gerentes de la organización, aunque algunas o muchas de ellas pueden delegarse a especialistas del Departamento de Personal.

Las actividades de Administración de RR. HH. pueden concebirse en términos de sistemas de acciones interrelacionadas. Cada actividad afecta a las otras de manera directa o indirecta.

Siguiendo a los autores (*Werther y Davis, 1996*), Las actividades de la Administración de RR. HH consisten en acciones que se llevan a cabo para proporcionar una fuerza de trabajo adecuada y para mantenerla. Esta actividad se denomina *Planeación de los RR. HH.*

*Reclutamiento:* Para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras de personal.

*Selección de Personal:* Por medio de este proceso se escoge a las personas que cubre las necesidades que la Planeación de los RR. HH.

*Orientación y Capacitación:* Para que los nuevos empleados puedan desempeñarse con efectividad.

*Ubicación:* Incluyen posibilidades de transferencia, promoción, reducción de nivel e incluso de determinación o separación.

*Desarrollo:* Gracias a este, los integrantes de la organización adquieren nuevos conocimientos y habilidades.

*Evaluación:* Permite estimar la forma en que cada persona cumple con sus responsabilidades e indica si las actividades de RR. HH. se efectúan de manera adecuada.

*Compensación:* En forma de sueldos y salarios, incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguros de cobertura contra riesgos de diversos tipos.

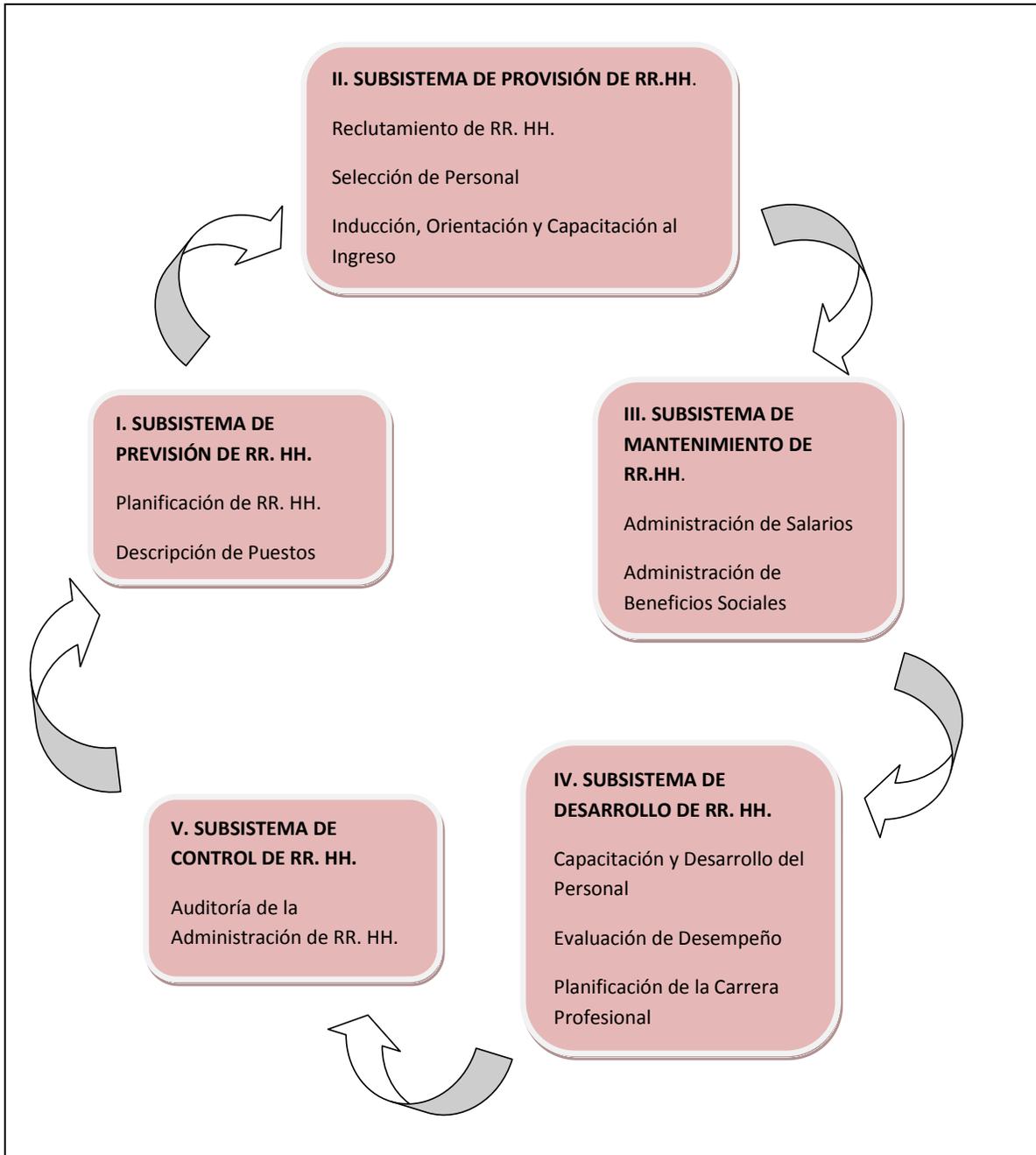
*Relaciones industriales:* Relaciones del personal con la organización.

*Relaciones obrero-patronales:* Cuando el personal está descontento, puede asociarse y llevar a cabo acciones de carácter colectivo.

*Retroalimentar.* El Departamento de Personal debe realizar una evaluación de sus actividades; esta evaluación contribuye a alcanzar objetivos de carácter corporativo, funcional y personal.

La responsabilidad de administrar de manera eficiente los RR. HH. Corresponde al gerente de cada uno de los departamentos o unidades de la empresa.

Cada gerente debe participar activamente en la Planeación, Selección, Orientación, Capacitación, Desarrollo, Evaluación, Compensación y otras actividades, aunque es posible y recomendable que para ello reciban el apoyo y la asesoría del Departamento de Personal.



*Figura3. Sistema de Administración de RR. HH.*

*[Fuente: Guía de Estudio "Administración de RR. HH", IUA (Instituto Universitario Aeronáutico)]*

### **Subsistema de Previsión**

Como mencionan Susana Barrionuevo y Carlos Norry, en la Guía de Estudio “Administración de RR. HH.” Del IUA, el Sistema de Previsión contempla los procesos que permiten a la organización prepararse o que puede ser trabajado con anticipación para atender las necesidades de RR. HH. Adecuadamente (*Bohlander, Snell y Sherman, 2001*). El objetivo fundamental es determinar cuáles son las necesidades que la organización tiene de gente que le provea el factor trabajo.

El Área de RR. HH. en una empresa debe tomar una actitud proactiva ante los problemas y circunstancias que se le presenten. Una manera de ser proactivos es dedicarle tiempo y atención al Subsistema de Previsión para anticiparse de esta forma a las necesidades que existen de personal y que estas se ajusten a la realidad. Para que esto suceda la información de la demanda de personal debe ser actualizada ya sea mediante el contacto con la persona interesada o manteniendo una base de datos adecuada.

A su vez, para que estas necesidades se vean satisfechas de manera eficiente es oportuno que exista una comunicación fluida entre los responsables de buscar el perfil adecuado para la vacante y los encargados o jefes de línea que supervisan aquella área de trabajo desde donde surge la necesidad de personal.

El Subsistema de Previsión comprende los procesos que debemos hacer bien y oportunamente para que la organización pueda luego seleccionar las personas para el lugar que se corresponda con su perfil e insertarlas en tiempo oportuno y luego capacitarlas, desarrollar su potencial, en casos planificar su carrera, evaluar sus resultados y realimentar el sistema.

Creemos que para realizar una correcta selección a la hora de cubrir una vacante es de gran importancia haber hecho antes una correcta Planificación del Personal. De esa manera la selección estará basada tanto en los datos del puesto como las características que debe tener la persona a ocuparlo de forma que se adecue al perfil

óptimo. Por otro lado, el tiempo es limitado, por lo que el responsable de selección y los involucrados en el proceso deben cubrir estas necesidades de manera inmediata.

### **Planeamiento de RR.HH.**

Actualmente las empresas buscan su ventaja competitiva en la calidad del factor humano mientras que en el pasado se buscaba esta competitividad en tecnología avanzada.

Este es el fundamento de la formación continua, la necesidad que las empresas y también los/las trabajadores/as tienen de contar con instrumentos que les permitan operar con mayores garantías de éxito en el mercado, mejorando sus conocimientos y su capacidad de adaptación a las exigencias de un entorno en permanente cambio (*Navarro Dominichelli, 2000*)

#### *Definición*

El Planeamiento de RR. HH. es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior, dentro de ésta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos específicos de la Planeación de RR. HH. incluyen anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra; Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados y organizar los programas de capacitación de empleados (*Bohlander, Snell y Sherman, 2001*).

Coincidimos en que la Planificación de RR. HH. es de suma importancia en todas las empresas en donde el ingreso y egreso de empleados es algo constante. A su vez, es una herramienta de utilidad al momento de planificar y organizar estratégicamente la falta de oferta de trabajo y el exceso de la misma. Además, influye en todos los

subsistemas que se encuentran en el área de RR. HH. y en toda la organización en su conjunto.

Planificar RR. HH. servirá tanto para un buen manejo de empleados como para la mejora de los procesos de Reclutamiento y Selección. Por lo tanto se podrá lograr un mayor control en la rotación de las personas que forman parte en una organización.

A nivel estratégico, es importante el Planeamiento de RR. HH. para proyectar el futuro de la organización y realizar planes que permitan alcanzarlos.

Cuando en una empresa no existe una Planificación adecuada de RR.HH., puede llevar a consecuencias negativas, como costos innecesarios y un escaso desarrollo del empleado dentro de la organización, sintiéndose con la necesidad de rotar hacia otra empresa.

Los autores afirman que los tres elementos fundamentales del proceso son pronosticar la demanda de los RR. HH., analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda (*Bohlander, Snell y Sherman, 2001*).

Para prever las necesidades de personal de la organización es importante contar con información actualizada del mercado externo, realizar un análisis exhaustivo de los requisitos del personal que se necesitara en un futuro y definir la cantidad de ingresos para cumplir con los objetivos organizacionales. A su vez el responsable de RR. HH. debe tener en cuenta el grado de rotación interna o externa que pueda existir en la empresa para trabajar siendo consciente de esta realidad y en la medida de lo posible controlarla o reducirla.

Desde un enfoque sistémico la empresa es un sistema abierto que precisa de un equilibrio entre la entrada y salida de recursos. Es por esta razón que se requiere de una correcta gestión de los RR. HH. de una empresa. Al decir gestión nos referimos a un control por parte de los encargados del Área de RR. HH. que logren en cierta medida una previsión (a tiempo) de los recursos necesarios para poder disponer de ellos en tiempo y forma y a su vez que exista una previsión de la salida de empleados manteniendo el porcentaje dentro de lo considerado como necesario. Para que esto se lleve a cabo el personal del Área de RR. HH. debe desarrollar una base de datos

actualizada de los posibles candidatos. La misma puede ser utilizada para contrarrestar la rotación pronosticada y reducir los tiempos de búsqueda brindando el personal idóneo en el tiempo oportuno.

Este tema de Rotación de Personal afecta en gran medida a las empresas por lo que requiere un profundo análisis:

### **Rotación externa del Personal**

Néstor Rasello y Verónica Zuliani en la Guía de Reclutamiento y Selección del IUA, citado en Noya, Diez y Bosal (1997), afirman que la Rotación de Personal es el egreso que debe ser reemplazado y que hubiera sido deseable evitar. Coincidimos con los autores ya que cualquier empleado que abandone la empresa ya sea por decisión propia o desvinculación de la firma desestructura el funcionamiento normal de las áreas afectadas.

Esto sucede debido a que existe una gran cantidad de organizaciones en donde el personal fluctúa entre empresas buscando una mejor posibilidad tanto para la empresa como para el empleado.

En la actualidad el rubro limpieza se ve afectado por la inestabilidad laboral por lo que es esencial contar con procedimientos eficientes de reclutamiento para satisfacer las grandes dotaciones que suelen demandar.

Para lograr esta gestión y lograr mayor estabilidad es necesario vincular los objetivos de la empresa con los objetivos de los empleados para producir beneficios mutuos que logren la satisfacción del empleado en el puesto y así generar la estabilidad en el mismo y lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

### *Causas de la Rotación del Personal*

Actualmente las organizaciones atraviesan por períodos de inestabilidad respecto al personal que forma parte de la empresa. Ésta realidad afecta al desempeño

de la organización y a los trabajadores debido a que se pierden los RR. HH. en los cuales se invirtió. El personal vive con incertidumbre, por lo que consideramos importante identificar las causas que originan esta Rotación de Personal.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entradas y salidas definitivas de trabajadores en una organización durante un período de tiempo. Se dice que la rotación o fluctuación puede ser real o potencial, la primera es la salida consumada ante lo cual no se puede tomar ninguna medida pues el trabajador ya se ha marchado, el segundo tipo de salida está relacionada con el deseo latente del trabajador de marcharse el cuál no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquél empleo que reúna los requisitos que está buscando y que se corresponda con las expectativas que esa persona tiene (*Cuesta, 1990*).

Muchas organizaciones sufren este conflicto de rotación y su intento de reducirla sin identificar las verdaderas razones por la cual el personal decide abandonar el puesto de trabajo o la empresa desvincularlos. Usualmente cuando esto sucede los superiores lo justifican atribuyéndoles la falta de responsabilidad a sus empleados cuando probablemente la principal razón sea un desajuste entre el empleado y el jefe directo. Otra de las razones que conlleva a una fluctuación de personal puede ser la filosofía de la organización, el entrenamiento incorrecto del empleado, la poca remuneración salarial, las políticas de la organización que debilitan la satisfacción por el trabajo, malas condiciones económicas y financieras de la organización. Respecto al entrenamiento incorrecto consideramos que es importante que la empresa cuente con programas de capacitación regulares, para de esta manera, mantener al personal apto para desarrollar sus tareas de la mejor manera y para que se vea motivado a continuar con su aprendizaje y enriquecer su puesto de trabajo.

Por otro lado, se debe contemplar un grado de rotación (inevitable) debido a las adversidades del entorno. Es decir, al ser causas ajenas pueden preverse pero no anularse. Dentro de aquellas razones que producen deserción de un puesto de trabajo son:

- Movilidad por motivos de enfermedades.

- Accidentes.
- Muerte.
- Envejecimiento.
- Otros.

Uno de los métodos más eficientes para obtener una respuesta en cuanto a la causa del egreso del personal es la entrevista de salida, es decir cada vez que un empleado se va de la empresa, es necesario realizarle una entrevista para enumerar las causas por la cual se desvincula de la misma. Esta entrevista servirá tanto para conocer el porqué de la rotación y a su vez permitirá conservar al empleado (en la medida de lo posible) si es que el mismo se dispone a ello.

#### *Medición de Rotación de Personal*

En vista de que los valores de rotación son acumulables, la medición de la rotación debería hacerse en lapsos de tiempo prolongados, cada 6 o 12 meses.

Interpretando la fórmula podemos deducir que representa el porcentaje de rotación en determinado tiempo. Se calcula dividiendo la cantidad de egresos sobre la cantidad de personal total anterior a esos egresos, o en definitiva a las altas efectivas en ese periodo. Si tomáramos como medida de tiempo un año el cálculo se interpretaría como la cantidad total de egresos durante ese año determinado sobre el total de altas efectivas en el transcurso de ese año por cien. Esto daría como resultado el porcentaje de rotación en ese año.

Los datos de la Rotación del Personal pueden ser utilizados también para proyectar la demanda de los empleados que se necesitarán. El Índice de Rotación está determinado por el número de trabajadores que salen de la organización y aquellos que ingresan a la misma en un cierto periodo de tiempo. Lo más importante es obtener una Rotación de Personal controlada para futuras tomas de decisiones organizacionales. Para ello, es necesario implementar índices para toda la empresa y en cada sector de la misma

$$\text{I.R.} = \left( \frac{\text{Egresos}}{\text{Personal Anterior}} \right) \times 100$$

Figura 4. Fórmula para la Medición de la Rotación del Personal.  
[Fuente: Guía de Estudio "Reclutamiento y Selección de RR. HH.", IUA (Instituto Universitario Aeronáutico)]

### *Costos de la Rotación de Personal*

La Rotación de Personal aunque sea muy frecuente en la actualidad, conlleva una serie de costos los cuales en reiteradas ocasiones no son tomados en cuenta para evaluar su conveniencia.

Muchos de los costos de la Rotación de Personal son muy significativos pero no son visibles. Es por ello, que existen muchas organizaciones que únicamente miden los costos cuantificables pero dejan de lado otros costos muy valiosos. Respecto a esto no toman en consideración todos los recursos invertidos en el personal y finalmente, al retirarse de la empresa, el empleado se los lleva consigo. El proceso de reemplazar a un empleado es lento y costoso. Por lo general los costos se pueden dividir en tres categorías: los costos de separación del empleado que se va, los costos e reemplazo y los costos de capacitación para el nuevo empleado (*Bohlander y Snell, 2013*)

Consideramos que un alto Índice de Rotación trae consigo elevados costos para la organización por lo cual la reducción del Índice de Rotación de Personal puede simbolizar un enorme ahorro para las organizaciones, tanto desde el punto de vista financiero al lograr desaparecer o reducir los costos generados por la alta rotación, como desde el punto de vista productivo al tener una mejor integración del personal. Y por supuesto esta reducción también trae beneficios para la sociedad, ya que ocasiona

mayor estabilidad y seguridad laboral lo que se ve reflejado de manera positiva en el círculo familiar de cada uno de los trabajadores.

### *Enfoque Sistémico de la Rotación*

Según Valencia (2007), una organización se considera como un sistema abierto. Tiene ciertas limitaciones que la diferencian de otros sistemas, pero tiene que recibir constantemente, un flujo de insumos del ambiente externo (personas, materias primas, información, dinero y otras similares) para lograr objetivos organizacionales. Para sobrevivir y crecer una organización tiene que ser productiva. Debe devolverle a su ambiente externo, ciertos productos (bienes y servicios) para justificar su existencia y obtener el apoyo que necesita. Debe crear o generar algo de valor.

Afirmamos esto ya que al ser un sistema abierto se debe equilibrar la cantidad de insumos entrantes con los resultados. Aplicando esta teoría específicamente a la Rotación de Personal es necesario que se regule la entrada y salida de recursos para que de esta manera se mantenga la productividad.

### *La Rotación en el Entorno*

Las industrias actuales existen en un entorno globalizado, lo que significa que son sistemas en permanente intercambio con su ambiente. Analizaremos específicamente el rubro de limpieza. Este sector se caracteriza por la gran cantidad de Rotación de Personal debido a diversas causales.

Este tipo de organizaciones contratan grandes cantidades de personal quienes deben cubrir ciertos requisitos básicos para el ingreso. Muchos de los empleados que son contratados ven este trabajo como una posibilidad para satisfacer sus necesidades básicas y en el momento en el que se les presenta una oferta mejor remunerada optan por abandonar su puesto de trabajo. A su vez, gran cantidad de ellos tienen la posibilidad de llevar a cabo sus oficios en sus tiempos libres o de recibir planes del

estado con una remuneración similar sin cumplir un horario fijo de empresa. Otra de las razones que desfavorece a retener el personal es que estos no poseen un plan de carrera ya que en este tipo de trabajo es poco común que las personas puedan ascender a puestos superior o rotar de puestos más abarcativos.

Un tema que influye en la Rotación de Personal es el ausentismo por parte de los empleados:

### *Ausentismo*

Tanto el ausentismo como la rotación (renuncias o despidos) generan incertidumbre en la empresa y se requiere de flexibilidad y rapidez de respuesta. Es por esta razón que muchas empresas buscan reducir ambas para así tener un mayor control y no tener pérdidas.

Como afirma Chiavenatto (2000) el ausentismo es el término empleado para referirse a las faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización. El mismo afirma que las principales causas del ausentismo son las siguientes

1. Enfermedad comprobada
2. Enfermedad no comprobada
3. Razones familiares
4. Retardos involuntarios por fuerza mayor
5. Faltas voluntarias por motivos personales
6. Dificultades y problemas financieros
7. Problemas de transporte
8. Baja motivación para trabajar
9. Escasa supervisión de la jefatura
10. Política inadecuada de la organización

Para realizar una efectiva planificación de RR. HH. es necesario contar con un Análisis y Descripción de Puestos detallado de manera que cubra las necesidades de puesto actuales y futuras.

### **Antecedentes del Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo**

El Análisis y Descripción de Puestos posee una importante repercusión en la historia del trabajo (*Werther y Davis, 1990*). Es por este motivo que a continuación vamos a realizar un breve resumen de la misma.

La administración y sus funciones principales siempre han sido fundamentales para lograr la coordinación de las actividades del ser humano, podemos resaltar que desde época primitiva en donde los hombres comenzaron a formar grupos para alcanzar sus objetivos ya que de manera individual resultaban inalcanzables. Lo que generó además un gran cambio fue la organización y la división de trabajo en los modelos existentes para gestionar personas.

La forma de considerar la Gestión de RR. HH. ha cambiado de acuerdo con la dinámica del desarrollo social, influenciado por sucesos y filosofías como la revolución industrial, la administración científica y la psicología industrial.

Los estudios preliminares en el Análisis y Descripción de Puestos coinciden con la Revolución industrial en Europa.

La Revolución Industrial estuvo caracterizada por el desarrollo rápido de la tecnología de producción, la división y especialización del trabajo, la producción en masa. Y con ella aparecieron métodos científicos aplicados a la ingeniería de producción y el desarrollo computarizado de control.

Como uno de los resultados de la Revolución Industrial, los empleados comenzaron a discutir colectivamente temas de interés mutuo y surgen los sindicatos que influyeron notablemente en las relaciones entre empleados y patrones. El sindicalismo contribuyó a la expansión de programas de beneficio para los empleados,

a la definición clara de las obligaciones laborales y a la estructuración y definición de salarios.

De forma paralela a la Revolución Industrial surgió la administración científica quien fue pionero en el tema Frederick Taylor quien hizo un intento por investigar métodos de producción y montaje y establecer la manera más eficiente para realizar un trabajo. La administración científica se enfocó en la Gestión de los RR. HH., en el diseño y planificación basados en técnicas para la administración. Algunos años después se hizo evidente que muchos de los problemas administrativos existentes eran el resultado de fenómenos humanos en vez de mecánicos. Este reconocimiento impulsó la intervención del psicólogo industrial en el mundo del trabajo, introduciéndose la idea de que los trabajadores tenían necesidades emocionales y psicológicas que debían considerarse en el trabajo, convirtiéndose la satisfacción del trabajador y el compromiso del trabajo en aspectos importantes, mejorando así algunos aspectos relacionados con la gestión del personal como la selección, capacitación.

En la medida en la que fueron cambiando las relaciones con los empleados, las personas fueron más valiosas, los métodos y funciones de los RR. HH. se convirtieron en aspectos claves de las organizaciones.

#### *Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo. Concepto y Finalidades.*

Dentro del Subsistema de Previsión de RR. HH. es importante contar con ciertas herramientas que mejoren el reclutamiento y la selección del empleado con más exactitud. Una de estas herramientas es el Análisis y Descripción de puestos.

Antes de comenzar con ello consideramos importante definir a que llamamos Puesto de Trabajo.

Según los autores Bohlander, Snell y Sherman (2001) se considera Puesto de Trabajo a un conjunto de actividades y deberes relacionados. De manera ideal, las obligaciones de un puesto deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. Deberán ser claras y distintas de las de otros puestos para

reducir al mínimo los malos entendidos, el conflicto entre los empleados y permitirles saber que se espera de ellos.

El Puesto de Trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto de trabajo.

Para que el profesional pueda actuar de manera pro-activa necesita información sobre los RR. HH. que su empresa tiene en la actualidad y los que necesitan obtener. Es por ello que el Dpto. de Personal debe contar con aquella información disponible del puesto para lograr los objetivos propuestos.

Si el Dpto. de Personal carece de esa información, difícilmente podrá rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar los actuales, determinar niveles adecuados de compensación y cumplir otras funciones.

### **Análisis de Puestos**

Siguiendo a los autores Bohlander, Snell y Sherman (2001), el Análisis de Puesto es el proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo. El procedimiento supone realizar una investigación sistemática de los puestos siguiendo varios pasos predeterminados, que se especifican con anticipación al estudio. Cuando se termina, el Análisis de Puestos da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio. Su propósito final consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacionales.

La importancia del Análisis de Puestos tiene que ver con la posibilidad que le brinda a la organización de definir qué es lo que se va a realizar en un puesto de trabajo y qué características deben tener sus ocupantes.

### *Procedimientos para un buen Análisis de Puestos*

Un elemento fundamental sin el cual el Análisis de Puestos no podría llevarse a cabo es la información. A partir de esta información recaudada y su respectivo análisis se dará lugar a la descripción de dichos puestos. Es por ello que consideramos que su tratamiento es un paso determinante.

### *Obtención de información para el Análisis de Puestos*

Según Werther y Davis (1996), cuando el analista posee un grado adecuado de conocimiento del entorno y los empleados comprenden el objetivo de la labor de obtener información para el Análisis de Puestos, el analista:

- Identifica los puestos que es necesario analizar
- Elabora un cuestionario para el Análisis de Puestos
- Obtiene información para el Análisis de Puestos

*Identificación de Puestos:* Antes de obtener información específica, los analistas identifican los distintos puestos que existen en la organización. Si se efectuó antes un Análisis de Puestos, los analistas deben tener acceso a los registros anteriores para identificar muchos de los puestos de la compañía.

Luego de la Identificación de los Puestos necesarios para analizar, es fundamental el análisis de la información que se disponga de dicho puesto para de esta manera reconocer sus particularidades y comenzar a darles un orden. Estas particularidades del puesto se pueden resumir en varios puntos que desarrollamos a continuación.

Siguiendo a los autores mencionados anteriormente, el Análisis de Puestos debe brindar información acerca de:

- Nivel e Identificación: Identificación clara del puesto y cómo encaja dentro de un departamento y una división de la organización.

- **Deberes y Responsabilidades:** El formulario debe establecer el propósito u objetivo del puesto, acciones a llevar a cabo y condiciones en que se efectúan, así como las áreas de responsabilidad. Es conveniente definir con precisión las áreas de responsabilidad, incluyendo si la persona es responsable de la toma de decisiones, el control del flujo general del trabajo, la organización, la planeación a futuro y otras funciones generales.
- **Características Individuales y Condiciones de Trabajo:** características que debe poseer una persona para llevar a cabo cierto trabajo, formación académica, experiencia, habilidades y aptitudes especiales. Información del entorno en que se realiza el trabajo.
- **Niveles de Desempeño:** Niveles de desempeño empleados para evaluar el alcance de los objetivos de los empleados. Supervisores y expertos pueden fijar los niveles de desempeño adecuado y razonable.

### *Obtención de Datos*

Según los autores Susana Barrionuevo y Carlos Norry en la Guía de Estudio de “Administración de RR. HH.” del IUA, para realizar la obtención de datos necesarios para el Análisis de Puesto existen diversos métodos. Consideramos que la forma de recopilar dicha información y la veracidad de la misma son fundamentales para el resultado final en la Descripción del Puesto, es por esta razón que en este punto queremos desarrollar las diversas formas de recaudar dicha información y a su vez sus puntos fuertes y débiles para de esta manera a la hora de llevar a cabo el Análisis de Puestos realizar una elección efectiva de acuerdo a los tiempos, costos disponibles de la empresa en cuestión.

#### **1. Entrevistas Estructuradas**

La entrevista la lleva a cabo el analista para trabajar personalmente con la persona o el pequeño grupo que pueden proporcionarle información relevante sobre algún puesto.

Resulta práctico basarse en un cuestionario general con el agregado de algunas preguntas puntuales que abarquen las variantes concretas que presente el puesto.

Las entrevistas son muy confiables por la participación personal del analista en una acción “cara a cara” con los trabajadores. Esto es una ventaja.

Una desventaja es el tiempo que insume lo cual vuelve costoso el relevamiento. Cuando son muchos los Puestos de Trabajo a relevar, es una limitación importante.

Las entrevistas deben abarcar al trabajador y a su supervisor o jefe según el caso.

## **2. Observación**

Se trata de observar el comportamiento de un trabajador o de un grupo de trabajadores realizando las diversas tareas que componen un trabajo.

Es posible utilizar este método junto a la entrevista en el lugar de trabajo. Es útil para trabajos rutinarios ya que permite observar las partes esenciales en poco tiempo. Amplia información a la entrevista y permite captar información que suele no explicitarse en la entrevista con el trabajador.

Si no se lo aplica complementando a la entrevista, resulta muy discutible como método a utilizar dado que resulta lento, costoso y puede inducir a errores. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el Análisis de Puestos.

Se trata de un método de mayor aplicación para los ingenieros cuando realizan estudios de tiempos y movimientos.

## **3. Cuestionarios**

Se usan a fin de obtener datos sobre los Puestos de Trabajo y sus tareas así como las actitudes del trabajador.

Puede utilizarse para conocer la apreciación que los trabajadores realicen sobre los niveles de dificultad e importancia de las tareas que realizan, y la frecuencia con que las llevan a cabo.

Cada pregunta del cuestionario debe ir asociada a una escala cuantitativa que permita medir la importancia del factor trabajo o su frecuencia.

Esta opción suele informatizarse aunque resulta más costoso. En particular cuando el número de cuestionarios a procesar es más significativo.

#### **4. Participación**

El analista asume las tareas y responsabilidades del trabajador en su ocupación.

#### **5. Auto-Descripción del Trabajo**

Consiste en una descripción comprensiva del trabajo realizado por el trabajador. Se aprovecha la perspectiva y experiencia del mismo para poder distinguir:

- En primera instancia, los elementos que integran su puesto de trabajo.
- En segundo lugar, los diversos niveles de dificultad e importancia de las principales tareas y funciones.

Revisión de la agenda de trabajo también llamada bitácora de trabajo aludiendo a la libreta de registro famosa entre los capitanes de barcos a lo largo de las travesías.

El trabajador registra información en un diario de forma periódica, indicando las actividades y tareas que lleva a cabo, la frecuencia con las que realiza y el tiempo que ocupa en cada una.

Se trata de un método de difícil aplicación porque es costoso en tiempo y además resulta complejo para conseguir la disposición del trabajador a tal efecto.

#### **6. Medios Audiovisuales**

Registro de imágenes de las actividades, operaciones y técnicas de un Puesto de Trabajo y de las tareas asociadas, a fin de conseguir una observación repetida de la información registrada que permite un análisis exacto de dicho Puesto de Trabajo.

#### **7. Estudios de los Registros Existentes**

Análisis interno del conjunto de documentación y registro relacionados con la descripción, valoración, evaluación, programas de formación e incidencias asociadas a un puesto de trabajo en el seno de la empresa.

Análisis realizados por organismos competentes en relación a la estructura ocupacional y perfiles profesionales.

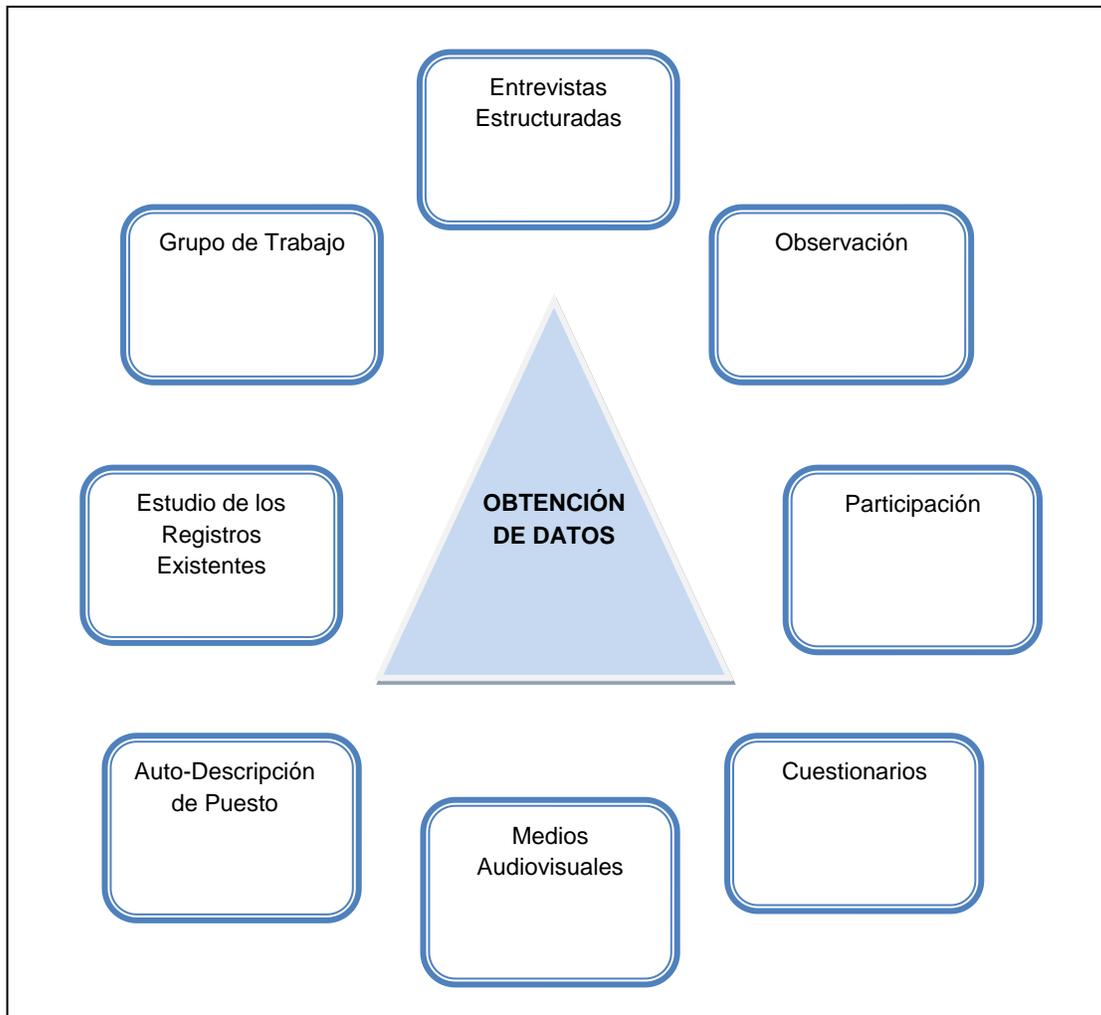
### **8. Grupo de Trabajo**

Consiste en organizar un grupo de discusión “ad hoc” con miembros calificados integrantes en primer lugar del área de RR. HH. y de las diferentes áreas de la organización, en particular del área de operaciones que habitualmente es la que tiene mayor cantidad de trabajadores, con la salvedad que no siempre tienen el mayor número de puestos de trabajo afectados a los procesos del área. Todo depende del nivel de tecnología incorporado y del diseño. Puede agregarse algún representante legal.

El grupo trabaja para la definición y valoración de perfiles profesionales de los Puestos de Trabajo y Análisis de las tareas de los mismos.

Los resultados obtenidos por el grupo permiten avanzar en la definición y evaluación de planes de formación continua, a través de un modelo participativo regalado y transparente.

Una vez identificados los puestos para luego analizar la información obtenida comienza la etapa de darle un orden y formalizar dicha información dando lugar a la Descripción de Puestos que definiremos a continuación.



*Figura 5. Métodos de Obtención de Datos para la realización de un Análisis de Puestos  
[Fuente: Cuadro conceptual realizado por alumnas del presente Proyecto de Grado]*

## Descripción de Puestos de Trabajo

Dessler (1993) señala que una Descripción de Puesto es una relación por escrito de qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo. Esta información se utiliza a su vez para redactar una Especificación del Puesto. En esa, se listan conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas para desempeñar el trabajo satisfactoriamente

Es decir, es el documento formalizado en donde se especifican todas las tareas y responsabilidades que deberá tener un empleado a la hora de realizar su trabajo en un determinado puesto, recogiendo toda la información obtenida mediante el Análisis de Puesto. Creemos que una Descripción de Puesto será necesaria para formalizar y planificar las actividades laborales en una organización.

En una Descripción de Puestos se detallan (Werther y Davis, 1996)

- **¿Qué hacen los trabajadores?:** Tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto
- **¿Cómo lo hacen?:** Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea.
- **¿Para qué lo hacen?:** Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea.

Junto a esto se han de especificar los requisitos y cualificaciones necesarias para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito.

Dessler (1993), señala que aunque no exista un formato normalizado para redactar descripciones de puestos, la mayoría contiene secciones acerca de:

- *Identificación del Puesto*

La sección de Identificación del Puesto contiene varios tipos de información. La sección de status del puesto en la descripción permite una identificación rápida del status exento o no exento de ese puesto. El código de Puesto permite tener una referencia fácil de todos los empleos; Cada puesto en la organización debe ser identificado con un código, pues representan características importantes del empleo

como la clase salarial a la que pertenece. La fecha se refiere al momento en que se escribió esa descripción. El título del supervisor inmediato aparece también en la sección de identificación. La sección de identificación con frecuencia contiene también información referente al salario o escala de pago del puesto. El espacio de grado /nivel se refiere al grado o nivel de la posición.

- *Resumen de Puesto*

El Resumen del Puesto debe describir la naturaleza general del puesto listando solo sus funciones o actividades principales.

- *Relaciones*

La Declaración de Relaciones muestra las interacciones del empleado con otras personas dentro y fuera de la organización.

- *Responsabilidad y Deberes*

Cada una de las responsabilidades principales del puesto debe ser listada por separado con una o dos frases que la describan.

- *Autoridad*

Otra sección debe definir los límites de la autoridad del trabajador, incluyendo sus limitaciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros trabajadores y las limitaciones presupuestarias

- *Criterios de Desempeño*

Algunas descripciones de puesto también contienen una sección de criterios de desempeño, la cual indica básicamente que también se espera que el empleado cumpla con cada una de las principales responsabilidades y deberes que aparecen en la descripción.

- *Condiciones de Trabajo y Ambiente*

La descripción contendrá también una lista de las Condiciones de Trabajo especiales a que está sujeto el puesto. Podría incluir elementos tales como nivel de ruido condiciones peligrosas o calor.

- *Especificaciones de Puesto*

La Especificación del Puesto toma la descripción del mismo y responde a la pregunta ¿Qué experiencia y características humanas son necesarias para hacer bien este trabajo? Esto muestra el tipo de persona que se debe reclutar y las cualidades que se le deben examinar o un documento completamente separado; con frecuencias se encuentra en la parte posterior de la descripción.

Podemos decir entonces, que las Descripciones de Puesto varían según la organización y el puesto especificado, por ese motivo se dice que no existe un formato determinado, ya que sus partes dependerán de la cantidad de actividades que conlleve el puesto así como también del nivel de responsabilidades del empleado, cantidad de personas a cargo, etc.

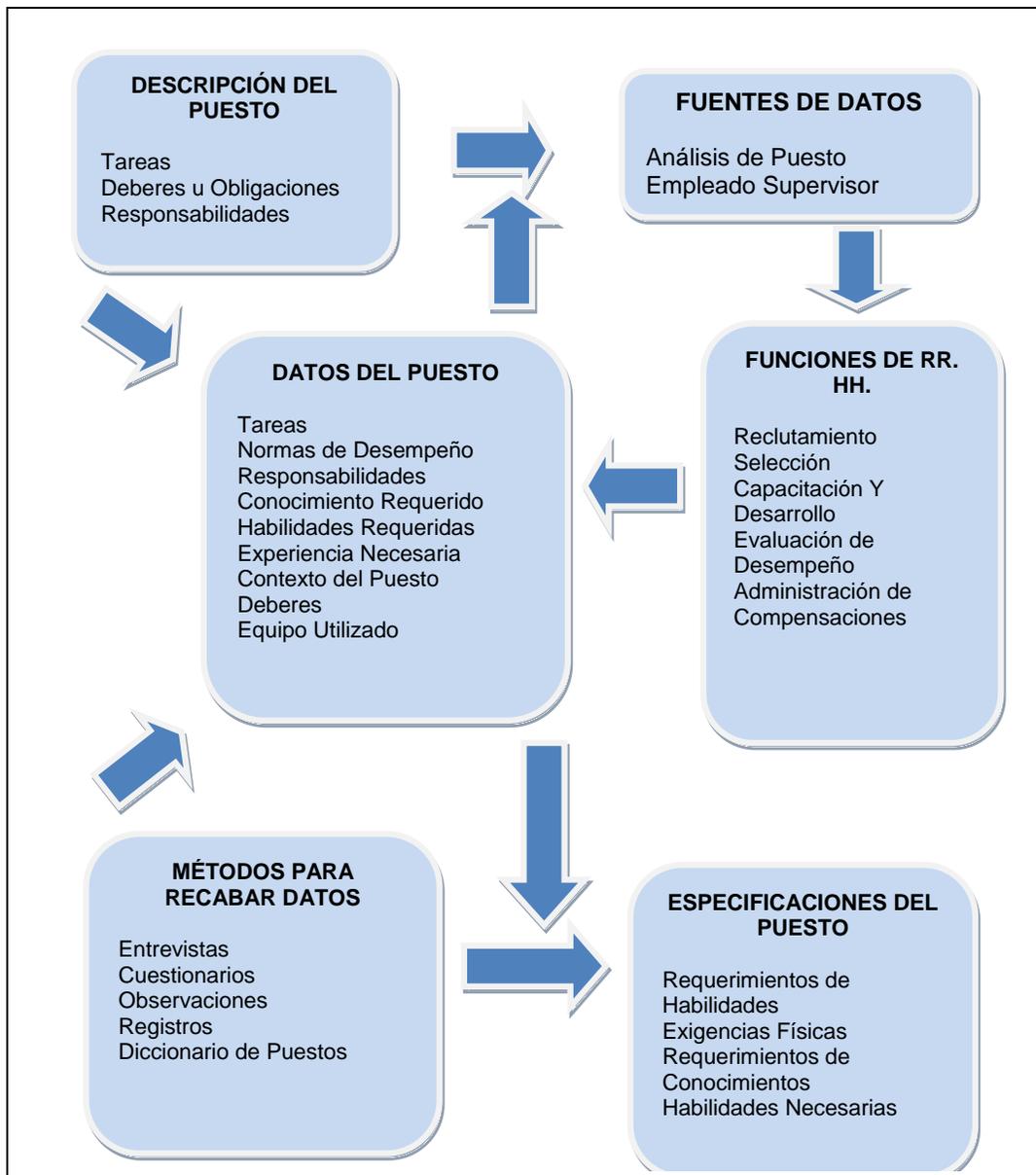


Figura 6. Proceso de Análisis del Puesto (Bohlander, Snell y Sherman, 2001)

## **Subsistema de Provisión**

Chiavenato (2011) señala que los Procesos de Provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de Investigación de Mercado, Reclutamiento y Selección de Personal.

Consideramos que es necesario contar con un Subsistema de Provisión que le de soporte al Subsistema de Previsión en cuanto a satisfacer las necesidades pronosticadas de personal. Como mencionamos anteriormente, la organización es un sistema en el cual entran un flujo de insumos (RR. HH.), los mismos deben generar valor y devolver al ambiente externo ciertos resultados. Estos RR. HH. deben ser reclutados y seleccionados conscientemente para que logren los objetivos propuestos por la organización.

Para ello daremos una breve explicación de los procesos que se encuentran dentro de éste Subsistema: Reclutamiento, Selección e Inducción.

### **Reclutamiento**

A la hora de reclutar candidatos para un puesto vacante debemos contar con la descripción de dichos puestos con el fin de utilizarla como base para buscar al personal que mejor se acomode al perfil.

#### *Definición*

Según los autores Bohlander, Snell y Sherman (2001), se denomina Reclutamiento al proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas. Durante este proceso, se hacen esfuerzos por informar plenamente a los solicitantes respecto a las aptitudes requeridas para

desempeñar el puesto y las oportunidades profesionales que la organización puede ofrecer a sus empleados.

Siguiendo a los autores mencionados en el párrafo anterior, Gary Dessler (2009) agrega que el paso previo para realizar un Reclutamiento y Selección de Personal es contar con un Análisis y Descripción de Puestos que definan las obligaciones y requisitos de dichos puestos de la empresa.

### **Tipos de Reclutamiento**

El suministro de personal puede ser interno o externo:

➤ El interno tiene que ver con aquellas empresas que deciden cubrir sus vacantes mediante **promociones o transferencias de puestos** dentro de la organización

1. **Promoción:** Ascenso en la escala jerárquica, con un aumento de autoridad y nivel de responsabilidad.

2. **Transferencia:** Movimiento lateral dentro de la organización donde se mantiene el nivel de autoridad y responsabilidad pero cumpliendo tareas difieren

Existen diferentes métodos para la elección de candidatos internos a la organización. Los mismos requieren de un sistema para localizar a los candidatos más calificados y permitir que esos mismos empleados que se consideran calificados soliciten la vacante.

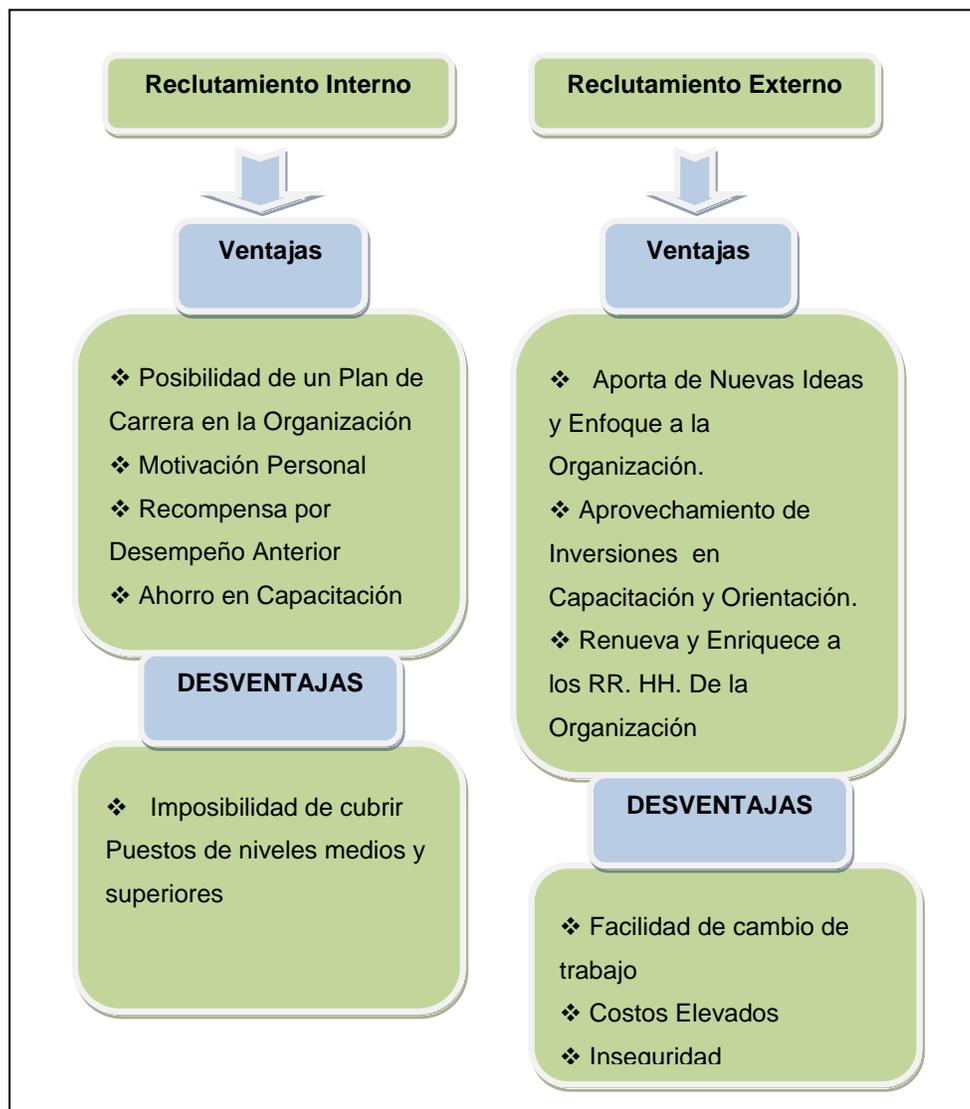
Los métodos que proponen los autores Bohlander, Snell y Sherman (2001) son:

- Sistema de Registro por Computadora: Estos sistemas de información permiten que una organización filtre toda su fuerza de trabajo en cuestión de minutos a fin de ubicar los candidatos apropiados para una vacante interna.

- Requisición de Puestos: Publicación de avisos sobre vacantes y mantenimiento constante de listas de empleados que buscan ascensos. Estos avisos se publican generalmente en la web o mediante correo electrónico de la empresa, permitiendo que la información llegue a todo el personal.

En la Guía de Estudio de Reclutamiento y Selección del IUA, Néstor Rasello y Verónica Zuliani afirman que el reclutamiento interno es más económico, rápido, se dispone de más antecedentes y suele incentivar a los empleados, desarrollándose una sana competencia si es bien trabajado.

Desde el punto de vista económico, se puede agregar que es una forma de aprovechar las inversiones hechas en capacitación



*Figura 7. Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno y Externo.  
 [Fuente: Cuadro conceptual realizado por alumnas del presente Proyecto de Grado]*

### *Reclutamiento Externo*

Existen diferentes causas por las cuales se decide reclutar y seleccionar candidatos externos a la organización como por ejemplo cuando no existen suficientes candidatos internos, o cuando no existen candidatos que cumplan con las aptitudes necesarias para cubrir dicho puesto.

En este caso es necesario recurrir al mercado laboral el cual varía según el tipo de puesto que se va a cubrir y el monto de las compensaciones.

### *Fuentes de reclutamiento externo (Bohlander, Snell y Sherman 2001):*

Existen diversas fuentes de reclutamiento externo entre las mismas podemos mencionar las más usadas:

- Anuncios: Es uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes. Periódicos, revistas, radio, televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de posibles solicitantes.
- Solicitudes y Currículos que llegan solos: Reciben solicitudes y currículos no pedidos de personas que quizá sean buenas oportunidades de empleo.
- Internet: Serie de sitios Web disponibles para que los solicitantes envíen su currículum y para que los posibles patrones detecten candidatos calificados.
- Recomendaciones de los Empleados: Los gerentes han descubierto que, por lo general, la calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es bastante elevada, ya que vacilan en recomendar a personas que acaso no funcionen.
- Agencias para Reclutamiento de Ejecutivos: Ayudan al patrón a encontrar a la persona adecuada para un puesto.
- Agencias Públicas y Privadas de Contratación.
- Sindicatos: Algunos sindicatos cuentan con bolsas de trabajo que pueden proporcionar solicitantes, en particular para las necesidades a corto plazo.

En varios casos, las organizaciones deciden hacer un reclutamiento mixto donde ambos se complementen, para lograr así, un mejor procedimiento que aporte a la organización una ventaja competitiva en cuanto a la obtención y retención de personal calificado

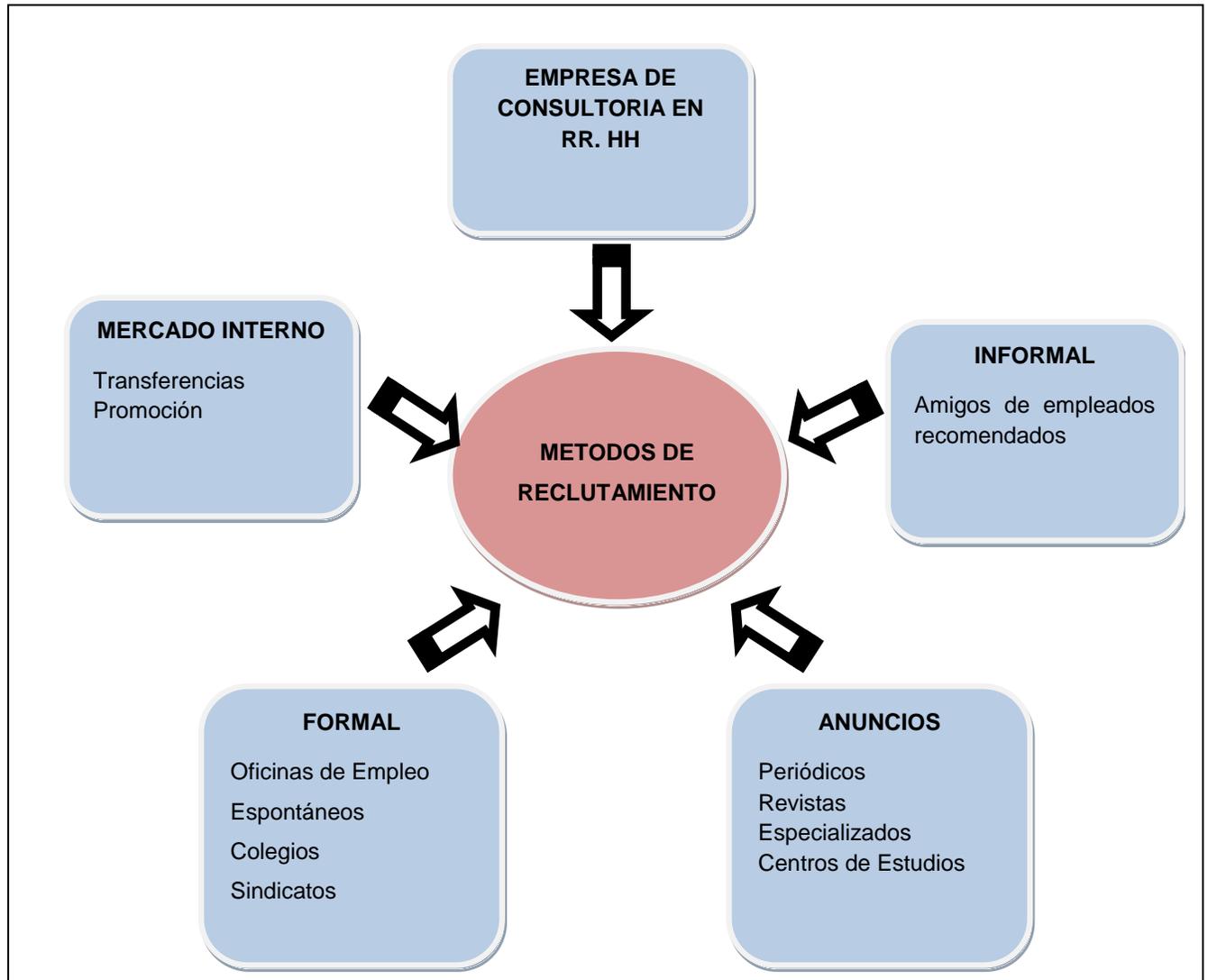


Figura 8. Métodos de Reclutamiento.

[Fuente: Guía de Estudio "Métodos y Técnicas de Investigación Social", IUA (Instituto Universitario Aeronáutico)]

## **Selección del Personal**

Néstor Rasello y Verónica Zuliani, basándose en los autores Noya, Diez y Bozal (1997) en su libro “Selección de Personal, Sistema Integrado” mencionan en la Guía de Estudio de “Reclutamiento y Selección” del IUA, que dentro del Subsistema de Provisión podemos encontrar la Selección de Personal, al ser el paso posterior al Reclutamiento de Recursos Humanos. Ambas son fases de un mismo proceso: el Ingreso de Personas a la Organización

El Reclutamiento se encarga del incremento de la entrada, es una actividad de invitación. En cambio la selección es un sistema de comparación, de elección y procura filtrar esa entrada. Podemos relacionar estos procesos con la rotación ya que es inevitable y por lo tanto se presentan vacantes que deben cubrirse con solicitantes internos o externos a la organización.

Chiavenato (2011) define a la Selección de Personal como el proceso de buscar entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos disponibles con la intención de mantener o aumentar la eficiencia o desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

Coincidimos en su definición debido a que los RR. HH. correctamente seleccionados según su perfil agregarán valor a los resultados obtenidos. Además existen grados de dificultad en la selección del personal que va a depender del puesto a cubrir, de acuerdo al grado de especialización principalmente. Esto es así de manera que el personal encargado del proceso de selección deberá profundizar en aptitudes y habilidades como en conocimientos y experiencias, realizando un análisis minucioso de los datos para dar con el perfil adecuado a esas especificaciones. A pesar de ello, creemos que las contrataciones en masa conllevan ciertos riesgos a considerar: se corre el riesgo de que una proporción del personal rote por lo que es difícil mantener estos índices controlados y adelantarse al cambio.

### *Proceso de Selección*

Tal como el Reclutamiento la Selección variará de acuerdo a si se trata de selección de manera interna o externa. Por otro lado, buscamos presentar una serie de pasos a cumplir para llevar a cabo el proceso de Selección, eso no significa que en las empresas se apliquen de esta manera.



*Figura 9. Pasos en el Proceso de Selección. (Werther y Davis, 1996)*

### **Paso 1: Recepción preliminar**

El Proceso de Selección se realiza en dos sentidos: por una parte, la organización elige a sus empleados; por la otra, los empleados potenciales eligen entre varias empresas. La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo.

El candidato empieza a formarse una opinión de la organización a partir de ese momento.

### **Paso 2: Administración de Exámenes**

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo

### **Paso 3: Entrevista de Selección**

La entrevista de Selección consiste en una plática formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se fija como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a otras personas que lo han solicitado?

### **Paso 4: Verificación de Referencias y Antecedentes**

¿Qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que proporcionó? En opinión de las personas que interactuaron con él, ¿Cómo se desarrolló? Para responder a estas preguntas, los especialistas en personal recurren a la verificación de datos y referencias.

### **Paso 5: Evaluación Médica**

Es conveniente que el proceso de selección incluya un examen médico del solicitante. Existen poderosas razones que llevan a la empresa a verificar la salud de su futuro personal: desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentaron con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

### **Paso 6: Entrevista con el Supervisor**

En casi todas las empresas modernas es el Supervisor inmediato o el Gerente del departamento interesado quien en último término tiene la responsabilidad de decidir respecto a la contratación de los nuevos empleados.

### **Paso 7: Descripción Realista del Puesto**

Cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas respecto a su futura posición, el resultante es negativo prácticamente en todos los casos.

### **Paso 8: Decisión de Contratar**

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro supervisor del candidato o al departamento de personal.

### *Entrevista de Selección*

Las Entrevistas de Selección ocupan un papel importante a la hora de elegir un candidato. El tipo de entrevista dependerá de acuerdo al puesto que se quiera cubrir, de los métodos que se utilizan para obtener información, etc.

A continuación explicaremos brevemente los diferentes tipos de entrevistas que se pueden utilizar en el proceso de selección.

➤ **Entrevista No Dirigida:** Entrevista en la que el candidato tiene la libertad de decidir el curso de la discusión, mientras que el entrevistador trata de no influir en los comentarios del candidato. No sigue un procedimiento establecido, suelen utilizarse para entrevistar a puestos de alto nivel.

➤ **Entrevista Estructurada:** Se utilizan una serie de preguntas pre-establecidas (con base en el Análisis de Puestos) y un conjunto de respuestas para clarificar las contestaciones del solicitante.

➤ **Entrevista Situacional:** Se plantea al candidato un caso hipotético y se le pregunta como respondería. Luego se evalúa la respuesta con base a ciertos parámetros establecidos con anticipación.

➤ **Entrevista de Grupo:** El candidato se reúne con tres a cinco entrevistadores que preguntan por turnos. Luego los entrevistadores exponen sus observaciones sobre la idoneidad del candidato.

### *Entrevista de Salida*

Toda relación laboral finaliza en algún momento: puede ocurrir mediante una renuncia, un despido o por una cuestión de jubilación.

El especialista en RR. HH. debe prestarles atención a las tres cuestiones de desvinculación. Por ello, existe un tipo de entrevista antagónica llamada entrevista de egreso o salida de personal.

En este sentido Alles (2004) indica que si bien es fundamental la inducción de una persona al momento de su ingreso, es muy importante que las empresas implementen como política la entrevista de salida. Es decir que toda persona que se retire de la compañía, cualquiera sea su nivel y motivo de desvinculación, pase por una instancia de entrevista. La misma debe estar a cargo de una persona del área de RR. HH. con el nivel suficiente como para detectar mensajes ocultos o temas profundos que requieran experiencia para ser desentrañados.

En los casos críticos, por el nivel de la persona involucrada es preciso que el encargado de la entrevista sea el máximo nivel posible, idealmente el director de RR. HH.

Estamos de acuerdo con la autora citada anteriormente en que una organización debe contar con una Entrevista de Salida. Consideramos que este instrumento puede tener en cuenta ciertas consideraciones en un futuro, ya que el objetivo de la herramienta es conocer cuáles son los motivos por los que se retira un empleado. Es importante trabajar en las respuestas del entrevistado para evitar un posible aumento de la rotación de personal.

La Entrevista de Salida puede brindar información útil para los puestos, ya que nos brindará retroalimentación para iniciar nuevas búsquedas o elaborar un mejor análisis de puesto con el fin de retener los empleados.

## **Capacitación al Ingreso**

Las organizaciones deben dar especial atención y dedicación a la capacitación de su personal ya que realizando buenas y oportunas capacitaciones se logrará mayor productividad y calidad del producto/servicio que se ofrezca.

Antes de comenzar a desarrollar la Capacitación en el Ingreso del Personal queremos dar lugar a la realidad a la que se enfrenta un individuo al ingresar a un nuevo ámbito laboral. El nuevo empleado probablemente ingrese inseguro, con incertidumbres y ajeno a la empresa. Existen muchas empresas que evitan este primer paso de acercamiento a la misma considerándolo una pérdida de tiempo y un costo innecesario. Esta etapa es determinante ya que ayudará a que el empleado se sienta bienvenido y con buena predisposición para trabajar en la empresa, de otra manera se podrían desatar una serie de eventos o circunstancias negativas que, aunque no sean visibles, a la larga provoque pérdidas en la empresa y en la imagen que el individuo tenga de la misma.

### *Definición:*

La Inducción es el proceso formal para familiarizar a los empleados de reciente ingreso con la organización, sus puestos y unidades de trabajo. Algunos de los beneficios de la inducción que reportan los patrones con mayor frecuencia incluyen los siguientes (*Bohlander, 2001*):

- Rotación Menor
- Aumento de Productividad
- Mejora en la Moral de los Empleados
- Costos más Bajos de Reclutamiento y Capacitación

- Se facilita el aprendizaje
- Menor ansiedad en los nuevos empleados.

Estamos de acuerdo que los empleados deben recibir una orientación al ingresar a un ambiente ajeno a ellos. El nuevo empleado se encontrará frente a personas, normas, procedimientos y demás, desconocidos por completo. Resulta positivo comenzar a introducirlo en la cultura de la empresa, brindarle la información suficiente para que conozca el ámbito de la misma y explicarle bajo qué normas trabajara, con quienes y para quienes.

Mientras le dediquen tiempo y esfuerzo a los nuevos empleados para que se sientan bienvenidos, es probable que se identifiquen con la organización y se vuelvan miembros valiosos de la misma.

La inducción se diferencia de la propia capacitación en cuanto a que acentúa el por qué y la capacitación en el qué y cómo.

### *Programas de Inducción*

Werther y Davis (2008), señalan que los Programas de Inducción ofrecen una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal [...]. Las personas que siguen el programa de inducción aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de inducción, factor que contribuye en forma definitiva a permitir que los recién llegados se concentren en la labor de aprender las nuevas tareas.

### *Socialización*

Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la

socializaciones el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

Chiavenato (2000) indica que existen diversos métodos para promover la socialización entre los nuevos empleados y los antiguos:

- **Planeación del Proceso Selectivo:** Esquema de entrevistas de selección mediante el cual el candidato puede conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura predominante de la organización, los colegas, las actividades desarrolladas, los desafíos y recompensas a la vista, el gerente y el estilo de administración puesto a la práctica. Se trata de permitir que el candidato antes de ser admitido, obtenga información y sepa cómo funciona la organización y cómo se comportan las personas que conviven en ella.

- **Contenido Inicial de la Tarea:** El gerente puede asignarle al nuevo empleado tareas retadoras y capaces de garantizarle el éxito al comienzo de la carrera de la organización, y entregarle después tareas más complejas y cada vez más exigentes. El empleado principiante tiende a incorporar altos patrones de desempeño y expectativas positivas respecto a las recompensas que pueda obtener si su desempeño es excelente.

- **Papel del Gerente:** El gerente puede designar a un supervisor para que se encargue de ser el tutor del nuevo empleado y lo oriente y lo guíe durante el período inicial en la organización.

- **Entregar al nuevo empleado una descripción clara de la tarea que debe desempeñar.**

- **Suministrar toda la información técnica de cómo realizarla.**

- **Proporcionar retroalimentación adecuada al nuevo empleado sobre la calidad de su desempeño.**

- **Grupos de Trabajo:** La aceptación del grupo es fuente fundamental de satisfacción de las necesidades sociales. Además, los grupos de trabajo influyen

bastante en las creencias y actitudes de los individuos frente a la organización, así como en la manera de cómo comportarse.

- **Programas de Integración:** Entrenamiento intensivo inicial dirigido hacia los nuevos miembros de la organización para familiarizarlos con el lenguaje habitual de la organización, los usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (Áreas o departamentos existentes), los productos o servicios, la misión de la organización y los objetivos organizacionales

Bohlander, Snell y Sherman (2001) en su libro “Administración de RR. HH.”, explican que para tener un programa de inducción bien integrado, es fundamental la cooperación entre el personal de línea y administrativo. Por lo general, el Dpto. de RR. HH. es responsable de coordinar las actividades de inducción y de brindar a los empleados de reciente ingreso información sobre las condiciones de empleo, compensaciones, prestaciones y otras áreas que no están directamente bajo la dirección de un supervisor.

Creemos que el supervisor tiene un papel muy importante en un programa de inducción. Es la persona encargada de ayudar al ingresante y de guiarlo con los compañeros de trabajo (lograr un trabajo en equipo).

**CAPITULO V**  
**METODOLOGÍA**

## **Desarrollo**

### **Diseño Metodológico**

El objetivo de este capítulo es explicar la finalidad y la metodología de nuestro Trabajo de Grado, como así también definir las fuentes utilizadas para llegar al problema principal del proyecto.

Tomando como referencia el libro “Metodología de la Investigación” del autor Hernández Sampieri Ed. Mac Graw Hill que forma parte de la bibliografía mencionada en la Guía de Estudio de la asignatura Métodos y Técnicas de Investigación Social donde la Lic. Raquel Elida Sans define que plantear problemas de investigación e intervención, es analizar aquellas áreas que ofrecen dificultades o manifiestan carencias y buscar toda aquella información que pudiera aportar para el esclarecimiento de las mismas, formularse preguntas y observar la realidad empírica para ser capaces de analizar el problema, aportar soluciones posibles y anticipar su evolución.

Nuestro Trabajo de Grado es una Propuesta de Intervención, ya que buscamos generar una propuesta de mejoramiento o solución al problema encontrado en el marco de la gestión de recursos humanos

#### *Características del Diseño Metodológico*

Se considera que la Indagación es exploratoria debido a que buscamos indagar en ciertos campos desconocidos o poco estudiados de la organización, es explicativa porque buscamos una respuesta de los factores causales y descriptivos ya que apuntamos a un mejor conocimiento del fenómeno o realidad que se estudia.

Definimos la metodología como Multimodal en razón de que utilizamos ambos enfoques: cuantitativo y cualitativo

<b>Tipo de indagación</b>	<b>Explicativa, Descriptiva</b>
<b>Metodología</b>	<b>Multimodal (Cuantitativo- Cualitativo)</b>
<b>Técnicas de Recolección de Datos</b>	<b>Entrevistas</b> <b>Cuestionarios</b> <b>Archivos proporcionados por la empresa</b> <b>Observación</b>

Figura 10. Diseño Metodológico. [Fuente: Guía de Estudio “Métodos y Técnicas de Investigación Social”, IUA (Instituto Universitario Aeronáutico)]

Como ya nombramos anteriormente la información fue recolectada mediante distintos métodos. Comenzaremos por explicar una herramienta muy utilizada en nuestro proyecto: la entrevista.

## Entrevistas

Seleccionamos la entrevista como técnica de investigación debido a que consideramos que dicha herramienta nos da la posibilidad de adentrarnos de una manera más completa y personal del individuo entrevistado.

Diseñamos diversos tipos de entrevistas tanto individuales como grupales. Cada entrevista fue realizada con un representante de cada área, fundamental para nuestro análisis de rotación, inducción, análisis de puestos, entre otros. Para ello, entrevistamos a personal de las áreas de Selección, Capacitación y Legales.

Planificamos las siguientes entrevistas:

### 1. **Entrevista individual:**

- Es la comunicación que se da entre el entrevistador y entrevistado con el objetivo de obtener cierta información ya sea de tipo personal o no.
- Las entrevistas fueron realizadas a distintos referentes de la organización y fueron de manera individual.
- Consideramos que entrevistando individualmente el diálogo es más abierto, podemos observar sus puntos de vista y se genera un clima de confianza.

Las personas entrevistadas individualmente fueron:

- **Directivos:** Este tipo de entrevistas fueron de carácter formal con una guía de preguntas ya establecidas, se tuvo que definir un día de la reunión debido al horario acotado que tienen. Al entrevistar al Director General de ISCOT SERVICES S.A, nos brindó información acerca de la empresa, su historia, Misión, Cultura Organizacional , objetivos, etc.
- **Responsables de RR. HH:** Dichas entrevistas fueron de carácter informal con preguntas ya establecidas pero también con preguntas abiertas debido a que contamos con tiempo suficiente y así poder aprovechar la posibilidad de conocer al personal desde otros ámbitos. El objetivo fue obtener información acerca de los procesos que se llevan a cabo dentro de cada área. (Reclutamiento y Selección, Capacitación y Legales).

## **2. Entrevistas grupales:**

- Consiste en exponer a un grupo de personas a una pauta de entrevista donde el entrevistado no es un individuo sino varias personas.
- Con este tipo de entrevista grupal buscamos conocer cómo se relacionan las distintas áreas y generar un diálogo más dinámico que las entrevistas individuales.
- Diseñamos entrevistas grupales teniendo en cuenta aquellas personas que tienen un puesto de mucha antigüedad en la empresa y nos pueden brindar datos importantes. Definimos antigüedad a las personas que tengan como mínimo cinco años en su puesto de trabajo. Es por ello que entrevistamos a los representantes de las áreas de Selección, Legales y Capacitación:

La entrevista grupal con los representantes de las distintas áreas fue llevada a cabo en un ámbito informal fuera de la organización. Cada representante podía aportar su idea sobre las demás áreas y contar cuál es su relación.

Decidimos entrevistar a la Coordinadora de Selección fundamentando por su posición dentro de la empresa y considerando que es quien más conoce la temática del Trabajo de Grado. Fue útil que nos cuente como es el proceso de Reclutamiento y Selección en la organización, con qué herramientas cuenta el área y como abarcan el problema que lleva la empresa de Rotación de Personal. Ella tiene el primer contacto con los empleados en su ingreso y es quien recibe los pedidos respecto a personal de los diversos clientes.

Con respecto a la Coordinadora de Legales, pudimos obtener datos sobre cuáles son los motivos más frecuentes por los que un empleado se retira de la organización, cómo es el procedimiento de desvinculación y cómo repercute la Rotación del Personal en su área. Consideramos indispensable entrevistar a la Responsable de ésta área debido a que, lleva el seguimiento de la desvinculación de los empleados y se encarga de recibir las cartas documento de renuncias.

Estos datos nos fueron de utilidad para analizar con más detenimiento los procesos que se llevan en cada área y cuáles son los detalles que encontramos para mejorar.

### 1. Entrevistas Semi-Estructuradas:

- Se definen como aquellas entrevistas que presentan un grado de mayor flexibilidad debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados.
- Si bien teníamos una guía de los temas a tratar quisimos dar un espacio para que surjan diversos temas importantes entre las distintas áreas.

#### *Otras Herramientas Usadas*

Otros métodos que consideramos que se adaptan a nuestro Trabajo son:

- **Observación directa:** Si bien utilizamos principalmente entrevistas, encuestas y documentación proporcionada por ISCOT SERVICES S.A, fue muy útil llevar a cabo la observación tanto en los servicios como en la casa matriz para darle un cierre a esta información y formar una opinión personal de la organización. Basándonos en la información recolectada de las entrevistas realizadas buscamos ver si coincidía con el día a día de los empleados.

Por otro lado, la observación fue fundamental a la hora de realizar un Análisis de Puestos que nos brinde información para formalizar la Descripción de Puestos debido a que la observación nos permitió identificar las tareas que se realizan en dicho puesto de trabajo y posteriormente proponer un modelo más ajustado a las necesidades de la empresa. Recordemos que esta herramienta tiene una dinámica propia fundamentada en la retroalimentación que nos da la gestión de RR. HH.

Para definir los puestos de operarios con los que hemos trabajado, decidimos analizar los tres rubros con los que trabaja ISCOT SERVICES S.A. Los tipos de servicios que presta la organización son:

- **Limpieza Civil:** Limpieza que se realiza en lugares como oficinas, farmacias, entre otros.

- **Limpieza Industrial:** Limpieza que se lleva a cabo en plantas industriales, dentro de las que se encuentran las organizaciones: Fiat Auto Argentina S.A, General Motors, Gestamp, etc.

- **Limpieza Hospitalaria:** La misma se realiza dentro de los hospitales; en organizaciones tales como Hospital Aeronáutico, Hospital Privado y Hospital Español.

Decidimos trabajar con esos rubros porque la empresa se dedica exclusivamente a prestar sus servicios de limpieza tanto en lo Civil, Industrial y en lo hospitalario, poniendo a disposición a sus empleados para que cumplan con las expectativas de los clientes. Además, seleccionamos estos puestos de operarios para trabajar debido a su alto grado de rotación en la empresa.

A la hora de observar los puestos pudimos acceder fácilmente al Hospital Aeronáutico, ubicado en la calle Av. Colón 479. Tuvimos la oportunidad de ir al servicio, realizamos un recorrido por el establecimiento acompañadas por la encargada de los operarios de ISCOT SERVICES S.A que prestan su servicio de limpieza en este hospital. Contamos con una libreta de anotaciones que nos permitió llevar un seguimiento de las tareas, principalmente de los sectores no restringidos.

La Encargada de la sección, nos brindó una breve explicación sobre los puestos de trabajo y tareas que se realizan diariamente en el servicio.

Con respecto al rubro industrial, no tuvimos la posibilidad de acceder al servicio Fiat Auto Argentina S.A debido a la documentación requerida para el ingreso. Sin embargo, tuvimos la posibilidad de contactarnos con la Responsable de RR. HH de la planta de Fiat y con el Supervisor del servicio.

Por último para realizar la Descripción del puesto de Operario Civil pudimos observar las tareas que realiza uno de los empleados de la Casa Matriz, llevamos un anotador para registrar las tareas que observamos en el transcurso de una mañana: Limpieza de baños, oficinas, exteriores, entre otros.

- **Encuestas:** Al utilizar esta herramienta nuestra finalidad fue obtener datos cuantificables sobre los principales temas de nuestro Trabajo de Grado como: Puesto de trabajo, ausentismo e Inducción. Dichas encuestas fueron dirigidas a personal

operario (Fiat Auto Argentina S.A) y entregadas a la referente de RR. HH. de ISCOT SERVICES S.A quien se encuentra trabajando en la planta. Una vez respondidas de manera anónima, las recolectó y las recogimos por la oficina central para analizar las respuestas y plasmarlas en el diagnóstico.

Las encuestas a Supervisores (rubro Industrial, Civil y Hospitalario) fueron dirigidas a la Responsable de Reclutamiento y Selección quien se encargó de entregarlas y posteriormente recolectarlas.

- **Archivos proporcionados por la empresa:** La organización nos brindó un archivo con los datos de la Rotación de Personal que hubo en el 2014, pudimos comparar la Rotación que hubo en los diferentes meses del año e identificar el porcentaje de índice de Rotación que soportan. El mismo archivo nos permitió analizar y sacar conclusiones sobre el movimiento que hubo de personal en los distintos rubros donde la empresa presta su servicio de limpieza.

El Responsable de Capacitación nos brindó el Manual de Inducción (Anexo): denominado aquel archivo donde se presenta la organización a los nuevos trabajadores.

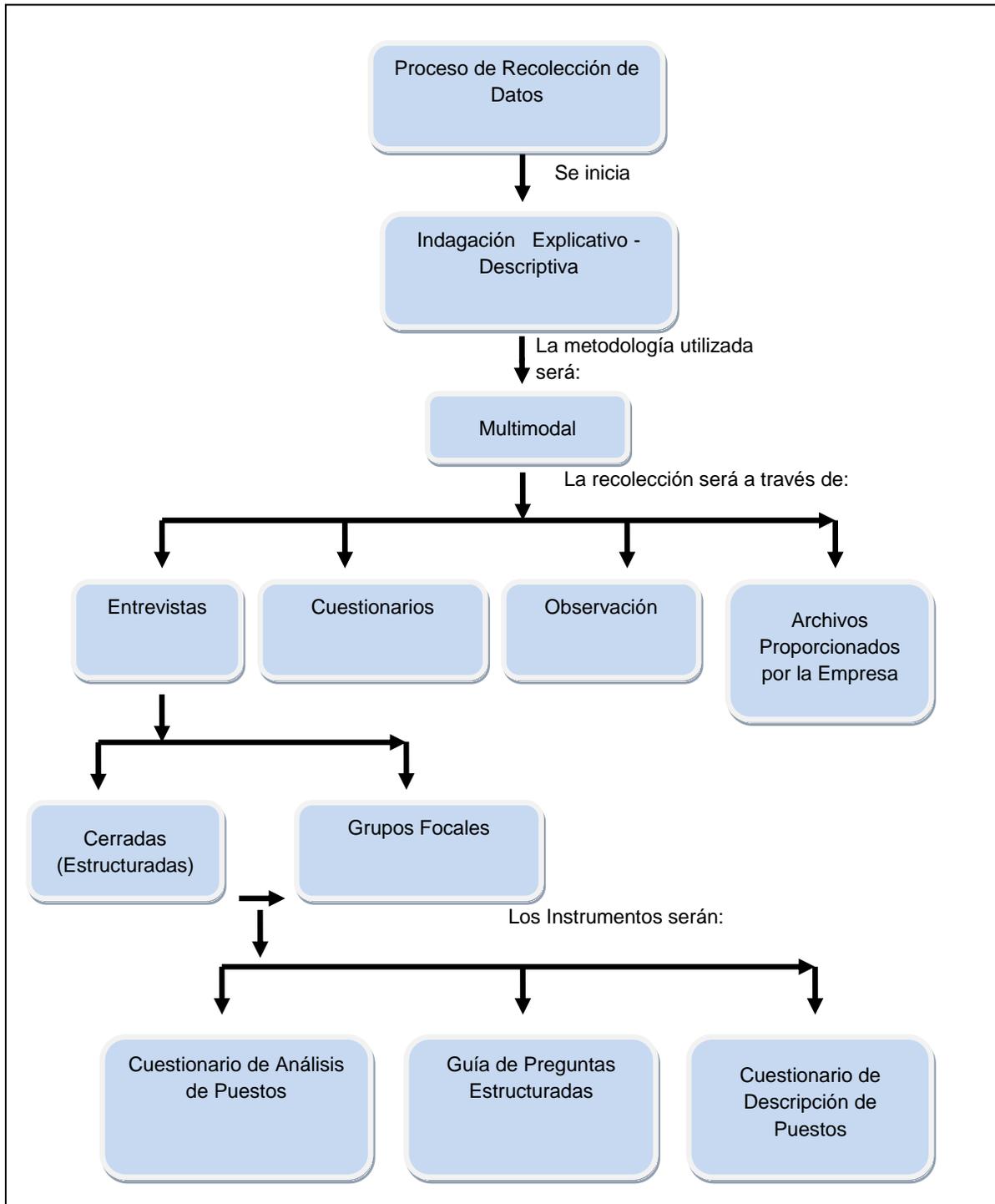


Figura 11. Metodología Utilizada.

Continuando con el trabajo planificado para realizar el diagnóstico de la situación inferida, realizaremos el análisis de las encuestas a operarios de la empresa ISCOT SERVICES S.A que se desempeñan prestando servicios en el sector operativo del servicio Fiat Auto Argentina. Realizamos el estudio con este personal debido a que es una industria muy particular donde la organización cuenta con una mayor proporción de sus empleados en ese servicio.

### ***Metodología: Campo de estudio***

Las encuestas fueron dirigidas a 20 operarios de limpieza (de un total de 260) de la empresa ISCOT Services S.A que prestan servicio en la planta Fiat Auto Argentina S.A ubicada en Parque Industrial Ferreyra Ruta 9km. 695 (5123) Córdoba.

#### Sectores dentro de Fiat Auto Argentina S.A

Fiat Auto Argentina S.A se divide en plantas donde se realizan distintos tipos de limpieza que explicaremos a continuación:

**1. Limpieza Técnica:** Se realiza en aquellas actividades que se llevan a cabo cuando los equipos y líneas están fuera de funcionamiento, es decir cuando no se está produciendo, los sectores donde se realiza esta limpieza son:

- **Sector Montaje:** Limpieza de las cadenas transportadoras donde se encuentra montado el auto, va circulando el vehículo mientras se le van colocando las piezas, mientras la maquinaria no está activa se limpian la estructura y los equipos.
- **Sector Pintura:** Se realiza durante la noche cuando la planta no está funcionando. Limpian las cabinas de pintura donde se pintan los vehículos, limpian paredes, vidrios de las cabinas y las pistolas con las que se pinta las grillas de piso, además se limpian las cubas (piletas que tienen distintos fluidos por donde pasa el vehículo)

- *Sector Mecánica*: consiste en limpiar las maquinas por dentro, se limpian las paredes internas etc.

**1. Limpieza Civil:** Limpieza de oficinas, sala de capacitación, cocina, escritorios, incluye barrer, lavar el piso, vidrios, etc.

**2. Limpieza de Periferia:** Incluye parquización y espacios verdes, corte de césped, podado de árboles, regado, traslado de los residuos a una isla llamada ecológica.

**3. Distribución de Insumos:** Una vez que el Supervisor realiza los pedidos necesarios, se realiza la compra y llega al pañol. Los encargados de cada sector buscan los elementos que necesitan y el pañolero lleva un seguimiento de las entregas. También realiza la entrega de los elementos de protección personal

Principalmente trabajamos con el servicio Fiat Auto Argentina S.A debido a que cuenta con una gran proporción de personal de la empresa ISCOT SERVICES S.A. El objetivo de este análisis es abordar e indagar sobre los siguientes temas:

Indagamos sobre estos tres aspectos porque consideramos que en ellos se encuentra los motivos del principal problema de Rotación de Personal.

- **Puesto de trabajo:** En este ítem preguntamos acerca de la conformidad del operario con su puesto de trabajo, si tiene conocimiento de los objetivos, de habilidades y tareas que requiere. También indagamos sobre la conformidad del empleado con el trato de su Supervisor.

- **Ausentismo:** Buscamos conocer si el empleado se ausentó o llegó tarde alguna vez al trabajo y conocer cuáles son sus razones.

- **Inducción:** Dentro de la encuesta se indagó si en los respectivos puestos de trabajo se requiere de una inducción y si al trabajador le parece útil que se lleve a cabo.

Consideramos que estos ítems son los que se vinculan con el problema principal de rotación de personal. A través de la herramienta de la encuesta buscamos abarcar aquel personal que se encuentra en período de prueba como aquel en planta permanente.



*Figura 12. Lugar: Unidad Montaje, pisos. Empresa: Fiat Auto Argentina. Actividad: Lavado de pisos y pasillos internos, con lavadora de pisos.  
[Fuente: <http://iscot.com/>]*



*Figura 13. Lugar: Cabinas de pintura. Empresa: Fiat Auto Argentina. Actividad: Limpieza técnica de cabinas de pintura.  
[Fuente: <http://iscot.com/>]*



*Figura 14. Lugar: Centro de mecanizado. Empresa: Fiat Auto Argentina. Actividad: limpieza técnica de centros de mecanizado.  
[Fuente: <http://iscot.com/>]*



*Figura 15. Lugar: Edificio Corporativo, Hall de entrada. Empresa: Aguas Cordobesas Actividad: Limpieza civil.  
[Fuente: <http://iscot.com/>]*



*Figura 16. Lugar: Espacios verdes Fiat. Empresa: Fiat Auto Argentina. Actividad: Mantenimiento de espacios verdes, corte de césped con tractor y plataforma desmalezadora.  
[Fuente: <http://iscot.com/>]*

### *Encuesta a operarios de Fiat Auto Argentina S.A:*

Realizamos encuestas para obtener datos de ciertos temas mencionados anteriormente. La información encuestada nos ayudará para realizar el diagnóstico. Las encuestas se encuentran en el Anexo del Trabajo.

### **Representación gráfica de las encuestas**

Se presentan a modo de gráfico las respuestas de las encuestas realizadas al personal de limpieza de ISCOT SERVICES S.A que presta servicios en el Sector Operativo de la planta Fiat Auto Argentina S.

### **Puesto de Trabajo**

Este cuestionario se llevó a cabo con personal de ISCOT SERVICES S.A que presta servicios en los sectores de Pintura, Mecánica, Civil, Periferia, Distribución de insumos y Montaje de la planta Fiat Auto Argentina.

Grafico 1. Distribución por área de la dotación de empleados de ISCOT Services S.A

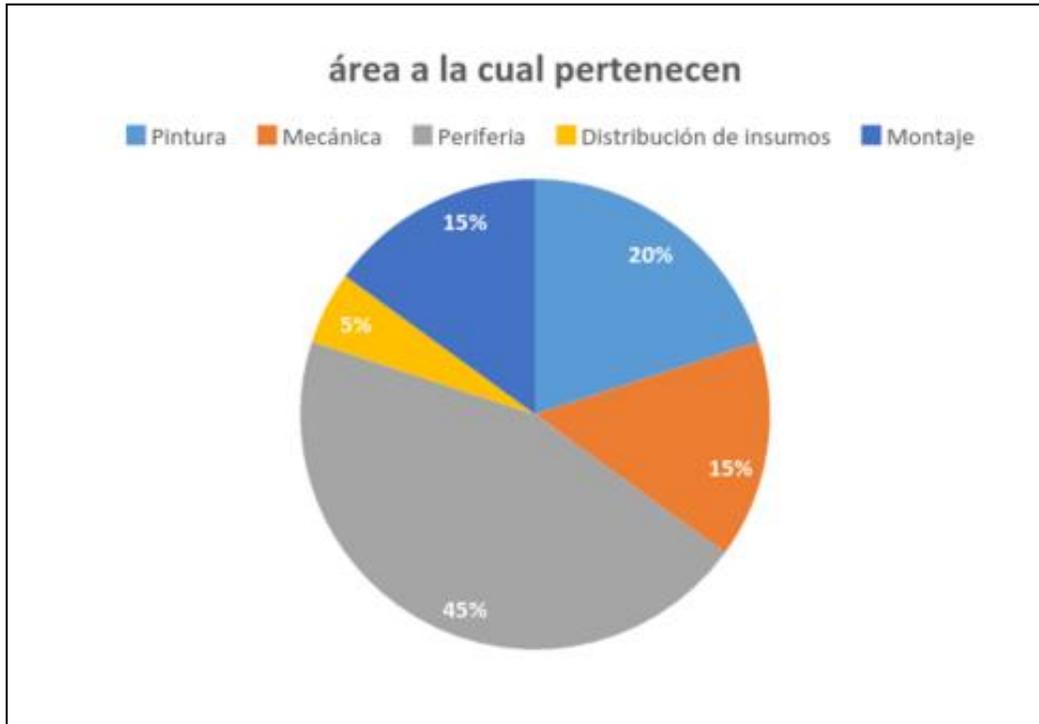


Tabla 1. Valores

SECTOR	CANTIDAD DE OPERARIOS
Pintura	4
Montaje	3
Distribución de Insumos	1
Periferia	9
Técnico Civil	0
Mecánica	3
<b>Total</b>	<b>20</b>

Este gráfico representa la totalidad de los sectores a los que pertenecen los empleados encuestados con sus respectivos porcentajes (*Ver Gráfico 1*).

Como observamos el personal reconoce el sector donde opera. La mayoría de los encuestados pertenece al sector Periferia continuando con Sector Pintura, Mecánica y Montaje, por último Distribución de insumos.

Realizaremos un análisis de cada área en particular para poder interpretar de una forma más completa y detallada los resultados:

#### **Sector Periferia:**

El 45% de los empleados encuestados de la empresa ISCOT SERVICES S.A que desempeñan su trabajo en la planta Fiat Auto Argentina pertenecen al Sector Periferia de la planta. Este porcentaje es equivalente a 9 (nueve) empleados, es decir que el personal de este sector representa la mayoría del personal encuestado (*Ver Gráfico 2*).

#### **Sector Pintura:**

El 20% de los empleados encuestados de la empresa ISCOT SERVICES S.A que desempeñan su trabajo en la planta Fiat Auto Argentina pertenecen al sector Pintura de la planta. Este porcentaje es equivalente a 4 (cuatro) empleados encuestados de un total de 20 (*Ver Gráfico 3*).

#### **Sector Mecánica:**

El 15% de los empleados encuestados de la empresa ISCOT SERVICES S.A que desempeñan su trabajo en la planta Fiat Auto Argentina pertenecen al sector Mecánica de la planta. Este porcentaje es equivalente a 3 (tres) empleados de 20 encuestados (*Ver Gráfico 4*).

#### **Sector Distribución de Insumos:**

El sector de Distribución de Insumos representa el 5%(equivalente a un empleado) del total de 20 encuestados (*Ver Gráfico 5*).

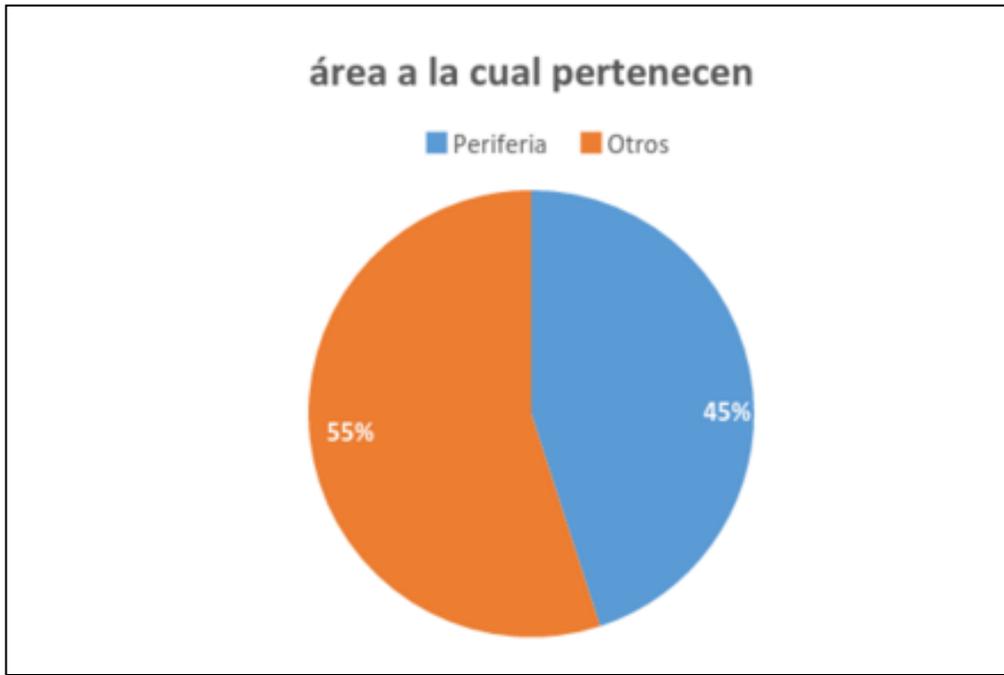
#### **Sector Montaje:**

El 15% de los empleados encuestados de la empresa ISCOT SERVICES S.A que desempeñan su trabajo en la planta Fiat Auto Argentina pertenecen al sector Montaje. Este porcentaje es equivalente a 3 encuestados de un total de 20 (Ver Gráfico 6).

*Gráfico 2. Sector Periferia*



*Grafico 3. Sector Pintura*



*Grafico 4. Sector Mecánica*



*Grafico 5. Sector Distribución de Insumos*



*Grafico 6. Sector Montaje*



## Conclusiones de las Encuestas

Analizando estos datos, un 80 %, es decir, la mayoría de los encuestados se encuentra conforme con su puesto de trabajo. Estos porcentajes equivalen a que 16 de los 20 operarios encuestados se encuentran satisfechos mientras que 4 de ellos se sienten insatisfechos en su puesto de trabajo (*Ver Gráfico 7*).

De acuerdo a las encuestas respondidas por los empleados del Sector Operativo un 70% equivalente a 14 empleados (de un total de 20), no reconoce cuales son las habilidades de su puesto. En sus respuestas se puede interpretar que confunden lo que son las habilidades con las tareas del puesto (*Ver Gráfico 8*).

Solamente un 30%, que representan 6 de los empleados encuestados, pudieron nombrar con claridad las habilidades que requiere su puesto de trabajo.

Haciendo una lectura del gráfico la mayoría del personal encuestado responde conocer los objetivos y tareas del puesto que ocupa. Un 30%, es decir 6 (seis) de 20 demuestran tener alguna dificultad en reconocerlas (*Ver Gráfico 9*).

Las respuestas fueron similares a la pregunta anterior, a un 40% que representa a 8(ocho) de los empleados encuestados se le dificulta o desconoce las tareas, funciones, actividades que debe realizar en su puesto de trabajo. Un 60%, equivalente a 12 (doce) empleados, puede reconocer aquellas funciones, tareas de su puesto. Cabe destacar que algunos respondieron con más detalle que los demás trabajadores (*Ver Gráfico 10*).

Siguiendo con el análisis de los datos 3 (tres) de 20 empleados que respondieron la encuesta, es decir un 15% **no puede** determinar el tiempo aproximado que le lleva realizar cada tarea que se le asigna ya que dichas tareas varían diariamente. Sin embargo, **al total de los empleados les costó determinar el aproximado de hora por cada tarea** (*Ver Gráfico 11*).

Según los datos recolectados y analizados un 85% de los encuestados, equivalente a 17 empleados, se siente conforme con el trato que le brinda el

Supervisor. Un 15% (tres empleados) no está conforme y propone mejorar el trato con su Supervisor, disminuyendo las diferencias que existen entre ellos (*Ver Gráfico 12*).

*Inducción.* Un total de 95% (19 personas) de un total de 20 trabajadores respondieron que **sí necesitan** una capacitación del puesto de trabajo al ingresar a la empresa. Es muy importante este dato ya que esa capacitación se deberá reforzar por los Supervisores o Encargados en el transcurso del tiempo con el objetivo que no se vuelva obsoleta dicha capacitación (*Ver Gráfico 13*).

Los operarios consideran importante los siguientes temas para la inducción:

- Seguridad e Higiene en el trabajo
- Manejo de productos químicos o potencialmente perjudiciales para la salud
- Cuidado del medio ambiente
- Manejo correcto de herramientas de trabajo

Tareas de trabajo, recibir una explicación de las mismas.

*Ausentismo.* Si hacemos una lectura del gráfico podemos interpretar que la mayoría de los operarios de limpieza se ausentaron alguna vez a trabajar por diferentes motivos. En cambio el 20% equivalente a 4 de los empleados encuestados respondieron que nunca se ausentaron en el trabajo (*Ver Gráfico 14*).

De acuerdo a la aplicación de preguntas cerradas detectamos que más de un 50% de empleados se ausentan a su puesto por enfermedad. El resto de los empleados no se presentaron en su puesto de trabajo ya sea por: trámites, licencias (mudanzas, exámenes, etc.) accidentes, suspensiones y otros. El problema existe cuando esas ausencias no son justificadas por el empleado y provocan un problema para el cliente y para la empresa en sí (*Ver Gráfico 15*).

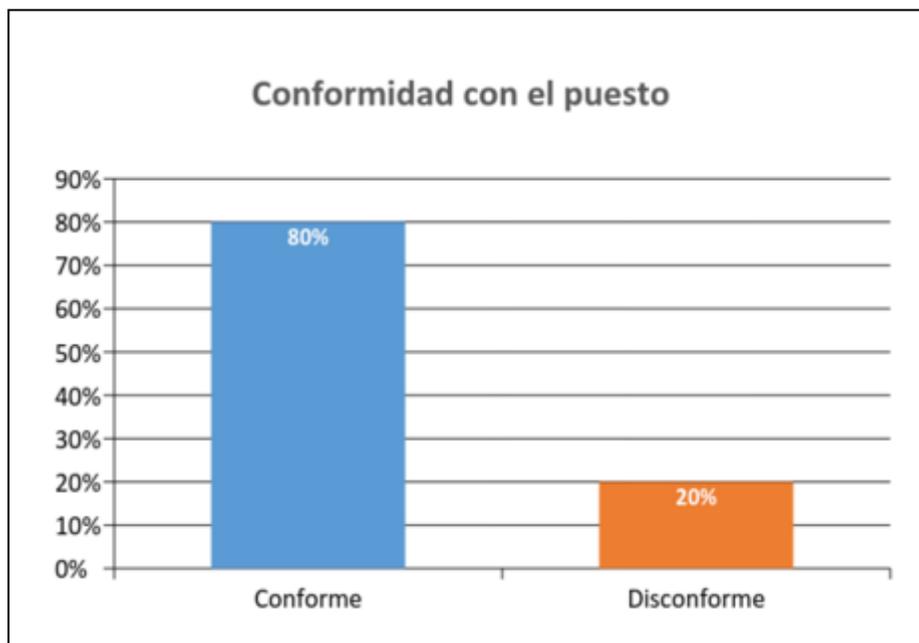
A partir de los datos obtenidos podemos detectar que un 70% (catorce empleados) trabajan días no hábiles mientras que el resto 30%, equivalente a seis operarios encuestados, sólo los días de semana (*Ver Gráfico 16*).

Por diferentes motivos ya sea por problemas de transporte, enfermedad de parientes, etc, un 55% (once) de los empleados encuestados declaró que si ha llegado tarde a trabajar. El resto contesto que nunca ha llegado tarde (*Ver Gráfico 17*).

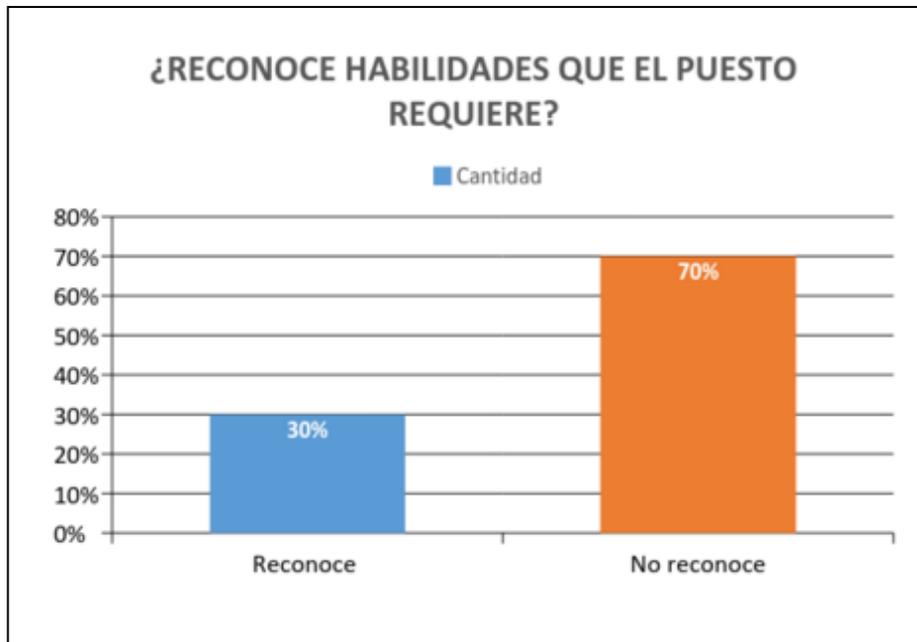
El personal encuestado brindó diversas respuestas respecto al motivo de baja antes del Período de Prueba por diferentes motivos:

- Faltar al trabajo
- No se adaptan al puesto de trabajo.
- Mal desempeño
- Mala relación con su supervisor o encargado.
- Renuncian por:
  - Encuentran un trabajo mejor.
  - Bajas remuneraciones
  - La ubicación del trabajo
  - Inconformidad con el puesto de trabajo.

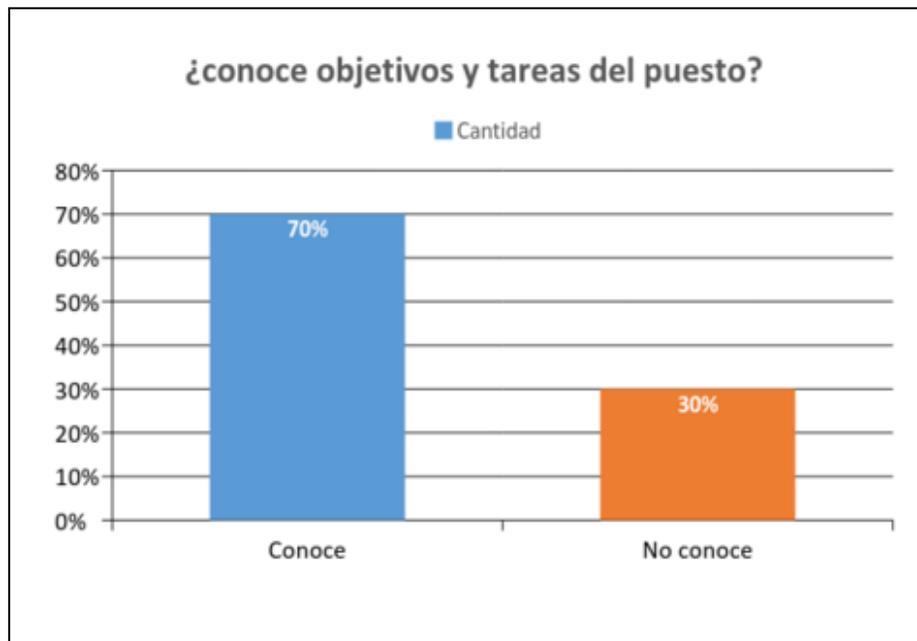
*Grafico 7. Resultado sobre Conformidad con el Puesto de Trabajo*



*Grafico 8. Resultado sobre Reconocimientos de habilidades en el Puesto de Trabajo*



*Grafico 9. Resultado sobre Conocimientos de objetivos y tareas en el Puesto de Trabajo*



*Grafico 10. Resultado sobre Conocimientos de Funciones, actividades y tareas en el Puesto de Trabajo*

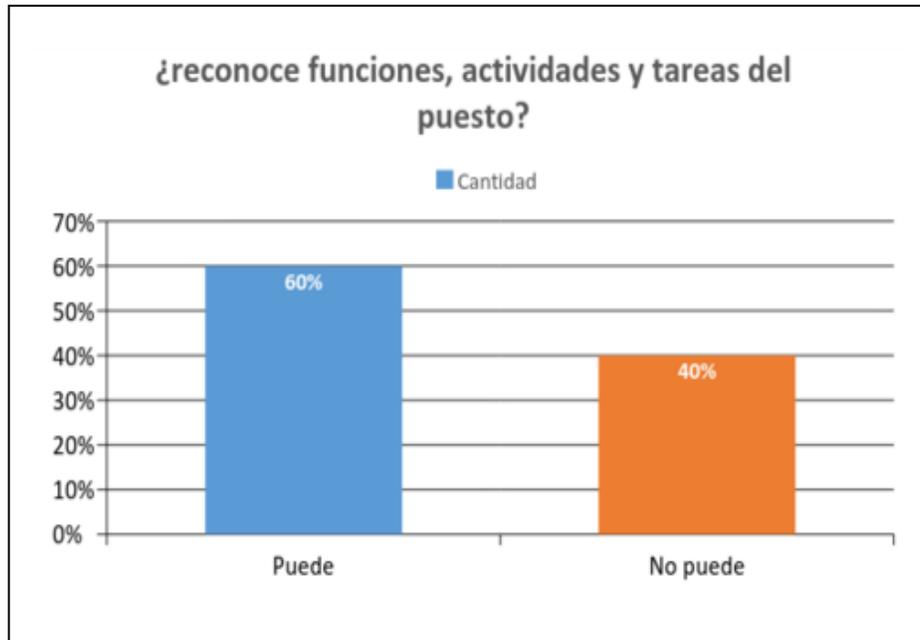
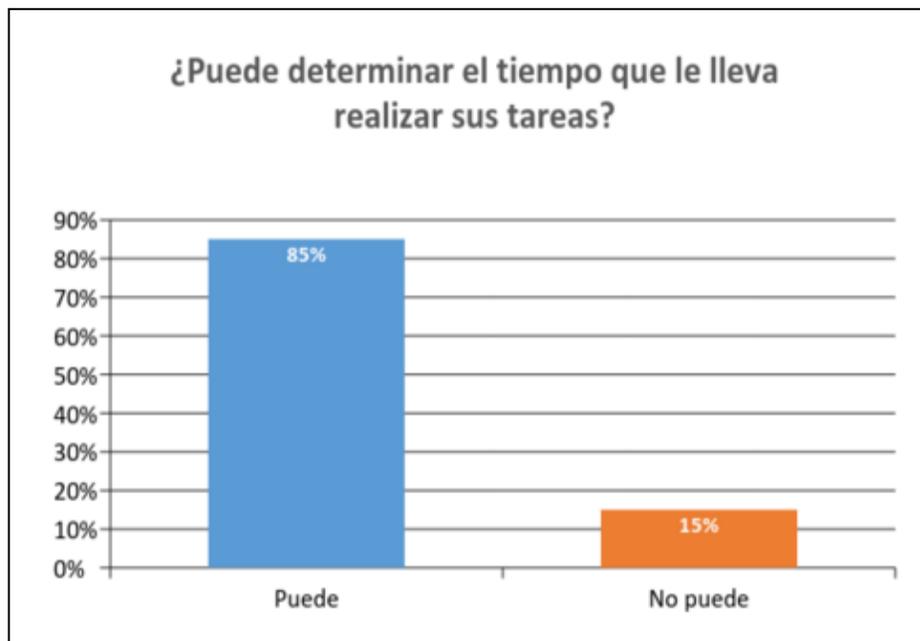


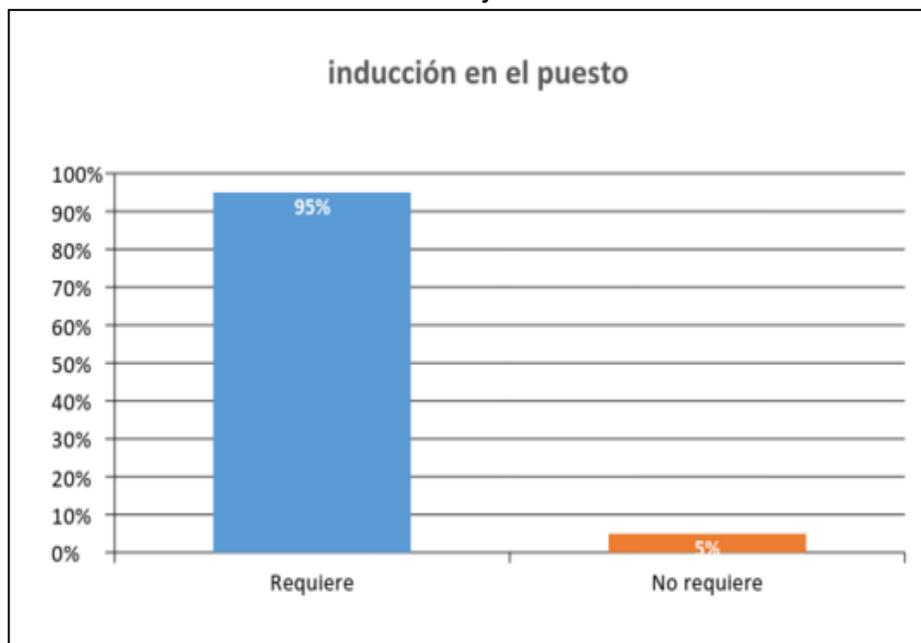
Grafico 11. Resultado sobre tiempo en realizar las tareas laborales.



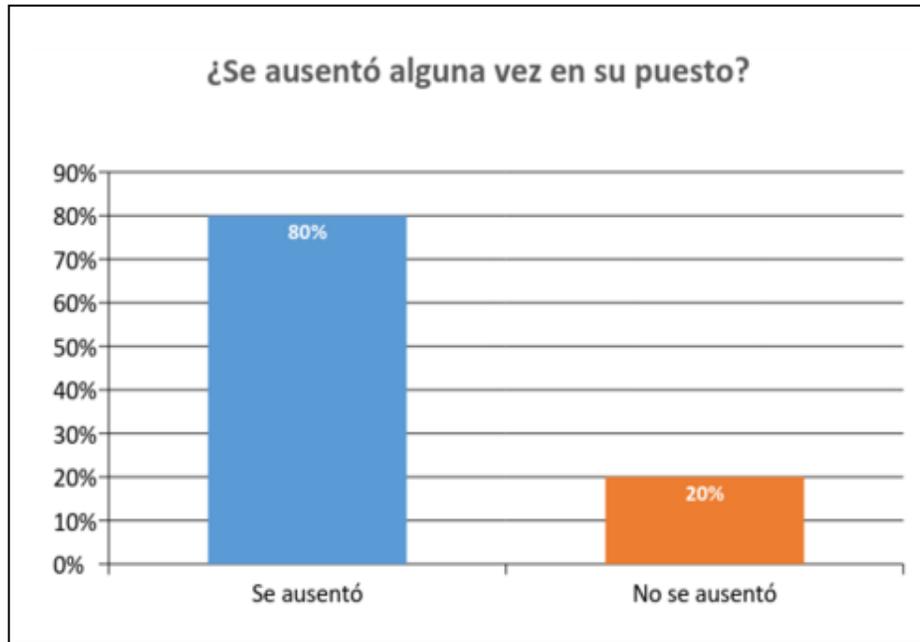
*Grafico 12. Resultado sobre Conformidad con el trato con el Supervisor del Puesto de Trabajo*



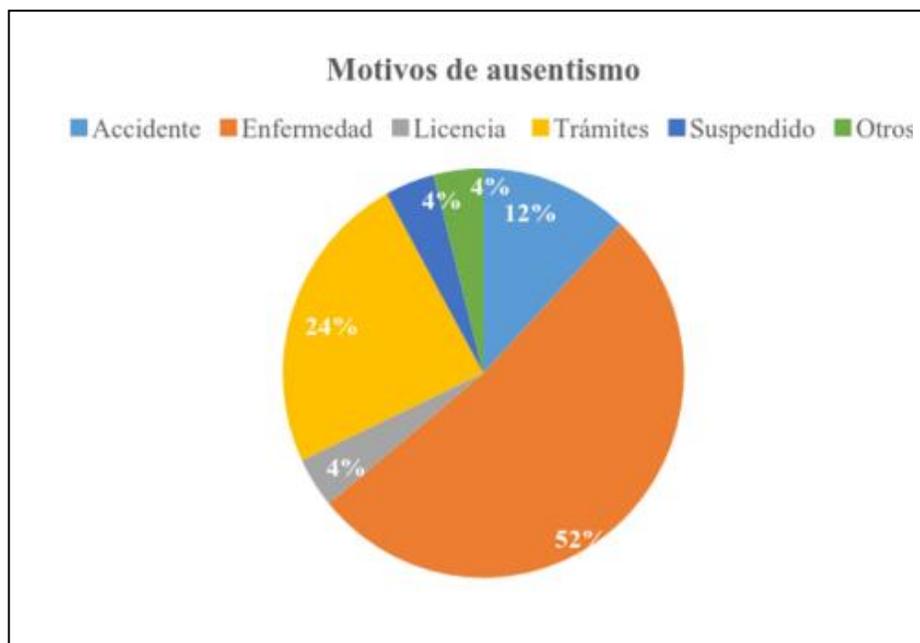
*Grafico 13. Resultado sobre la necesidad de Inducción al incorporarse al Puesto de Trabajo*



*Grafico 14. Resultado sobre el ausentismo en el trabajo según empleados de ISCOT Services S.A*



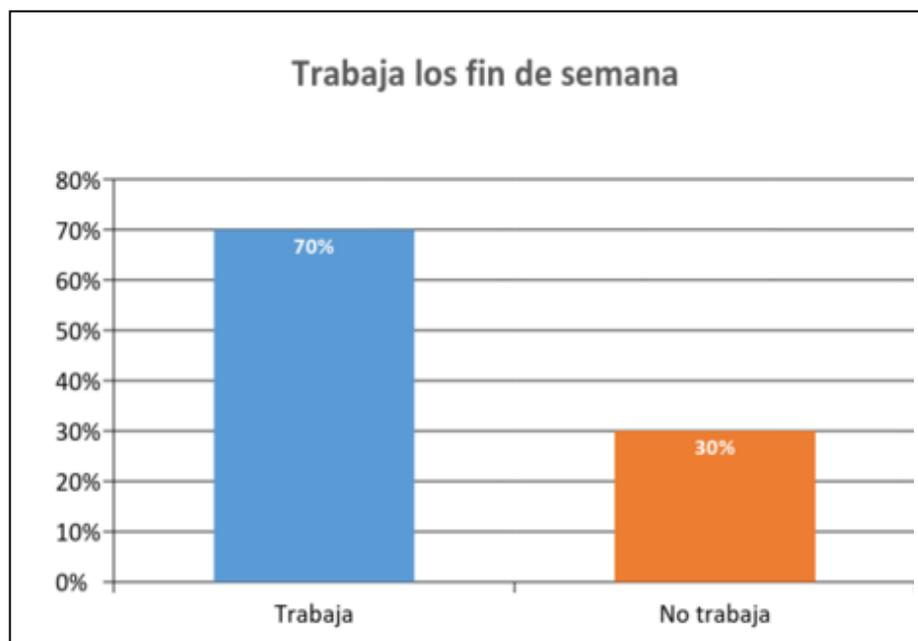
*Grafico 15. Resultado sobre Motivos de ausentismo según empleados de ISCOT Services S.A*



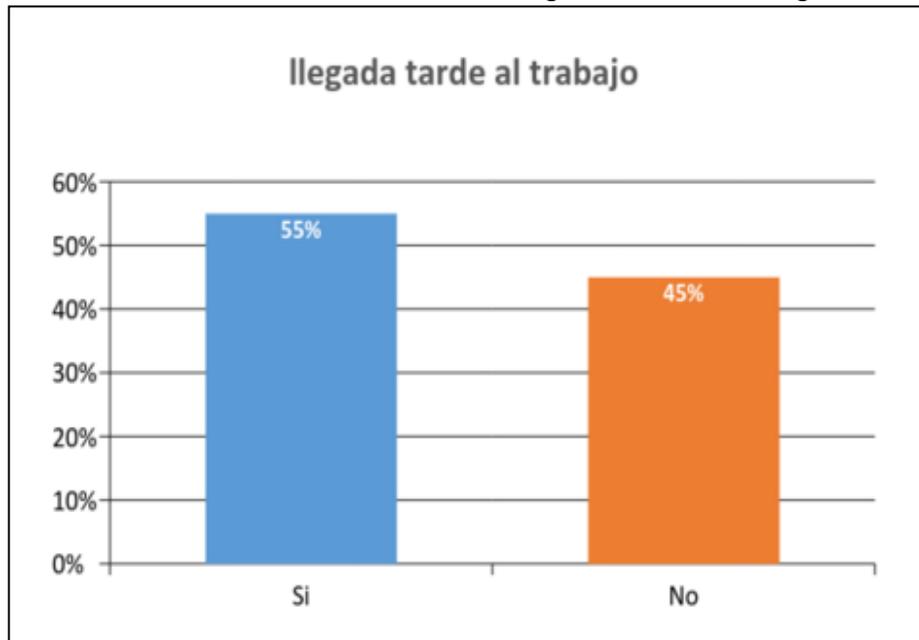
*Tabla 3. Motivos de Ausencia en el Trabajo*

<b>MOTIVO</b>	<b>CANTIDAD DE OPERARIOS</b>
Accidente	3
Enfermedad	13
Licencia	1
Tramites	6
Suspendido	1
Otros	1

*Grafico 16. Resultado sobre trabajo durante los fines de semana*



*Gráfico 17. Resultado en base a las llegadas tardes al lugar de trabajo*



### ***Cuestionario para Supervisores***

Luego de realizar las encuestas a los operarios de limpieza consideramos importante obtener información y otro punto de vista de aquellas personas que ocupan el puesto de Supervisores. Como la misma palabra indica, se encargan de supervisar (inspeccionar) que los operarios estén realizando su trabajo de manera correcta.

Para ello, los cuestionarios se entregaron a 7 (siete) Supervisores de mantenimiento de la empresa ISCOT SERVICES S.A que trabajan para los distintos servicios. Los mismos son: 5 (cinco) hombres y 2 (mujeres).

*Puestos de Trabajo.* A simple vista podemos interpretar que todos los Supervisores respondieron que si están conformes con su puesto de trabajo (Ver Gráfico 18). Además se consideran capaces en la conducción de su equipo de trabajo (Ver Gráfico 19)

Por otro lado, el trato con el que más se identifica la mayoría de los supervisores es el comunicativo, pero al mismo tiempo alguno de ellos se relacionan de otra forma

con sus subordinados (*Ver Gráfico 20*). Es importante conocer estos datos ya que nos permite deducir como es el clima laboral entre los supervisores y los empleados.

*Inducción.* La incidencia que tienen los supervisores en la inducción del personal es alta según los datos obtenidos en los cuestionarios. Solamente un Supervisor indicó que tienen un grado de incidencia medio (*Ver Gráfico 21*).

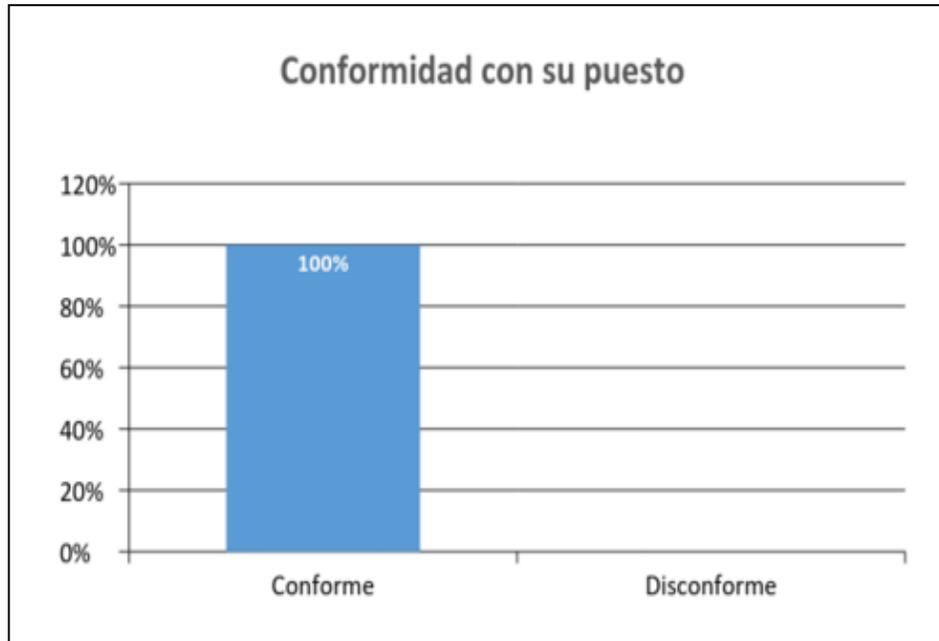
Por otro lado, el total de los supervisores encuestados respondieron que si les otorgan algún tipo de inducción al nuevo empleado además del que la empresa les provee (*Ver Gráfico 22*).

Según las respuestas de los supervisores un 83% (casi el total) realizan reuniones con su equipo de trabajo semanalmente. El 17% contestó que realizan reuniones mensualmente. Los porcentajes fueron redondeados hacia arriba para realizar el gráfico exacto.

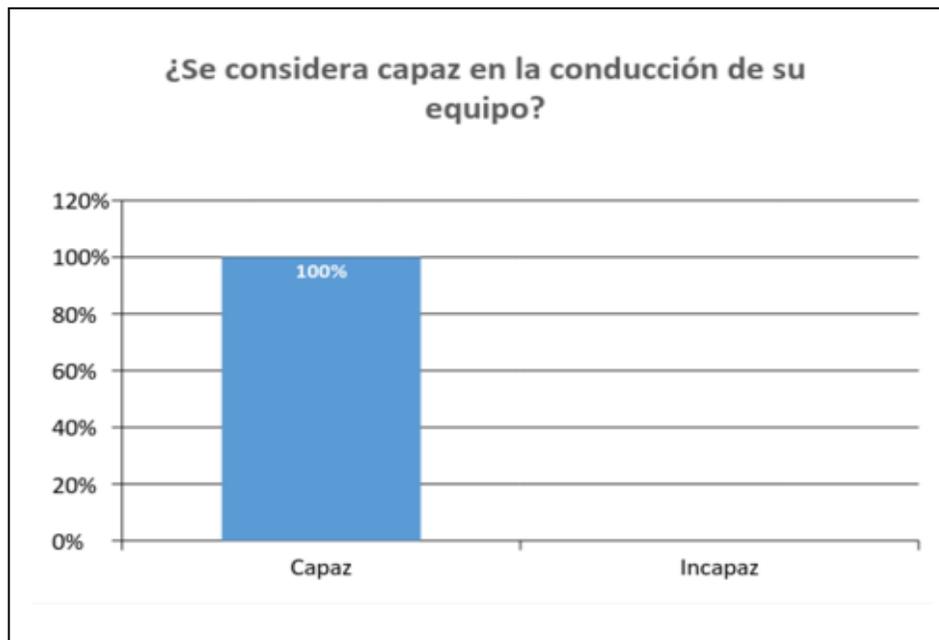
Del total de supervisores cinco realizan reuniones semanales, uno diariamente y uno mensualmente (*Ver Gráfico 23*).

A modo de detalle, esas reuniones semanales las suelen llamar “reuniones de 5 minutos”, en donde se proporcionan y refuerzan ciertos temas importantes como seguridad, higiene, ausentismo, etc.)

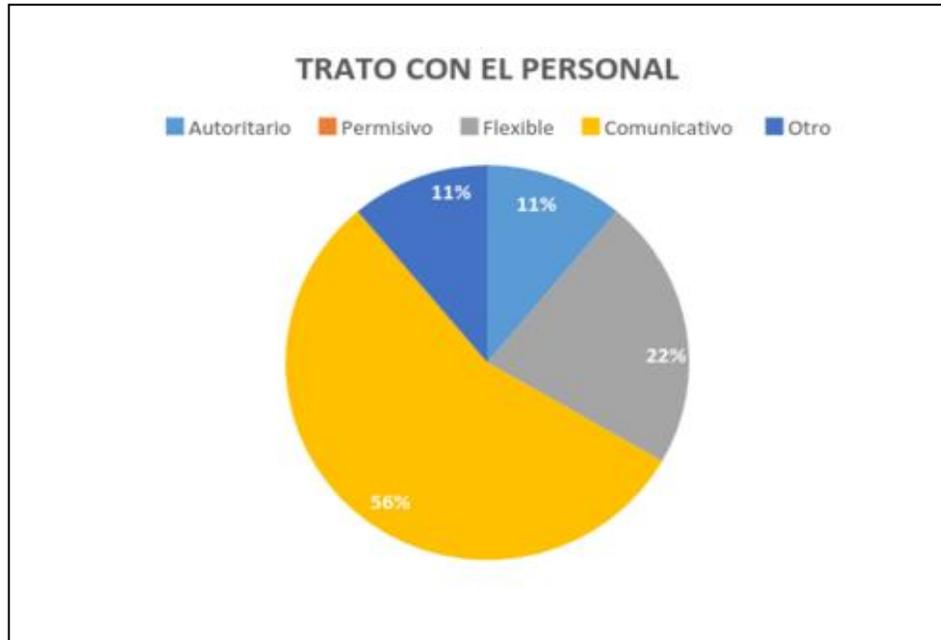
*Grafico 18. Conformidad en el Puesto del Trabajo para Supervisores*



*Grafico 19. Capacidad de Conducción de Equipo de Trabajo*



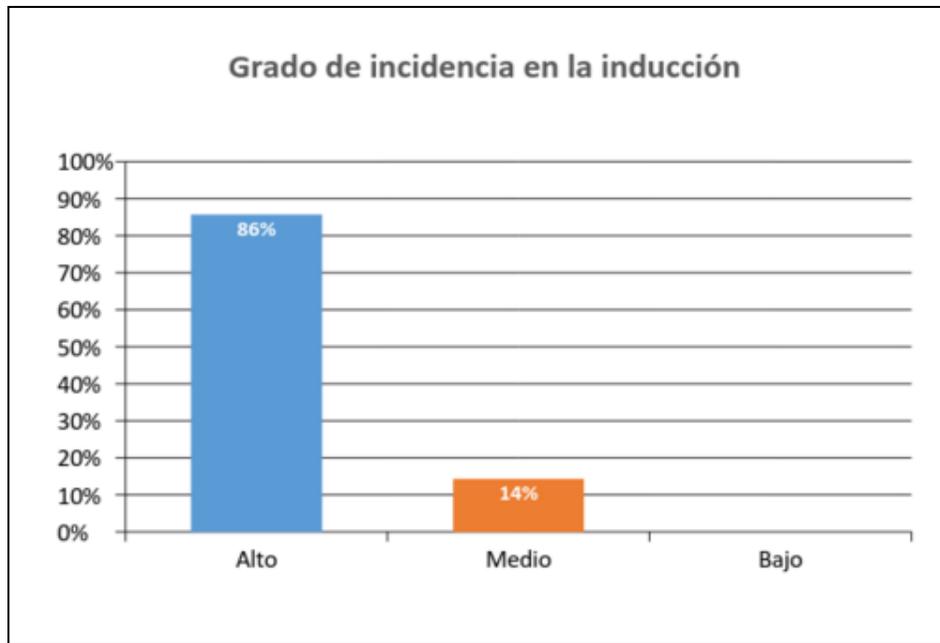
*Grafico 20. Trato interpersonal de los Supervisores hacia su personal a cargo*



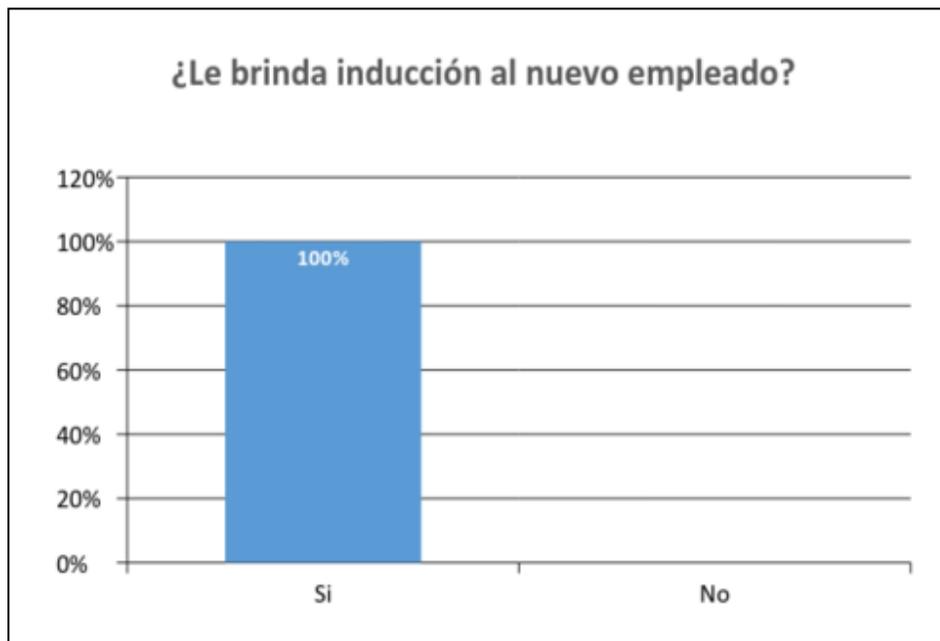
*Tabla 2.  
 Trato interpersonal de los supervisores hacia los operarios*

<b>MODO</b>	<b>CANTIDAD DE OPERARIOS</b>
Autoritario	1
Permisivo	0
Flexible	2
Comunicativo	5
Otros	1

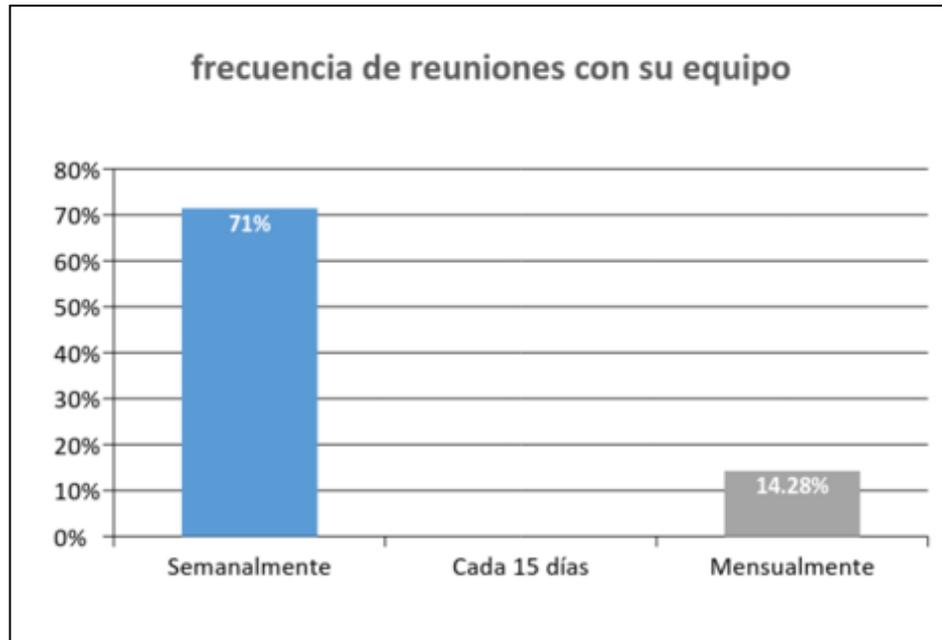
*Grafico 21. Grado de Incidencia de los supervisores en la Inducción al personal*



*Grafico 22. Inducción a los nuevos empleados por parte de los Supervisores*



*Grafico 23.Frecuencia de Reuniones entre el supervisor y su equipo de trabajo*



**CAPITULO VI**  
**DIAGNÓSTICO**

## Diagnóstico de Rotación de Personal

### Sistematización de datos:

Este apartado está dedicado a la explicación de datos recolectados, organización sistemática de datos y de información obtenida.

En este capítulo analizaremos toda la información obtenida mediante los diversos métodos como entrevistas, cuestionarios, observación y documentación proporcionada por la empresa. El objetivo de nuestro análisis es abarcar el problema principal de rotación para luego realizar una intervención que beneficie a la organización.

Es importante tomar en consideración que ISCOT SERVICES S.A tiene tolerancia a un porcentaje de rotación ya que lo define como algo necesario.

A continuación realizaremos un análisis exhaustivo de aquella información brindada. Los datos comparados han sido proporcionados por la empresa, sobre esa información se ha realizado un trabajo de investigación documental.

### Análisis de la Rotación de Personal Según Tipo de Servicio

A partir de un análisis de la rotación del año 2014 logramos identificar que los egresos de personal varían según el tipo de servicio para el cual trabajen.

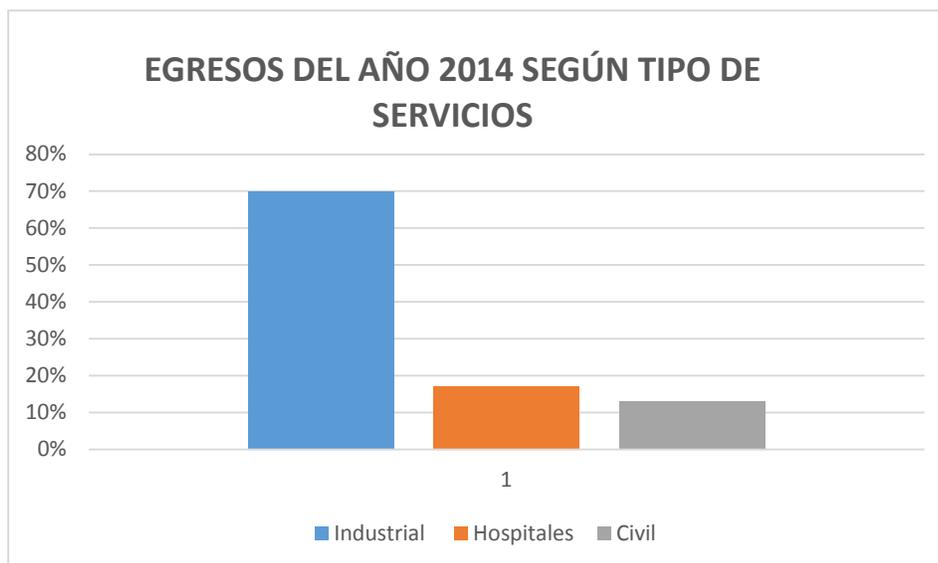
A modo de aclaración ISCOT SERVICES S.A brinda tres tipos de servicio de limpieza. Ellos son: **Limpieza industrial, limpieza civil y limpieza hospitalaria.**

Buscamos analizar por separado estos rubros ya que el nivel de rotación dependerá de varios factores del propio trabajo.

Como dato importante, el total de egresos del año 2014 sumando todos los servicios es de 623

Por esto, a continuación representaremos gráficamente los porcentajes que obtuvieron los tres tipos de servicios en cuanto a las bajas del año 2014.

*Grafico 24.*



Este porcentaje de egresos se llevó a cabo tomando en consideración la cantidad de clientes de los tipos de servicio. Es decir, el rubro industrial contaba con 19 clientes, el sector hospitalario con 15 y el civil con 10 clientes. Es por esto que el sector industrial supera a los demás en cuanto a cantidad de clientes y por lo tanto en cantidad de personal demandado de limpieza.

Al visualizar el gráfico la mayoría de los egresos es del sector industrial. Consideramos que este alto porcentaje se debe a la fluctuación que hay en la producción de acuerdo en el contexto en el que se encuentre nuestro país y esto influye en la demanda de personal de limpieza.

A través de archivos proporcionados por la empresa y entrevistas realizadas a personas que integran el área de RR. HH. pudimos interpretar que en los meses Diciembre y enero se produce una mayor cantidad de ingresos de personal debido a que desde octubre hasta abril comienza el período vacacional y se necesitan reemplazos para cubrir vacantes. Generalmente este personal ingresa bajo la

modalidad de Período de Prueba y luego que se cumplan los tres meses se produce la rescisión de contrato.

La empresa en el año 2014 tuvo que enfrentar ciertas variaciones en las industrias por lo que no logró mantener controlada el nivel de rotación superando el costo que toleran de dicha rotación. Debido a esta situación que se les presentó optaron por no efectivizar personal.

### **Contexto Industrial**

Anteriormente detallamos que la mayor rotación de personal se produjo en el sector industrial debido a las fluctuaciones de producción propias del sector. Estas fluctuaciones se presentan principalmente en los sectores autopartistas como Fiat Auto Argentina S.A, Ford, General Motors, Iveco, entre otros destacados. En el 2011 la producción en la industria automotriz fue exitosa en cuanto a volúmenes de producción y exportaciones. Los años siguientes esta producción decreció y principalmente en el año 2014 se dio una crisis debido a ciertos factores como: inflación, devaluación e impuestos. Esto llevo a que se produzcan menores ventas en el país y exportaciones principalmente a Brasil.

Este contexto influyó directamente a las demandas de personal de limpieza ya que la producción disminuyó y por lo tanto gran parte del personal se vio suspendido. A partir de esta situación los niveles de rotación de personal crecen en este tipo de industrias y para las empresas que trabajen con ellas.

La empresa de limpieza ISCOT SERVICES S.A tiene como clientes las siguientes autopartistas: Fiat, General Motors, Iveco, Ford, etc. Ellas se ven afectadas por este contexto inestable y son las empresas con mayor índice de rotación por lo tanto presentan cierta dificultad para controlarlo y disminuirlo.

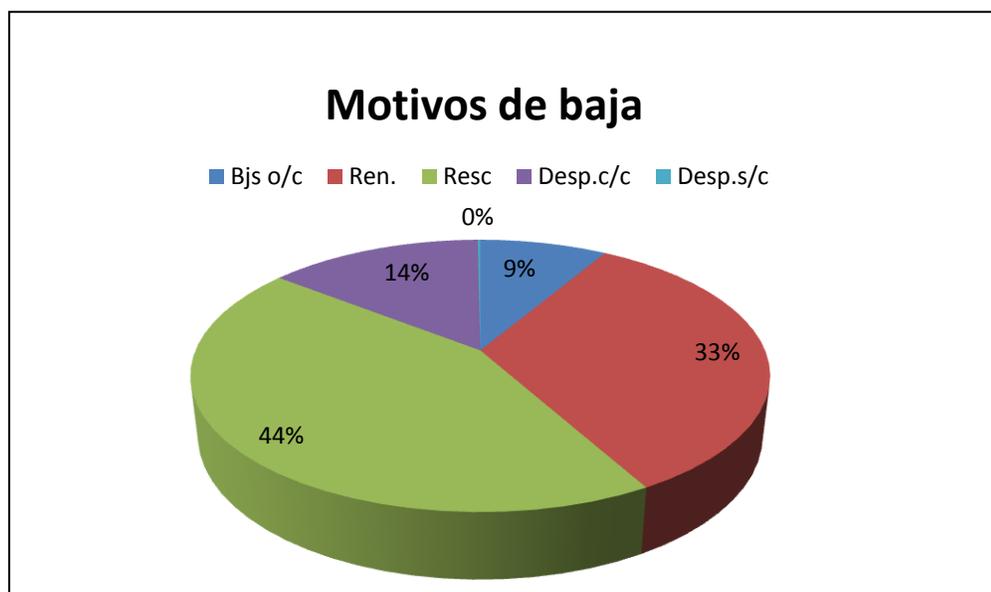
Frente a esta situación gran parte de los empleados principalmente los que ingresaron en Período de Prueba son dados de baja y el resto de personal opta por buscar un trabajo más estable en el cual no tenga riesgo de ser despedido.

A diferencia de los hospitales, la empresa mantiene un contrato en el cual está estipulada la dotación fija de personal requerida. Ese número debe mantenerse por lo cual en este tipo de servicio debería ser mínimo.

### **Análisis de Rotación de Personal según motivos de egresos**

Analizando los archivos proporcionados por ISCOT SERVICES S.A, logramos determinar las diversas razones de bajas en la empresa en el transcurso del año 2014. Dentro de estos resultados están incluidos aquellos trabajos eventuales, reemplazos, baja por mutuo acuerdo (Forma de extinguir el vínculo laboral mediante un acuerdo celebrado entre ambas partes) y bajas durante el Período de Prueba. La Ley define el Período de Prueba como: El contrato de trabajo por tiempo indeterminado, se entenderá celebrado a prueba durante los primeros TRES (3) meses de vigencia. Cualquiera de las partes podrá extinguir la relación durante ese lapso sin expresión de causa, sin derecho a indemnización con motivo de la extinción, pero con obligación de pre avisar.

*Grafico 25.*



Interpretando estos porcentajes consideramos que uno de los motivos predominantes de baja son las rescisiones de contratos (44%) es decir, que casi la mitad de personal es desvinculada mediante la rescisión de contrato.

### *Seguimiento Detallado de los Motivos*

A partir de una entrevista realizada a la Coordinadora de Legales se llegó a la conclusión de que no existe una herramienta que refleje la razón del egreso.

Como ya mencionamos en el marco teórico, la autora Martha Alles considera importante que la empresa implemente una política de recursos humanos que contemple la realización de una “Entrevista de salida” donde las personas que se retiren pasen por esta instancia, cualquiera su motivo de desvinculación.

En este sentido ISCOT SERVICES S.A lleva un seguimiento de los motivos de egresos sobretodo de los despidos, baja por mutuo acuerdo y las rescisiones de contrato, originadas por la evaluación de desempeño.

En cuanto a las renunciaciones no se conocen los verdaderos motivos, por lo que creemos que mediante dicha entrevista de salida se lograría reducir el nivel de rotación y evitar de esta manera próximas renunciaciones. Esto permitiría integrar toda la información y planificar cambios en la gestión del personal, con el fin de reternelos, y bajar el índice de rotación.

### **Descripción de Puestos y su Incidencia en el Índice de Rotación**

Siguiendo con un análisis profundo de la información brindada por aquellas entrevistas realizadas a las Coordinadoras de Selección y Legales, pudimos notar que se pueden encarar acciones desde el subsistema de Previsión. Una de ellas es formalizar las “Descripciones de Puestos”. Si bien en reiteradas ocasiones se comenzó con la propuesta de definir una Descripción de Puestos nunca se logró finalizar ni disponer de los mismos ya que consideraban que era algo muy nuevo para la empresa y no contaban con una persona que se dedique 100% a esa tarea.

Existe un proceso de selección definido pero que se basa en los conocimientos de los entrevistadores respecto a los puestos a ocupar. El personal responsable de esta actividad tiene una antigüedad de más de cinco años en el puesto por lo cual conoce en gran medida la mayoría de los puestos y sus respectivas tareas y responsabilidades. De más está aclarar que de todas maneras es necesario llevar a cabo previamente un Análisis de puestos para lograr formalizar una Descripción de los mismos, por varias razones que ampliaremos en la propuesta final.

En esta instancia vamos a detallar el proceso de Selección que se lleva a cabo en la empresa ISCOT SERVICES S.A:



A continuación lo explicaremos brevemente:

1. La empresa como primera instancia recibe los Curriculum ya sea personalmente o a través de la página de Internet de la empresa.
2. Se realiza la pre- selección teniendo en cuenta las necesidades del personal que se requieren.
3. Como tercer paso, una vez pre- seleccionado a los posibles candidatos se los comunica telefónicamente para coordinar día y hora para entrevistarlos.

4. Convocados los candidatos pre - seleccionados se realiza una entrevista personalmente en la casa matriz, dicha entrevista está a cargo de la Coordinadora de Reclutamiento y Selección.

5. El siguiente paso es la Selección del candidato la cual se realiza de acuerdo a los conocimientos y experiencias que tenga dicha persona.

6. Ya seleccionado el candidato se lo comunica telefónicamente.

7. Examen pre- ocupacional: Una vez seleccionado deberá realizarse ciertos estudios médicos obligatoriamente para definir si se encuentra apto físicamente para el puesto.

8. Como última instancia se le entrega la documentación de ingreso y la indumentaria para que comience a trabajar.

Como vemos en ningún momento utilizan la información de una Descripción de Puestos para realizar la entrevista y selección del candidato idóneo para un puesto de trabajo.

### **Inducción y su Incidencia en el Índice de Rotación**

Como mencionamos anteriormente en el marco teórico Snell y Bohlander (2001) definen la inducción como el proceso formal de familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo.

En ISCOT SERVICES S.A se lleva un proceso de inducción en el cual el responsable de Capacitación es quien brinda un curso de aproximadamente una hora y media en la casa matriz el primer día de incorporación del empleado luego de haber firmado el contrato. La misma se realiza de manera grupal organizando dos tipos de inducciones una para hospitales y otras para industrial y civil. Una vez realizada la capacitación los empleados ingresan en sus respectivos servicios para comenzar sus tareas.

En las inducciones que se brindan en la empresa se tratan temas como: Presentación de la organización (se les entrega un manual de inducción de acuerdo al rubro), procedimiento de 0-800 para ausentismo, seguridad e higiene, normas ISO, etc.

Según nuestra observación y gracias a los datos brindados por el personal de la empresa pudimos detectar que el proceso de inducción no es muy fuerte como debería ser ya que solo se lleva a cabo el primer día de la empresa y lo proporciona una sola persona. Como explicamos anteriormente, consideramos que podría ser una de las causas del problema de rotación que hay en la empresa.

Por ello, elaboramos una propuesta para reforzar el proceso de inducción y así poder evitar que los empleados se retiren de la empresa logrando un mayor conocimiento y conformidad con su puesto de trabajo. Dicha propuesta será abordada en el siguiente capítulo.

### **Interpretación de las Encuestas**

Analizamos tanto las encuestas de los Supervisores y Operarios de ISCOT SERVICES S.A. Identificamos ciertas respuestas contradictorias que pretendemos analizar.

Respecto a las encuestas realizadas a los Supervisores obtuvimos en la mayoría de las preguntas respuestas positivas. Fundamentamos que esto sucedió debido a que las respuestas estuvieron sesgadas por la responsabilidad del cargo.

Por otro lado, buscamos analizar con mayor detenimiento y profundidad las respuestas obtenidas por los Operarios. Llevamos un análisis de ciertas respuestas que consideramos no acordes con las respuestas de los Supervisores.

Comenzaremos con la pregunta destinada a los Supervisores sobre su conducción del equipo (*Ver Gráfico 19*). Si bien el 100% de los Supervisores se consideran capaces de dirigir su equipo, probablemente parte de ellos no conduzcan su equipo de una manera óptima ya que el 15% de los Operarios se encuentran disconformes con el trato que reciben del mismo. (*Ver Gráfico 12*).

En la pregunta realizada a los Operarios sobre si reconoce las habilidades que el puesto requiere (*Ver Gráfico 8*) un 70% de los empleados no logra reconocerlas. Detectamos que este alto porcentaje se puede deber a una falta de información en el momento del ingreso respecto a las capacidades necesarias para llevar a cabo las tareas de dicho puesto. Relacionamos esto con una ausencia de una Descripción de Puestos, a partir del cual los empleados podrían disponer de una información completa de su puesto, tanto en responsabilidades, habilidades, conocimientos, entre otros. Esto le brindaría mayor seguridad en el desempeño de sus tareas.

Con respecto a la inducción podemos deducir que es importante contar con un plan de inducción más eficiente e integrador. Esta consideración la pudimos ver reflejada en las respuestas de las siguientes preguntas: ¿Su puesto de trabajo requiere de capacitación al ingreso? ¿Le fue útil para comenzar a trabajar? (*Ver Gráfico 13*)

Las respuestas obtenidas fueron: Un 95% considera que su puesto de trabajo requiere de una inducción antes de comenzar a trabajar y le parecen de utilidad contar con esa capacitación al ingreso.

Analizamos las respuestas relacionadas al ausentismo pudimos observar que la mayoría de los empleados encuestados se ausentaron en su puesto de trabajo (*Ver Gráfico 14*). Las razones de estas ausencias fueron la mayoría por enfermedad (*Ver Gráfico 15*), la realidad de esta situación es que parte de estos empleados no cumplen con los requisitos necesarios de presentar la documentación para que su falta sea justificada. Esto genera un costo y en muchas ocasiones se precisa de un reemplazo para llevar a cabo los trabajos requeridos afectando directamente a la Rotación del Personal.

### **Conclusiones del Diagnóstico:**

Identificamos diversas conclusiones respecto de los temas centrales de nuestro trabajo de intervención. Logramos reconocer realidades organizacionales que afectan el rendimiento de la empresa e inciden en el índice de rotación.

- *El índice de rotación de personal de la empresa es elevado.*

Con un profundo análisis concluimos en que los servicios con más alta rotación son las Industrias. El motivo de ello se pudo relacionar con la inestabilidad del rubro, razón por la cual la fluctuación del personal varía dependiendo de la demanda de mercado. La limpieza Civil y Hospitalaria, en cambio, presentan una situación laboral más estable ya que no existen contrataciones ni despidos masivos en situaciones normales. Es decir, que estos servicios demandan una cantidad fija de personal de limpieza manteniéndola en el tiempo.

- *Poca efectividad y contenido del Proceso de Inducción.*

Si bien en la empresa ISCOT SERVICES S.A. se realiza una inducción, no existe un programa que sea consistente respecto del contenido del mismo y por ende su efecto en el comportamiento del empleado. Aunque la inducción a los empleados sea breve, los mismos la consideran muy importante con la familiarización del puesto, razón por la cual también es necesario generar un programa más sostenido en el tiempo y sobretodo que acompañe al empleado en sus primeros días laborales en la empresa. Por otro lado, consideramos que el Supervisor debería tener un rol más protagónico debido a que tendrá más contacto con el ingresante en su ámbito laboral.

- *No cuentan con una entrevista de salida para renunciados.*

La empresa no posee una entrevista de salida para las renunciados por lo que en nuestra opinión dificulta el análisis de las principales razones por las que el personal abandona la empresa. Este punto es determinante al momento de querer disminuir la rotación ya que al conocer los motivos por los cuales las personas deciden abandonar la organización se debe prestar atención para evitar que suceda lo mismo con demás trabajadores. Por otro lado, se podría utilizar esa información para realizar correcciones

en la modalidad y funcionamiento de la empresa para que el personal que permanezca en la empresa lo haga en mejores condiciones y ambiente laboral.

- *No cuentan con ninguna estrategia para reducir la rotación.*

La empresa ISCOT SERVICES S.A. posee un alto índice de rotación laboral. A pesar de ello, no cuentan con una estrategia para disminuirla asumiendo un margen de tolerancia para la rotación de personal. Debido a esto, decidimos intervenir proponiendo herramientas que fortalezcan tanto el Subsistema de Previsión como el de Provisión.

- *No poseen una Descripción de puestos.*

El personal de Recursos Humanos de la empresa no cuenta con el instrumento Descripción de puestos lo cual afecta a varios de los procesos de Administración de Personal, como Selección, Evaluación de Desempeño, entre otros.

Tomando en consideración estas situaciones a las cuales se enfrenta la empresa, en el próximo capítulo, desarrollaremos ciertas propuestas para mejorarlas.

**CAPITULO VII**  
**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

### **Propuesta de Intervención**

Luego de haber realizado un análisis de los problemas principales que afectan a la empresa, detectamos una gran necesidad de intervenir en ciertas cuestiones:

- Reestructurar el proceso de inducción con el objetivo de mejorar la satisfacción del empleado con su puesto de trabajo.
- Realizar una entrevista de salida.
- Realizar un Análisis de Puestos que permita formalizar el instrumento de Descripción de Puestos para operarios según el servicio que provean. Puesto de Operario Industrial, Operario Civil y puesto Hospitalario.

#### **Propuesta de Intervención: Programa de Inducción**

El proceso de inducción es importante a la hora del ingreso de un empleado en la organización debido a que, es en esta instancia donde la persona ingresante se familiarizará con la empresa.

En esta primera etapa el empleado conocerá la organización y a su vez comienza a generar su percepción respecto de la misma. Muchas empresas no le dedican el tiempo suficiente ni el valor a este proceso debido a que prefieren ahorrar tiempos y costos.

Principalmente nuestro plan de inducción se direcciona en la búsqueda de mayor permanencia del empleado en la empresa, de manera de reducir el índice de rotación. Decimos esto porque cuando el candidato se siente bienvenido en un ambiente cálido, y se proporciona el tiempo necesario para enseñarle sus tareas principales, estará predispuesto a comenzar esta nueva etapa de aprendizaje.

ISCOT SERVICES S.A cuenta con un proceso de inducción que se lleva a cabo luego de que se firma la documentación correspondiente (contrato) por parte del nuevo empleado y previo a su ingreso al servicio en que opere.

El Responsable de Capacitación es el encargado de brindar la inducción de una duración de no más de dos horas. Las mismas son organizadas de acuerdo al rubro en el que los empleados presten sus servicios (hospitalario, civil e industrial). Se realiza generalmente el día anterior del ingreso del empleado, entregándoles un Manual de Inducción que el mismo consta de diversos temas referido a la empresa.

Como ya desarrollamos en el diagnóstico el mayor índice de rotación se da en los primeros tres meses, es decir, en el Período de Prueba. Consideramos que es necesario intervenir en el proceso de inducción para favorecer la permanencia del personal.

Planteamos que el proceso de inducción se lleve a cabo en un período de 2 (dos) días:

#### *Día Uno*

**Primer Etapa:** Para generar un clima relajado y predisponer de buena manera a los próximos ingresantes consideramos que es necesario comenzar la capacitación con un desayuno de presentación para desestructurar y llamar la atención de las personas.

El papel que ocupe el Capacitador deberá ser:

- Orientar la presentación de los empleados presentes.
- Entrega del Manual de Inducción.
- Agrupar los empleados según el tipo de servicio al que ingresen. Este paso genera más seguridad en los empleados ya que conocen a sus posibles compañeros y evacúan incertidumbres entre ellos (tema transporte, etc.)

- Presentar la empresa mediante un video en el cual se explique:

- ✓ Historia de la organización
- ✓ Organigrama general y uno específico del sector donde operen.
- ✓ Reglamento de higiene y seguridad.

Duración: Una hora y media.

Locación: Casa Matriz (El Tirol N° 464)

### **Segunda etapa:**

Día uno: Una vez ya familiarizados con la Cultura Organizacional es necesario dar lugar a la explicación más específica de su puesto y sus tareas respectivas. Se citará a los empleados según el tipo de servicio en el que ingresan.

Los temas a tratar durante esta segunda etapa serán:

- Deberes de conducta.
- Procedimiento de ausentismo.
- Temas a considerar en las evaluaciones de desempeño.
- Responsabilidades propias del puesto
- Derechos del trabajador.

Una vez finalizada se dará un espacio especial para que los empleados evacuen dudas respecto a los temas tratados.

Duración: Una hora para cada rubro (hospital, industrial y civil)

Locación: Casa Matriz (El Tirol N° 464)

#### *Día Dos:*

Este segundo día se plantea una vez que el empleado haya ingresado a su puesto de trabajo. Proponemos que el encargado le realice un recorrido de la instalación y le presente su equipo de trabajo.

Deberá proporcionarles a los ingresantes una capacitación de:

- Las tareas que deberán llevar a cabo
- Las herramientas que deberán utilizar para ello.
- Canales de comunicación en caso de reclamos
- Problemas de trabajo.
- Accidentes, etc.

### **Planteamos en esta etapa una modalidad de tutoría:**

Asignar un tutor entre los empleados que tenga la función de guía o mentor del nuevo ingresante, en sus tareas y en aquellas necesidades que le surjan.

Alles (2004) en su bibliografía, menciona el concepto “mentoring” como una de las formas de capacitación y desarrollo de las personas. El mismo plantea que una persona con mayor trayectoria y antigüedad puede ayudar a construir confianza y mejorar las capacidades en el sentido deseado de la persona a entrenar. Siguiendo a la autora, mentoring, es la actividad desarrollada por el mentor (Consejero, guía o en su segunda acepción, educador o maestro. Otra definición que se le atribuye es persona de mayor experiencia que ayuda y aconseja a otros con menos experiencia por un periodo de tiempo.

Es importante que el Supervisor y el Encargado se presenten por lo menos una vez ese día para corroborar que el empleado se encuentre desarrollando sus tareas y acompañarlo.

Este tutor deberá cumplir con ciertos requisitos:

- ✓ Comunicativo
- ✓ Cero ausentismo y suspensiones.
- ✓ Actitud de líder.
- ✓ Tener una antigüedad superior a un año.

La selección del tutor es conjunta. La decisión de elegirlo la realizan sus compañeros de trabajo junto con el Supervisor cada comienzo de año.

El tutor recibirá reconocimiento de la empresa.

Duración: jornada laboral completa.

Locación: Servicio específico

<b>PROGRAMA DE INDUCCIÓN</b>	
<b>DIA 1</b>	<b>DESAYUNO DE PRESENTACIÓN</b>
	Duración: Una hora y media
	Locación: Casa Matriz (El Tirol nº464)
	<b>EXPLICACIÓN DEL PUESTO Y TAREAS RESPECTIVAS</b>
	Duración: Una hora para cada rubro
	Locación: Casa Matriz (El Tirol nº 464)
<b>DIA 2</b>	<b>RECORRIDO DE INSTALACIÓN Y PRESENTACIÓN DE EQUIPO. ASIGNACION DE TUTOR</b>

	Duración: Jornada Laboral Completa
	Locación: Según Servicio Específico

### **Propuesta de Intervención: Entrevista de Salida**

Toda relación laboral finaliza en algún momento: cuando una persona renuncia, cuando es desvinculada por decisión del empleador y cuando llega el momento de su jubilación o retiro. Los tres casos tienen diferentes repercusiones en la persona involucrada y en la organización, pero los tres por igual requieren la atención del especialista en RR. HH.

Consideramos que esta propuesta se vincula con nuestro propósito de reducir la rotación de personal en la empresa ya que los resultados de las entrevistas podrán ser tomados en consideración como retroalimentación y mejora de los subsistemas, en especial de los subsistemas de previsión y provisión. Esta propuesta permitirá que al analizar los principales motivos de egreso de la persona en un momento en el cual el ex empleado puede ser plenamente honesto, sin riesgos ni consecuencias negativas, se conozca los defectos o falencias al interior de la empresa.

Como plantea la autora Alles (2004) en su libro "Dirección Estratégica de Recursos Humanos" si bien es fundamental la inducción de una persona al momento de su ingreso, es muy importante que las empresas implementen como política la entrevista de salida. Es decir, que toda persona que se retire de la compañía, cualquiera sea su nivel y motivo de desvinculación, pase por una instancia de entrevista.

En ISCOT SERVICES S.A un alto porcentaje de la rotación de personal se debe a las renunciaciones por lo que creemos que esta herramienta servirá para conocer las razones por la cual renuncian los empleados. De esta manera mejorará esos aspectos que perjudican al personal y con el objetivo de evitar nuevas renunciaciones.

Por esta razón proponemos brindarle a la organización esta herramienta útil con el fin de reducir la fluctuación de personal.

Para llevar a cabo esta entrevista de salida se deben tener en cuenta ciertos aspectos para que el empleado comprenda de manera correcta el fin de la misma y sienta que su opinión es valorada por más que se retire de la organización:

- Se dará lugar a la entrevista de salida en el momento en que el ex empleado deba volver a la casa matriz para entregar la documentación, indumentaria de trabajo y credencial.
- La Responsable o Asistente de RR. HH. deberá ser la encargada de recolectar dicha documentación y por lo tanto entregar el formulario y entrevistarlo.
- La entrevista se realizará en una oficina donde el ambiente sea tranquilo y privado.

Proponemos el siguiente formulario de entrevista de salida para los empleados de ISCOT SERVICES S.A que se retiran de la organización por motivo de renuncia.



### ENTREVISTA DE SALIDA

Lo aquí respondido será tratado de manera anónima y confidencial. Su aporte es valioso para mejorar ciertas cuestiones, para ello, necesitamos saber los motivos de su egreso de la empresa.

PUESTO: Codigo: 0005

Fecha de Inicio:

Fecha de Salida:

Marque con una cruz la respuesta:

#### ¿Cuál o cuáles son los motivos que lo llevaron a abandonar la empresa?

- |                          |   |
|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | Un sueldo superior al actual                    |
| <input type="checkbox"/> | Mejor Puesto de trabajo                         |
| <input type="checkbox"/> | Lejanía al Lugar de trabajo                     |
| <input type="checkbox"/> | Disconformidad con el trato de sus supervisores |
| <input type="checkbox"/> | Probelmas Familiares                            |
| <input type="checkbox"/> | Estudios  |
| <input type="checkbox"/> | Disconformidad con el horario                   |
| <input type="checkbox"/> | Falta de Motivacion                             |
| <input type="checkbox"/> | Otros: (Especifique)                            |

#### ¿Qué propone a la Empresa para mejorar a futuro?

## **Propuesta de Intervención: Análisis y Descripción de Puestos**

Citando nuevamente a los autores Bohlander, Snell y Sherman (2001), definen al Análisis de Puesto como el proceso mediante el cual se obtiene información acerca de puestos, al definir sus deberes, tareas o actividades de trabajo.

La importancia del Análisis de Puestos tiene que ver con la posibilidad que le brinda a la organización de definir qué es lo que se va a realizar en un puesto de trabajo y qué características deben tener sus ocupantes.

A partir de la obtención de datos de los puestos se realiza un informe escrito que resume la información obtenida. A este informe el autor Dessler lo denomina Descripción de Puestos: es una relación por escrito de qué hace el trabajador, cómo lo hace y bajo qué condiciones se realiza el trabajo.

En esta instancia consideramos que el Análisis de Puestos es una herramienta fundamental que nos permitirá poder elaborar el instrumento de Descripción de Puestos.

Como mencionamos en el diagnóstico la empresa ISCOT SERVICES S.A nunca llegó a formalizar una Descripción de Puestos. Debido a la importancia que esto tiene en el ámbito de los RR. HH. decidimos elaborar una propuesta para que la Descripción de Puestos sea llevada a cabo.

### *Alcance de la Descripción de Puestos:*

Las descripciones de puestos que desarrollamos se basaron en un puesto de cada rubro de servicios de limpieza que presta servicios ISCOT SERVICES S.A:

- **Operario de limpieza Civil.**
- **Operario de limpieza Industrial.**
- **Operario de limpieza hospitalaria.**

Buscamos definir por rubros debido a que será de utilidad a la hora de realizar una selección para cubrir una vacante ya que la Descripción de Puestos orientará al entrevistador de presentar el puesto y obtener una contratación selectiva.

**Relevamiento de datos:** Proceso mediante el cual se reúne y analizan datos de una muestra determinada.

Metodología utilizada:

1. Observación: Se trata de observar el comportamiento de un trabajador o de un grupo de trabajadores realizando las diversas tareas que componen un trabajo.

Tuvimos la oportunidad de acercarnos a dos de los tres servicios correspondientes a cada rubro (Industrial, Civil y Hospitalario). Nos acercamos a los puestos y observamos:

- Actividades que realizan diariamente en un período de tiempo de 2 horas.
- Observamos también si el empleado trabaja individualmente o en equipo.
- Herramientas que utiliza.
- Personas a cargo y a quien responde.
- Condiciones en las cuales trabaja.

2. Entrevistas abiertas: Es la comunicación que se da entre el entrevistador y entrevistado con el objetivo de obtener cierta información ya sea de tipo personal o no. Con este tipo de entrevistas logramos un diálogo más abierto y se generó un clima de confianza.

En cada sector visitado se procedió a hablar dos minutos con cada empleado, donde se pidió una explicación teórico – práctica de las tareas que realiza y la forma en que lo hace. Se notó una buena predisposición por parte de los empleados a la hora de proceder con la explicación solicitada.

*Análisis de los Puestos:*

1. **Operario de limpieza industrial:** El área donde se encuentra este puesto es en Operaciones, pertenece al Departamento de Isla- Carrocería de la empresa Fiat Auto Argentina.

Su finalidad principal es realizar y mantener la limpieza general de la planta mientras la misma se encuentra en funcionamiento.

No tiene ningún puesto a cargo y tiene la obligación de responder a su encargado.

Las funciones principales de dicho puesto son: Limpieza de planta, contención y limpieza de derrames eventuales, retiro de restos de desolladores y cintas, retiro y reposiciones de cartones, limpieza y despintado, manejo de barros de pintura, retiro de viruta y residuos con virutas, recolección y disposición de residuos, manejo de hidrolavadora y barredora, realizar su trabajo de forma ambientalmente correcta e informar a su responsable las anomalías que pueden manifestarse durante la realización de la tarea.

Las herramientas que utiliza en el puesto son: Aspiradora, hidrolavadora, barredora, productos químicos y artículos de limpieza.

Los conocimientos que exige el puesto de trabajo: Básicos: Secundario completo o cursos afines. Específicos: Conocimientos en aspectos ambientales, conocimiento de normas y procedimientos de Seguridad e Higiene laboral, conocimiento de normas y estructuras organizacionales, conocimiento de los elementos de protección personal, conocimiento en manejo de residuos, conocimiento del procedimiento de contención de derrames, conocimiento de los criterios básicos de orden de limpieza, conocimiento de modo de manipulación de residuos especiales, conocimiento en el uso de productos químicos específicos, política de calidad, política ambiental, política y requisitos del cliente, conocimientos del criterio de cuidado de las instalaciones del cliente.

Las habilidades exigidas por el puesto: Puntualidad, compañerismo, comunicación, autonomía, dinamismo proactivo, trabajo en equipo, orden y organización.

Experiencias exigidas por el puesto: Mínimo un año.

Condiciones Ambientales: Las tareas se desarrollan en un ambiente donde priman ruidos y riesgos físicos. Debe tener conocimiento de los peligros inminentes de la labor, cuidado en la integridad física utilizando correctamente los Elementos de

Protección Personal brindados por la empresa. Responsabilidad sobre los desechos que origina.

**2. Operario de limpieza civil:** El puesto se encuentra en el Área Operaciones, la cual está en la órbita del Departamento de limpieza civil.

La finalidad del puesto es mantener la limpieza general de oficinas, sectores administrativos y espacios comunes como auditorio, sala de conferencia-capacitación, salas de computación.

No tiene ningún puesto a cargo y tiene la obligación de responder a su encargado.

Las funciones del puesto son: Limpieza de oficinas y salas de conferencia-capacitación-computación, auditorio, limpieza de planta, limpieza de vidrios, limpieza de baños y baños con duchas, recolección y disposición de residuos, respetar la colecta selectiva de residuos, informar a su responsable las anomalías que pueden manifestarse durante la realización de la tarea.

Las herramientas utilizadas: aspiradora, lustradora, lavadora rotativa, productos químicos y artículos de limpieza.

Los conocimientos que exige el puesto de trabajo: Básicos: Secundario completo o cursos afines. Específicos: Conocimientos en aspectos ambientales, conocimiento de normas y procedimientos de Seguridad e Higiene laboral, conocimiento de normas y estructuras organizacionales, conocimiento de los elementos de protección personal, conocimiento en manejo de residuos, conocimiento del procedimiento de contención de derrames, conocimiento de los criterios básicos de orden de limpieza, conocimiento de modo de manipulación de residuos especiales, conocimiento en el uso de productos químicos específicos, política de calidad, política ambiental, política y requisitos del cliente, conocimientos del criterio de cuidado de las instalaciones del cliente.

Habilidades exigidas por el puesto: Puntualidad, compañerismo, comunicación, autonomía, dinamismo- proactivo, detallista, orden y organización.

Experiencias exigidas por el puesto: Mínimo un año.

Condiciones Ambientales: Las tareas se desarrollan en un ambiente donde priman ruidos y riesgos físicos. Debe tener conocimiento de los peligros inminentes de la labor, cuidado en la integridad física utilizando correctamente los Elementos de Protección Personal brindados por la empresa. Responsabilidad sobre los desechos que origina.

**3. Operario de limpieza hospitalaria:** El puesto pertenece al área Internado del Hospital Privado. La finalidad del puesto es realizar y mantener la limpieza general del hospital principalmente en ausencia del paciente.

No tiene ningún puesto a cargo y tiene la obligación de responder a su encargado.

Las funciones del puesto son: Limpieza de cerámicos, limpieza de vidrios, limpieza de muebles, limpieza de camas, siempre primero el colchón, con ciff y lavandina, limpieza de muebles y sillones, reposición de papel higiénico y para secado de manos, reposición de toallas limpias y limpieza del baño.

Las herramientas utilizadas en el puesto son: Lavandina, rejilla, gamuza, jabón líquido, palo de piso, guantes, cepillo, limpiador, desengrasante, limpia vidrios completos.

Los conocimientos que exige el puesto de trabajo: Básicos: Secundario completo o cursos afines. Específicos: Conocimientos en aspectos ambientales, conocimiento de normas y procedimientos de Seguridad e Higiene laboral, conocimiento de normas y estructuras organizacionales, conocimiento de los elementos de protección personal, conocimiento en manejo de residuos, conocimiento de los criterios básicos de orden de limpieza, conocimiento en el uso de productos químicos específicos, política de calidad, política ambiental, política y requisitos del cliente, conocimientos del criterio de cuidado de las instalaciones del cliente.

Habilidades exigidas por el puesto: Puntualidad, compañerismo, comunicación, autonomía, dinamismo- proactivo, detallista, orden y organización.

Experiencias exigidas por el puesto: Mínimo un año.

Condiciones ambientales: Debe conocer las consideraciones ambientales específicas a sus actividades.

## **DESCRIPCIONES DE PUESTO**

Llegando a la finalidad del relevamiento de la información de los puestos, presentaremos las tres descripciones propuestas para la organización

Trabajo de Grado  
Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en RR. HH.

	
<b>FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO</b>	
<b>PUESTO: HOSPITALARIO</b>	
<b>Datos del Puesto</b>	
Cliente: Hospital Privado Area: Internado Departamento:	
<b>Finalidad del Puesto</b>	
Realizar y mantener la limpieza general del hospital principalmente en ausencia del paciente	
<b>Organigrama</b>	
Puesto Inmediato al que reporta: Encargado Puesto a cargo: Ninguno	
<b>Funciones de Puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza de Ceramicos</li> <li>- Limpieza de Vidrios</li> <li>- Limpieza de muebles.</li> <li>- Limpieza de camas, siempre primero el colchón, con cliff y</li> <li>- Limpieza de muebles y sillones</li> <li>- Reposición de papel higiénico y para secado de manos.</li> <li>- Reposición de toallas limpias.</li> <li>- Limpieza del baño</li> </ul>	
<b>Herramientas Utilizadas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lavandina</li> <li>- Rejilla</li> <li>- Gamuza</li> <li>- Jabon Liquido</li> <li>- Palo de Piso</li> <li>- Guantes</li> <li>- Cepillo</li> <li>- Limpiador</li> <li>- Desengrasante</li> <li>- Limpia Vidrios Completos</li> </ul>	
<b>Conocimientos Exigidos por el Puesto</b>	
Basicos	- Secundario Completo /Cursos Afines
Especificos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en Aspectos Ambientales</li> <li>- Conocimientos de Normas y Procedimientos de Seguridad e Higiene Laboral</li> <li>- Conocimiento de Normas y Estructuras Organizacionales</li> <li>- Conocimientos de Elementos de Proteccion Personal</li> <li>- Conocimiento en Manejo de Residuos</li> <li>- Conocimiento de los Criterios Basicos de Orden y Limpieza</li> <li>- Politica de Calidad</li> <li>- Politica Ambiental</li> <li>- Politica y Requisitos del Clientes</li> <li>- Conocimiento del criterio de cuidad de las Instalaciones del Cliente</li> </ul>
Idioma	No Aplica
Formacion Academica	Capacitaciones afines al Puesto y Ambientales
<b>Habilidades Exigidas por el Puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntualidad</li> <li>- Compañerismo</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Dinamismo - Proactivo</li> <li>- Orden y Organización</li> </ul>	
<b>Experiencia exigida por el Puesto</b>	
Experiencia en Puestos Similares minima 1 año	
<b>Condiciones Ambientales</b>	
Debe conocer las consideraciones ambientales especificas a sus actividades	

Trabajo de Grado  
 Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en RR. HH.

 INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO Y CENTRO DE SERVICIOS	
<b>FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO</b>	
<b>PUESTO: OPERARIO DE LIMPIEZA INDUSTRIAL</b>	
<b>Datos del Puesto</b>	
Cliente: Fiat Auto S.A Area: Operaciones Departamento: Isla - Carrocería	
<b>Finalidad del Puesto</b>	
Realizar y mantener la limpieza general de la planta mientras la misma se encuentra en funcionamiento	
<b>Organigrama</b>	
Puesto Inmediato al que reporta: Encargado Puesto a cargo: Ninguno	
<b>Funciones de Puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza de Planta</li> <li>- Contención y Limpieza de derrames eventuales</li> <li>- Retiro de restos de selladores y eventuales</li> <li>- Retiro y reposición de cartones</li> <li>- Limpieza de desollado</li> <li>- Manejo de barnos de pintura</li> <li>- Retiro de Viruta y residuos con Virutas</li> <li>- Recolección y Disposición de residuos</li> <li>- Manejo de Hidrolavadora y barredora</li> <li>- Realizar su trabajo de forma ambientalmente correcta</li> <li>- Informar a su responsable las anomalías que pueden manifestarse durante la realización de la tarea</li> </ul>	
<b>Herramientas Utilizadas</b>	
Maquinas / Herramientas : Aspiradora, hidrolavadora, barredora, productos químicos y artículos de limpieza	
<b>Relaciones ( A Nivel Funcional y/o a Nivel Externo</b>	
Funcional:	Encargado
<b>Conocimientos Exigidos por el Puesto</b>	
Basicos	- Secundario Completo /Cursos Afines
Especificos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en Aspectos Ambientales</li> <li>- Conocimientos de Normas y Procedimientos de Seguridad e Higiene Laboral</li> <li>- Conocimiento de Normas y Estructuras Organizacionales</li> <li>- Conocimientos de Elementos de Protección Personal</li> <li>- Conocimiento en Manejo de Residuos</li> <li>- Conocimiento del Procedimiento de Contención de Derrames</li> <li>- Conocimiento de los Criterios Basicos de Orden y Limpieza</li> <li>- Conocimiento de modo de manipulación de residuos especiales</li> <li>- Conocimiento en el uso de productos químicos específicos</li> <li>- Política de Calidad</li> <li>- Política Ambiental</li> <li>- Política y Requisitos del Clientes</li> <li>- Conocimiento del criterio de calidad de las instalaciones del Cliente</li> </ul>
Idioma	No Aplica
Formacion Academica	Capactaciones afines al Puesto y Ambientales
<b>Habilidades Exigidas por el Puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntualidad</li> <li>- Compañerismo</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Autonomía</li> <li>- Dinamismo - Proactivo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> <li>- Orden y Organización</li> </ul>	
<b>Experiencia exigida por el Puesto</b>	
Experiencia en Puestos Similares mínima 1 año	
<b>Condiciones Ambientales</b>	
Las tareas se desarrollan en un ambiente donde priman ruidos y riesgos físicos. Debe tener conocimiento de los peligros inminentes de la labor, cuidad en la integridad física utilizando correctamente los elemetos de protección personal brindadoes por la empresa. Responsabilidad sobre los derechos que origina.	

Trabajo de Grado  
 Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en RR. HH.

	
<b>FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO</b>	
<b>PUESTO: OPERARIO DE LIMPIEZA CIVIL</b>	
<b>Datos del Puesto</b>	
Cliente: Casa Central Area: Operaciones Departamento: Limpieza Civil	
<b>Finalidad del Puesto</b>	
Mantener la limpieza general de oficinas, sectores administrativos y específicos comunes como auditorio, sala de conferencia-capacitación, salas de computación	
<b>Organigrama</b>	
Puesto Inmediato al que reporta: Encargado Puesto a cargo: Ninguno	
<b>Funciones de Puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limpieza de oficinas y salas de conferencia-capacitación-com</li> <li>- Limpieza de Planta</li> <li>- Limpieza de Vidrios</li> <li>- Limpieza de baños y baños con duchas</li> <li>- Recolección y disposición de residuos</li> <li>- Informar a su responsable las anomalías que pueden</li> </ul>	
<b>Herramientas Utilizadas</b>	
Maquinas / Herramientas : Aspiradora, lustradora, lavadora rotativa, productos químicos y artículos de limpieza	
<b>Conocimientos Exigidos por el Puesto</b>	
Basicos	- Secundario Completo /Cursos Afines
Especificos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conocimientos en Aspectos Ambientales</li> <li>- Conocimientos de Normas y Porcedimientos de Seguridad e Higiene Laboral</li> <li>- Conocimiento de Normas y Estructuras Organizacionales</li> <li>- Conocimientos de Elementos de Proteccion Personal</li> <li>- Conocimiento en Manejo de Residuos</li> <li>- Conocimiento de los Criterios Basicos de Orden y Limpieza</li> <li>- Conocimiento en el uso de productos químicos específicos</li> <li>- Política de Calidad</li> <li>- Política Ambiental</li> <li>- Política y Requisitos del Clientes</li> <li>- Conocimiento del criterio de cuidad de las Instalaciones del Cliente</li> </ul>
Idioma	No Aplica
Formacion Academica	Capacitaciones afines al Puesto y Ambientales
<b>Habilidades Exigidas por el Puesto</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Puntualidad</li> <li>- Compañerismo</li> <li>- Comunicación</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Dinamismo - Proactivo</li> <li>- Detallista</li> <li>- Orden y Organización</li> </ul>	
<b>Experiencia exigida por el Puesto</b>	
Experiencia en Puestos Similares minima 1 año	
<b>Condiciones Ambientales</b>	
Las tareas se desarrollan en un ambiente amigable y agradable sin cambios variables en temperatura ni condiciones físicas. Debe tener conocimientos de los peligros inminentes de la labor, cuidado en la itnegridad física utilizando correctamente los elementos de proteccion personal brindados oor la empresa. Responsabilidad sobre los desechos que origina.	

## **CAPÍTULO VIII**

## **CONCLUSIÓN**

### **Nuestra conclusión como futuras profesionales en RR. HH.**

Luego de desarrollar el contenido del Trabajo de Grado logramos comprender de manera integral los temas tratados en la misma, llevando a la práctica profesional, la teoría adquirida en el transcurso de nuestra carrera de Licenciatura de Recursos Humanos. Esta instancia fue de aprendizaje pero sobre todo de adquirir experiencia previa a nuestra práctica profesional.

Logramos cumplir nuestros objetivos de intervención a través de los análisis realizados, entrevistas, encuestas, observación, llevados a cabo en los distintos sectores de la organización.

Creemos que este trabajo de campo y las propuestas realizadas serán un gran aporte a la empresa ISCOT SERVICIOS S.A. aportándoles otra perspectiva del modo de llevar adelante los procesos. Nuestro propósito no es únicamente realizar un trabajo de campo sino que deseamos lograr aportar nuestros conocimientos y ver plasmadas nuestras propuestas en la realidad de la empresa.

Si bien el problema de rotación de personal es el foco de nuestra intervención, sabemos que no es un problema que se pueda anular sino que mediante nuestro aporte buscamos que se reduzca el índice. La empresa logrará de esta manera tenerla presente como un problema real y buscar la manera de enfrentarla siendo flexible y adaptable.

A modo de cierre podemos concluir que las propuestas realizadas para el Subsistema de Provisión, pero integrando y con una mirada puesta en el Subsistema de Previsión (pues el motivo del trabajo está enfocado en provisión), pueden de alguna manera darle valor a la gestión de RR. HH. para que el trabajador se sienta seguro en su puesto, y no decida abandonar la organización, brindándole al trabajador seguridad en su puesto de trabajo.

Nuestro propósito como equipo de RR. HH. a largo plazo es realizar un seguimiento de los resultados de las acciones de mejora propuestas para la organización.

Si finalmente la empresa acepta nuestra propuesta y la implementa, creemos que se aportará a un manejo más eficaz del personal a la organización una vez que hayan optado incorporar las herramientas propuestas. Si la empresa las utiliza correctamente creemos que se logrará el manejo eficaz del personal.

## **CAPÍTULO IX**

## **BIBLIOGRAFÍA**

## Bibliografía

- BOHLANDER, SNELL Y SHERMAN. “Administración de Recursos Humanos”. 12 Edición. Editorial Thomson Learning. México 2001
- CUESTA SANTOS ARMANDO. “Tecnología de Gestión de Recursos Humanos”. Editorial Academia. Cuba 1999.
- GARY DESSLER. “Administración de Personal”. 6ta Edición. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. México 1993.
- IDALBERTO CHIAVENATTO. “Administración de Recursos Humanos”. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. Colombia 2000
- IDALBERTO CHIAVENATO. “Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones”. 9na Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2011.
- JOAQUIN RODRIGUEZ VALENCIA. “Introducción a la Administración como Enfoque de Sistemas”. 4ta Edición. Editorial Thomson 2007.
- MARTHA ALLES. Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Editorial Granica. Buenos Aires 2004.
- NOYA, DIEZ Y BOZAL. “Selección de Personal, Sistema Integrado” Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. Madrid 1997
- WILLIAN B. WERTHER, KEITH DAVIS. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico 1990.
- WILLIAN B. WERTHER, KEITH DAVIS. “Administración Recursos Humanos: El capital de las empresas”. 6ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2008.
- WILLIAN B. WERTHER, KEITH DAVIS. “Administración de Personal y Recursos Humanos”. 5ta Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1996.

**Guías Complementarias:**

- Susana Barrionuevo y Nicolás Beltramino. Guía de Estudio. “Estrategia”. IUA (Instituto Universitario Aeronáutico)
- Susana Barrionuevo y Carlos Norry. Guía de Estudio “Administración de RR. HH.”. IUA (Instituto Universitario Aeronáutico)
- Nestor Rasello y Veronica Zuiliani. Guía de Estudio “Reclutamiento y Selección”. IUA (Instituto Universitario Aeronáutico)

## **CAPÍTULO X**

### **ANEXOS**

Trabajo de Grado  
 Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en RR. HH.

### Anexo I

 ISOT SERVICES S.A OPERARIOS DE MANTENIMIENTO	
Esta información se utilizará para el diagnóstico del Proyecto de Grado de alumnas de la carrera de RR. HH. Del Instituto Universitario Aeronáutico. Dicha información será trabajada de manera anónima, es decir, que las respuestas serán tratadas con suma confidencialidad.	
<b>FECHA</b> <b>HORA</b> <b>LUGAR</b>	
SEXO	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino
ESTADO CIVIL	<input type="checkbox"/> Concubinato <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Con Hijos
PUESTO DE TRABAJO	
Tareas y Responsabilidades propias de su actividad laboral	
1. Indique con una cruz el sector operativo al cual pertenece	
	<input type="checkbox"/> Pintura <input type="checkbox"/> Montaje <input type="checkbox"/> Distribución de Insumos <input type="checkbox"/> Periferia <input type="checkbox"/> Mecánica
2. ¿Esta Conforme con su Puesto de Trabajo?	
	<input type="checkbox"/> Conforme <input type="checkbox"/> Disconforme
3. ¿Conoce cuales son las habilidades que requiere el puesto que usted ocupa? ¿Cuáles son?	
	<input type="checkbox"/> Reconoce <input type="checkbox"/> No Reconoce
4. ¿Conoce usted los objetivos del puesto?	
	<input type="checkbox"/> Conoce <input type="checkbox"/> No conoce
5. En el caso que se le pregunte, podría usted nombrar tareas, funciones, actividades que debe realizar en su puesto de trabajo? ¿Cuáles Son?	
	<input type="checkbox"/> Puede <input type="checkbox"/> No Puede
6. ¿Puede determinar el tiempo aproximado que le lleva realizar las tareas un día normal de trabajo? Especifique tiempo	
	<input type="checkbox"/> Puede <input type="checkbox"/> No Puede

Trabajo de Grado  
Instituto Universitario Aeronáutico  
Licenciatura en RR. HH.

---

7. ¿Se siente conforme con el trato de su supervisor? En el caso en que no esté conforme, ¿Qué propondría para mejorar la situación?
<input type="checkbox"/> Conforme <input type="checkbox"/> Disconforme
Alternativa:
<b>INDUCCIÓN</b>
Momento del
1. ¿Su puesto de trabajo requiere de capacitación al ingreso? ¿Le fue útil para comenzar a trabajar?
<input type="checkbox"/> Requiere <input type="checkbox"/> No requiere
2. ¿Qué temas considera que son importantes a la hora de que le brinden capacitación al ingreso?
<b>AUSENTISMO</b>
3. ¿Se ausentó alguna vez en su puesto de trabajo?
<input type="checkbox"/> Se ausentó <input type="checkbox"/> No se
4. ¿Cuáles son las principales razones por las que se ausentó en su puesto de trabajo?
<input type="checkbox"/> Accidente <input type="checkbox"/> Enfermedad <input type="checkbox"/> Licencia <input type="checkbox"/> Trámites <input type="checkbox"/> Suspendido <input type="checkbox"/> Otros
5. ¿Usted trabaja los fines de semana?
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
6. ¿Usted ha llegado tarde alguna vez? Nombre motivos
<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO Motivos:
7. ¿Cuál cree Usted que son los motivos por lo cual renuncian las personas o se les da de baja al departamento de RR. HH., antes que finalice su periodo de prueba?
Les agradecemos por dedicarle su tiempo y disponibilidad a la realización de este cuestionario

Trabajo de Grado  
 Instituto Universitario Aeronáutico  
 Licenciatura en RR. HH.

	
<b>ISCOT SERVICES S.A</b>	
<b>OPERARIOS DE MANTENIMIENTO</b>	
<p>Esta información se utilizará para el diagnóstico del Proyecto de Grado de alumnas de la carrera de RR. HH. Del Instituto Universitario Aeronáutico. Dicha información será trabajada de manera anónima, es decir, que las respuestas serán tratadas con suma confidencialidad.</p>	
<b>FECHA</b> <b>HORA</b> <b>LUGAR</b>	
SEXO	<input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/> Masculino
ESTADO CIVIL	<input type="checkbox"/> Concubinato <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Con Hijos
<b>PUESTO DE TRABAJO</b>	
Tareas y Responsabilidades propias de su actividad laboral	
1. ¿Se siente conforme con su puesto de trabajo?	
	<input type="checkbox"/> Conforme <input type="checkbox"/> Disconforme
2. Respecto a la Inducción de su equipo, ¿Se considera capaz?	
	<input type="checkbox"/> Capaz <input type="checkbox"/> Incapaz
3. ¿Cómo definiría su trato con el personal?	
	<input type="checkbox"/> Autoritario <input type="checkbox"/> Permisivo <input type="checkbox"/> Flexible <input type="checkbox"/> Comunicativo <input type="checkbox"/> Otro
<b>INDUCCION</b>	
Familiarización del nuevo colaborador con su puesto de trabajo	
1. ¿Cuál es el grado de incidencia que tiene usted en la inducción del personal?	
	<input type="checkbox"/> ALTO <input type="checkbox"/> MEDIO <input type="checkbox"/> BAJO
2. Además de la Inducción que la empresa le da al nuevo empleado, Usted como supervisor ¿Le brinda algún tipo de Inducción al ingresante?	
	<input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO
3. ¿Cada cuanto realizan reuniones con su equipo?	
	<input type="checkbox"/> Semanalme <input type="checkbox"/> Cada 15 días <input type="checkbox"/> Diariamente <input type="checkbox"/> Mensualmente
<p>Les agradecemos por dedicarle su tiempo y disponibilidad a la realización de este cuestionario</p>	

## Anexo II

		
<b>PROGRAMA DE INDUCCION</b>		
<b>ISCOOT SERVICES S.A</b>		
FECHA:		
<b>DÍA UNO</b>		
<b>1º ETAPA</b>	<b>PRESENTACION</b>	<b>DESAYUNO DE</b>
DURACION :	9:00 HS A 13:00 HS	
LOCACION :	Casa Matriz	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Entrega de Manual de Induccion</li> <li>2 Agruparse en Grupos según tipo de servicio</li> <li>3 Presentación de la Empresa</li> <li>4 Historia de la organización</li> <li>5 Organigrama general y del sector</li> <li>6 Entrega de Reglamento de Higiene y Seguridad</li> </ol>		
<b>ALMUERZO GRUPAL</b>		
Duración:	13:45 HS A 17:00 HS	
<b>2º ETAPA</b>	<b>TAREAS RESPECTIVAS</b>	<b>EXPLICACION DEL PUESTO Y</b>
<b>DEBATE GRUPAL</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Deberes de Conducta</li> <li>- Procedimiento de Ausentismo</li> <li>- Temas a considerar en las Evaluaciones de Desempeño</li> <li>- Responsabilidades propias del puesto</li> <li>- Derechos del trabajador</li> </ul>		
<b>DÍA DOS</b>		
<b>RECORRIDO DE INSTALACION Y PRESENTACION DE EQUIPO</b>		
Duración	Jornada Laboral Completa	
Locación	Según servicio específico	
Recorrido de la Instalacion Presentación de Grupo de Trabajo Explicación de lo siguiente:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Las tareas que deberán llevar a cabo</li> <li>- Las herramientas que deberán utilizar para ello</li> <li>- Canales de comunicación en caso de reclamos</li> <li>- Problemas de trabajo</li> <li>- Accidentes laborales</li> <li>- etc</li> </ul>		

## **Anexo III**

### **Entrevistas**

#### **Puesto: Director General**

1. ¿A qué rubro pertenece la organización y que servicios ofrece?
2. ¿De dónde proviene ISCOT SERVICES S.A y en qué provincias opera actualmente?
3. ¿Cuáles son sus principales clientes?
4. Con respecto a la Cultura Organizacional, ¿puede especificar la Misión, Visión y valores que representan a la empresa?
5. ¿Cuáles son los objetivos que persigue la empresa?
6. ¿Las decisiones son centralizadas?
7. ¿En qué áreas se divide la organización.

#### **Puesto: Coordinadora de Reclutamiento y Selección de RR. HH**

1. ¿Cuál es la dotación de personal actualmente?
2. Explique brevemente el proceso de Reclutamiento y Selección de la organización.
3. ¿Cuentan con un Análisis y Descripción de Puestos? (Si no poseen esta herramienta ¿cree que afecta en cierto modo en la empresa?)
4. Con respecto a la Rotación de Personal ¿La empresa soporta algún índice de Rotación?
5. ¿Cómo cree que se presenta la Rotación de personal en los rubros industriales, hospitalarios y civiles?
6. Según datos proporcionados por la empresa, los meses de Enero, Julio y Diciembre de 2014 se detectaron gran cantidad de altas. ¿Por qué cree que se dio esta situación?

a) Con respecto a las bajas del año, el primer semestre presenta más de un 10% mayor de egresos respecto al segundo semestre. ¿Considera que esto sucede por alguna razón en particular?

b) Dentro de este primer semestre el mes que presenta mayor rotación es el mes de Mayo. ¿Qué situación afrontó la empresa ese determinado mes?

c) Observamos que en el mes de Julio el índice de rotación es menor. ¿Por qué dicho mes cuenta con pocos egresos? ¿Se puede decir que buscan tomar este mes como referente en cuanto a la rotación?

### **Puesto: Responsable de Capacitación**

1. ¿Cómo es el procedimiento de Inducción?
2. ¿Cuánto tiempo dura la Inducción a los empleados?
3. ¿Los temas a tratar son los mismos para los tres tipos de servicios?
4. ¿Quiénes son las personas involucradas en este procedimiento?
5. ¿Qué temas se abordan?
6. ¿En qué lugar se lleva a cabo la Inducción?
7. ¿Se lleva registro de las mismas?

### **Puesto: Coordinadora de Legales**

1. ¿Cuál es el objetivo de su puesto de trabajo?
2. ¿En qué consiste el área de Legales?
3. ¿Cuál es el promedio mensual de egresos en la organización?
4. ¿Cuál es el motivo principal por el que las personas egresan de la empresa?
5. ¿Considera que actualmente existe una Rotación de Personal? Si la respuesta es afirmativa, ¿Cómo cree que repercute en su área?
6. ¿Cómo es su relación con el área de Reclutamiento y Selección?

7. Al momento del egreso del empleado ¿utilizan alguna herramienta para conocer los motivos de baja?

**Puesto: Operario Industrial**

8. ¿A qué servicio y área pertenece?
9. ¿Cuál es la finalidad de su puesto?
10. ¿Tiene personal a cargo? ¿A quién debe responder?
11. Explique las principales actividades de su puesto de trabajo.
12. ¿Qué herramientas utiliza para llevar adelante sus tareas?
13. ¿Qué conocimientos y habilidades exige su puesto?
14. Con respecto al ambiente (ruido, iluminación) ¿Cuáles son sus condiciones de trabajo?

## Anexo IV

### ISCOT SERVICES S.A





