



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION  
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Análisis y descripción de puestos para la formalización del proceso de Reclutamiento”

Alumnas: Galbucera Eliana  
Ramírez Daiana

Docente Tutor: Lic. Miriam García



## INDICE

RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	9
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	12
JUSTIFICACIÓN.....	14
OBJETIVOS.....	15
OBJETIVO GENERAL: .....	15
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	15
ALCANCE.....	15
MARCO TEÓRICO.....	16
INTRODUCCIÓN A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	16
PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL.....	17
ANÁLISIS DE PUESTO.....	19
RECLUTAMIENTO.....	32
MARCO METODOLÓGICO.....	42
RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO.....	43
PROPUESTA DE MEJORA.....	49
ETAPA I: DESCRIPCIÓN DE PUESTO.....	49
ETAPA II: FORMALIZACIÓN DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO .....	64
1) Solicitud de requerimiento de personal.....	64
2) Conocer el perfil requerido para el puesto.....	65
3) Difundir la búsqueda.....	65
4) Recetar y clasificar los CV.....	69
5) Analizar los CV.....	70
6) Proceso de selección .....	71
CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO .....	72
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXO I: FICHA PARA LA DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	77
ANEXO II: FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	78
ANEXO III: FORMULARIO DE SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....	81
ANEXO IV: FICHA PARA LA CARGA DE DATOS DE CANDIDATOS- RECLUTAMIENTO.....	82
GLOSARIO.....	83



*Dedicado:*

*La vida te da la oportunidad de escribir, corregir y mejorar tu historia todos los días. Sé  
sabio y escribe una buena historia, la tuya...”*

*Papi y Mami, gracias! Mil gracias por ayudarme a escribir este pedacito de  
historia, me llena de orgullo que me hayan apoyado siempre, este es NUESTRO logro!*



*Dedicado:*

*Al Espíritu Santo por ser mi luz y fuente de inspiración.*

*A mis padres, Carlos y Silvia, por ser mi guía y brindarme la educación de la vida  
enfundándome valores y los mejores ejemplos de constancia y perseverancia. Por darme  
su apoyo incondicional y sobre todo su amor.*

*A Nadia, mi hermana, por estar incondicionalmente en mi vida, brindándome su amor y  
apoyo.*

*A Pablo, mi amor y mi gran compañero de vida, por brindarme su comprensión, apoyo y  
amor en todo momento.*

*A Macarena, mi amiga y compañera de este proyecto por su voluntad, compromiso y  
confianza durante todo este tiempo.*

*. A mis compañeras, amigas que me dio la carrera, por el apoyo y compañerismo brindado  
durante toda esta etapa.*

*A mis familiares y amigos que de una u otra forma me alentaron y están en cada momento  
de mi vida.*



*Agradecimientos:*

*A los Integrantes de la empresa Córdoba Diesel S.A. quienes nos abrieron sus puertas y se pusieron a nuestra disposición brindándonos su colaboración para poder realizar nuestro Trabajo Final de Grado, en especial a Antonio Melero por su predisposición y apoyo para este proyecto.*

*A nuestra Tutora, Lic. Miriam García, por guiarnos en este proyecto, por su colaboración y aportes brindados a lo largo de este proceso.*

*Al Instituto Universitario Aeronáutico y sus representantes, Lic. Rosana Malaman, y miembros del tribunal Ing. Adrián Dolgonos y Lic. Isabel García quienes nos guiaron y brindaron su colaboración y apoyo durante toda esta etapa.*



INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
AERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento de Desarrollo Profesional  
Lugar y Fecha.....

**INFORME DE ACEPTACION del PROYECTO DE GRADO**

*Análisis y descripción de puestos para la formalización del proceso de reclutamiento*

Integrantes: *Galbucera Eliana, Ramírez Daiana.*  
*Licenciatura en Recursos Humanos.*

Profesor Tutor del PG: Lic. Miriam García

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Ing. Adrián Dolgonos

Vocal: Lic. Isabel García

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 las Observaciones sugeridas a continuación
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## **RESUMEN**

Se realizó la intervención sobre la empresa Córdoba Diesel de la ciudad de Córdoba dedicada a la comercialización de piezas e insumos automotrices; para ello se llevó a cabo el análisis de recursos humanos y se diseñó un plan que le permitirá a la empresa reestructurar la metodología de reclutamiento, con el fin de agilizar tiempos y disminuir costos.

Como punto de partida se detectó la situación problemática y se creó un formulario para llevar a cabo el análisis y descripción de puestos tanto para el área administrativa y operativa.

Por último, analizando la información provista por las descripciones de puestos, se determinó cuáles serán los perfiles de los futuros reclutados y las metodologías de búsqueda para que el reclutador cumpla con sus funciones.



## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad, con la llegada del tercer milenio, la globalización de la economía y la fuerte competencia mundial, se nota cierta tendencia en las organizaciones exitosas a no administrar personas ni recursos humanos, sino a administrar con las personas a quienes se les ve como agentes activos y proactivos, dotados no solo de habilidades manuales, físicas o artesanales, sino también de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales. Las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología. (*Chiavenato, 2001*)

Por lo expresado previamente es innegable la importancia del proceso de reclutamiento y selección, dado que la eficacia y eficiencia del personal se vincula directamente con el desarrollo y éxito de una empresa.

No contar con un proceso de reclutamiento adecuado genera pérdidas de tiempo, errores en la prestación del servicio y conflictos en el desempeño laboral de todos los trabajadores, afectando la armonía organizacional. Es por ello, que al analizar la situación que atraviesa la empresa Córdoba Diesel se propuso la reestructuración del proceso de búsqueda, y la incorporación de nuevas herramientas de reclutamiento.

La finalidad de esta intervención no fue solo informar medios de reclutamientos para llegar al candidato que mejor se adapte al puesto y la empresa, también se buscó mostrar las consecuencias de los procesos deficientes y contribuir en la disminución de errores y pérdidas de tiempo.

Con el propósito de obtener información sobre los perfiles a reclutar, se analizaron los puestos de trabajo y las exigencias de los mismos, dicha información fue recolectada a través de un formulario de descripción de puestos, el que contribuye de manera significativa a diferentes áreas de la administración de personal, beneficiando la conexión empresa- trabajador.





## **PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

“Cordoba Diesel S. A.” es una PYME Argentina con más de 40 años en el mercado, se encuentra radicada en la ciudad de Córdoba dedicada a la comercialización de insumos y piezas automotrices. Fue fundada en septiembre de 1971, comenzó su actividad con un taller mecánico de inyección diesel que contaba con el trabajo de tan solo tres personas. Para el año 1.972 se inicia la comercialización de autopartes “CHEVROLET”, que hasta la actualidad se mantiene vigente.

Posteriormente en el año 1.975 se incorporo la línea de autopartes “MERCEDES BENZ” línea pesada, también en el mismo año se sumo toda la línea de motores diesel “PERKINS” y sus partes, teniendo para ese entonces la cantidad de doce empleados.

En el año 1.986 fue nombrado “CONCESIONARIO OFICIAL DE PERKINS ARGENTINA S.A.” para la comercialización de motores, repuestos y servicios. Continuando con la permanente incorporación de nuevos productos fueron designados distribuidores oficiales de los productos “Z.F.-CAJAS DE VELOCIDAD DIRECCIONES HIDRAULICAS” y sus partes en el año 1.988.

La comercialización y distribución oficial de “LUBRICANTES ELF” se inicio en el año 1.992 sumando en el año 1.996 la distribución nacional de los conjuntos de diferencial y sus partes “EATON” para toda la línea automotor de transporte de carga y pasajeros liviano y pesado.

En la actualidad la empresa mantiene todas las representaciones oficiales que mencionamos anteriormente y todos ellos son proveedores de las terminales automotrices en todo el mundo radicadas actualmente en el país.

La última y reciente designación oficial que se incorporo a la oferta de productos es toda la línea de tractores y máquinas agrícolas de la fábrica “MASSEY FERGUSON



ARGENTINA S.A.”, con planta industrial en ROSARIO PROVINCIA DE SANTA FE, adquirida en el año 1.998 por el grupo AGCO líder en su especialidad.

Córdoba diesel se plantea los siguientes objetivos:

- ✓ Profesionalizarnos y ampliar nuestra oferta incorporando más y mejores productos.
- ✓ Capacitarnos constantemente para mejorar y mantener el liderazgo.

Actualmente la organización cuenta con una superficie cubierta de más de 4400 m<sup>2</sup>, y se encuentra ubicada junto con el local comercial en Esquiú 1260.

En su estructura podemos observar 4 grandes áreas:

- Área de compras
- Área de ventas
- Área de post venta/ servicios mecánicos
- Área administración y auditoría interna

La dotación total de personal en la empresa es de 52 personas, las mismas se encuentran distribuidas de la siguiente manera: 2 gerentes, 9 administrativos, 10 empleados de depósito, 23 vendedores- atención al cliente, 6 empleados de brindar el servicio post venta/ servicios mecánicos y 2 empleados de limpieza.

A su vez la empresa cuenta con una función de staff conformada por Asesores legales, contables e impositivos.



### ORGANIGRAMA DE CORDOBA DIESEL



Córdoba Diesel cuenta con una amplia lista de clientes, a quienes ofrece sus productos ya sea por venta mayorista o minorista. Algunos de los clientes comercializan en sus comercios estos productos por lo que realizan compras por cantidad. Por lo general las ventas minoristas se realizan a pequeños comercios, particulares y en su mayoría se llevan a cabo directamente desde mostrador en el local comercial de la empresa.

La empresa brinda el servicio post venta a sus clientes luego de originada la compra de determinados productos, este comprende fundamentalmente el servicio de reparaciones, mantenimiento o service a vehículos agrícolas (tractores, sembradores, cosechadoras, etc.) y servicio mecánico en general para la colocación de accesorios, repuestos, lubricantes tanto para vehículos particulares o para agrícolas adquiridos en la empresa.

El taller mecánico se encuentra frente a la empresa y al local comercial, por lo que permite brindar un servicio bien personalizado a sus clientes, es decir, ante cualquier inconveniente con algún producto, factura y/o garantía, el cliente o miembro de la empresa puede



trasladarse fácilmente hacia la empresa ya que las distancias son muy cortas y no generan pérdidas de tiempo, costos extras, ni alguna otra limitación.

### **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

Se observa la necesidad de crear registros que sirvan como herramienta de soporte para conocer los perfiles con los que cuenta la organización y así orientar al reclutador cuando surge una vacante.

A su vez, el crecimiento en la dotación de la empresa genera la imposibilidad de que el proceso de reclutamiento siga basándose en una metodología informal.

El proceso de reclutamiento llevado a cabo para cubrir una vacante se ve afectado por demoras, el tiempo que se dedica a la búsqueda de personal es excesivo y tiene un costo elevado. Las búsquedas comienzan a nivel interno, se comunica una vacante y se espera que los trabajadores proporcionen referencias de personas de confianza, las cuales consideran capaces de ocupar el puesto.

La deficiencia en estas metodologías, genera que una vacante se vea prolongada en el tiempo, necesitando rotar el personal y provocando cierta desestabilización en los demás puestos. Esto ocurre, debido a que el tiempo que se demora en cubrir una vacante se sobrecarga con horas extras al resto del personal.

Otra de las problemáticas encontradas, es que las vacantes cubiertas con recomendados se ven envueltas en presiones y generan un clima laboral hostil, donde los mayores afectados son los empleados que proporcionaron referidos y que los mismos no fueron seleccionados.

En el caso de que ninguno de los perfiles referidos cuente con la formación necesaria para el puesto vacante, se necesita brindar soporte al nuevo empleado con otro compañero del área, el cual deja de realizar sus tareas para acompañar y guiar al nuevo ingresante. Si el



candidato seleccionado no cumple en el tiempo de prueba con las expectativas esperadas, el puesto vuelve a quedar vacante generando nuevamente otra búsqueda.

Los motivos antes mencionados incentivan a formalizar el proceso de reclutamiento que forma parte del subsistema de provisión de Recursos Humanos, con el fin de disminuir los costos en la búsqueda de personal y eliminar las fallas que surgen al seleccionar empleados cuyo perfil no es compatible con el perfil que requiere el puesto.

Por lo tanto, el problema que se identifica es la carencia de información específica acerca de las características de los puestos y las especificaciones del personal para cubrirlo, y el déficit del proceso de captación, dando lugar a resultados deficientes en la búsqueda y selección.



## **JUSTIFICACIÓN**

El análisis y descripción de puestos, servirá de herramienta y soporte para llevar a cabo procesos complejos de reclutamiento, mejorando así las posibilidades de una selección eficiente.

Además permitirá conocer mejor cada puesto y con ello a la dinámica de trabajo de la organización, por una parte le aportará a la empresa un conjunto de herramientas que enriquecerán los procesos de búsqueda, creando perfiles e identificando y atrayendo a los candidatos más calificados.

La empresa además de verse beneficiada en la reducción de costos de reclutamiento, contará con una herramienta que le servirá para desarrollar otras tareas inherentes a recursos humanos. Podrá analizar la distribución de tareas, las cargas de responsabilidades, las conexiones entre los puestos y las fallas por retardos o falta de personal para la prestación de servicio.

Por otra parte, la descripción de puestos será de gran utilidad para los empleados ya que les permitirá conocer cada una de las tareas, obligaciones y resultados que se espera obtener de ellos en cada puesto de trabajo.

La óptima administración de recursos humanos constituye un capital trascendental para la continuidad de la empresa, como proveedora de bienes y servicios y como proveedora de puestos de trabajo. Con el desarrollo e implementación de nuevas políticas de recursos humanos no solo se aspira al crecimiento de la empresa, también se colabora en el bienestar de la comunidad, contribuyendo a la estabilidad laboral de sus empleados.

Este trabajo posee alcance provincial dado el mercado que atiende la empresa.



## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Diseñar un sistema de provisión de Recursos Humanos para la empresa Córdoba Diesel.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Identificar todos los puestos de trabajo existentes en la empresa.
- Analizar las características fundamentales de todos los puestos de trabajo.
- Proponer una descripción de puestos a partir del análisis realizado y construir perfiles de los mismos.
- Evaluar y proponer alternativas de reclutamiento interno y externo para cada puesto de trabajo de la empresa Córdoba Diesel.

## **ALCANCE**

El modelo de intervención será dirigido a toda la empresa CORDOBA DIESEL, éste proceso se orientará a los distintos niveles de la organización, gerencial, mandos medios y nivel operativo (personal de ventas, administrativos varios y operarios); a su vez se contará con el apoyo de la dirección para la implementación y coordinación del nuevo proceso de reclutamiento.

Se estima necesaria esta incorporación en la empresa y se considera pertinente, dada la necesidad, resultando factible y óptima su ejecución.



## **MARCO TEÓRICO**

### **INTRODUCCIÓN A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSUS HUMANOS**

Para *Chiavenato (2001)* una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse, están dispuestas a actuar conjuntamente y deseen obtener un objetivo común.

En nuestra sociedad, la mayor parte del proceso productivo se lleva a cabo en organizaciones; por tanto esta moderna sociedad industrializada se caracteriza por estar compuesta de organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en organizaciones, de las que depende para nacer, vivir, aprender, obtener todos los productos y servicios que necesita, etc. Esto quiere decir que las organizaciones se crean con un propósito definido, y que se planean para conseguir algunos objetivos, además se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran o se descubren mejores medios para obtenerlos.

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboren a alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. Administración de recursos humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con actitud positiva y favorable.

Los procesos básicos de la administración de personal son cinco: provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, seguimiento y control del personal.





Algunas actividades que se desarrollan en el subsistema provisión, consiste en investigar el mercado laboral para llevar a cabo el reclutamiento y la selección de personal.

El objetivo del subsistema de aplicación es determinar el diseño de cargos, la integración del empleado a la organización, la evaluación de desempeño.

El mantenimiento consiste en retener a las personas eficientes en la organización, algunas de las actividades comprendidas en este se relacionan con la remuneración, los beneficios y motivación.

El desarrollo consiste en preparar y capacitar a las personas de la organización con el fin de instruirlos y hacer frente a oportunidades futuras.

En el subsistema de seguimiento y control se realizan auditorías a los procesos y al personal para evaluar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## **PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL**

Según *Alles, M. (2001)* el proceso de selección es consecuencia de la planificación de los Recursos Humanos de la empresa integrado en la planificación general de esta.

Los procesos de selección no pueden desvincularse de los objetivos y estrategias de la empresa. Cuando una empresa decide iniciar un proceso de selección es porque su negocio o las metas que se propone alcanzar le piden cubrir unos puestos determinados, bien sea con personal propio o con candidatos que provienen del mercado de trabajo.

El proceso de selección necesita de una evaluación de necesidades tanto cuantitativa: número de individuos necesarios, como cualitativa: características de los puestos trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos.

Los autores que han estudiado la planificación de necesidades de personal coinciden en que todo proceso de selección debería ser consecuencia del sistema de Planificación de



los Recursos Humanos de la empresa, que a su vez debe de estar integrado en la planificación general de la empresa.

El suministro de candidatos puede ser interno o externo. El acudir al suministro interno de candidatos tiene dos ventajas, una relación dada con el coste, que será inferior que al acudir al mercado de trabajo, y otra la importancia que tiene para el clima de la empresa ofrecer al personal oportunidades de promoción profesional y económica, satisfaciendo sus aspiraciones de progreso, coordinando los objetivos de la empresa y los de las personas que trabajan en ella.

El suministro de candidatos externos se produce cuando la empresa decide acudir al mercado de trabajo. Debe tratar de conseguir una optima utilización del potencial disponible en el mercado en función de un buen numero de variables: demográficas, formativas, ocupacionales, competencia, tecnología, etc.

Según la naturaleza de la empresa y la envergadura de los planes de captación de candidatos, así habrá de ser el esfuerzo de investigación del mercado de trabajo.

Para realizar una correcta planificación de las necesidades de personal **Rasello y Zuliani (2001)** nos indican que la provisión de recursos humanos requiere un compromiso gerencial relativo a la definición clara de políticas que provean un marco para el análisis, toma de decisiones y actuación de los intérpretes de esas políticas.

Resulta indispensable también conocer el alcance del perfil “profesional” pretendido para las personas a integrar los diferentes cuadros, entendiendo por profesional el grado de idoneidad requerido y no necesariamente vinculado a una formación universitaria. El grado de idoneidad refiere no solo al “conocer” sino también a las habilidades y otros atributos requeridos para llevar adelante el trabajo en cuestión.

Por otra parte, y si seguimos en cadena debemos conocer las necesidades de personal actuales y futuras de la empresa, en número y relacionado a cada calificación.



Cada responsable de área, debe determinar cuáles serán los requerimientos que demandara la ejecución de sus planes y las calificaciones que deben cumplirse, mientras que el área de recursos humanos deberá establecer cuáles son los requisitos y competencias que deberán cumplimentar quienes se integren a la organización.

## ANÁLISIS DE PUESTO

*Alles M. (2001)* nos señala que poseer un exacto conocimiento del puesto de trabajo es indispensable para iniciar correctamente el proceso de selección.

Tanto si la selección de personal va a ser llevada a cabo por la propia empresa como por consultores externos, se impone un análisis del puesto y de su entorno. La información sobre el puesto es un referente inevitable para llevar a cabo una selección científica de personal.

Los análisis y descripción de puestos de trabajo son útiles para una gran variedad de aplicaciones en el campo de la función de personal y según sea la finalidad del análisis, el analista incidirá más en unos aspectos o en otros. En lo que respecta a selección de personal creemos en un enfoque muy práctico destinado a conocer el puesto y lo que este exige a la persona que lo va a desempeñar.

Para la autora existen muchos métodos para analizar en profundidad los puestos de trabajo, pero no todos reúnen la información básica e imprescindible para cada finalidad concreta, como por ejemplo, la Selección de Personal.

Por otra parte, el dinamismo de la empresa exige al consultor o al técnico en selección centrarse en unos pocos aspectos claves del puesto, que son los que en nuestra opinión exigen la mayor atención.



Según **McCornick, citado por Fernández- Ríos (1990)**, se pueden identificar hasta once métodos distintos para recoger información relativa a un puesto de trabajo:

- Observación.
  
- Entrevista individual con el ocupante del puesto.
- Entrevista de grupo (varios ocupantes).
- Reunión de grupo de expertos (con personal experimentado)
- Cuestionario estructurado.
- Cuestionario de preguntas abiertas.
- Diario.
- Incidentes Críticos
- Información de diseño de equipamiento.
- Grabaciones de actividades del puesto.
- Registros disponibles relativos al puesto.

El más frecuentemente utilizado en selección de personal es el de la entrevista con el superior jerárquico o supervisor del puesto, o también, en muchas ocasiones, con el responsable máximo de la empresa o el dueño de la misma según el tamaño de esta.

El departamento de Recursos Humanos también puede ser llamado a intervenir, tramitando el encargo al consultor. Igualmente es preferible una entrevista con el supervisor o jefe inmediato. Esta puede ser estructurada, con un guión predeterminado, pero lo más importante es lograr un clima de colaboración.

Estableciendo un diálogo lo más sincero posible con el o los jefes responsables del puesto que ha de ser cubierto, se obtiene información valiosa para poder descubrirlo.

Los aspectos a considerar en la descripción del puesto son los siguientes:

- El objetivo del puesto, en este apartado se debe explicar brevemente para que existe el puesto, que es lo que se pretende conseguir con él.



- Las funciones; por lo general las funciones de todos los puestos de trabajo, incluso los más complejos, se pueden resumir en un máximo de seis o siete líneas.
- La función no debe confundirse con la tarea. Para desarrollar una función se ejecutan tareas.
- La dependencia jerárquica, el organigrama en el que está inserto el puesto de trabajo y las características y el número de las personas que dependerán en su caso del ocupante, ayudaran también a la persona encargada del proceso de selección a conocer las relaciones que se han de mantener dentro de la empresa, lo cual es muy útil para conseguir el candidato más adecuado.
- Las características del candidato; en el análisis de puesto de trabajo, introducimos deliberadamente las características personales y profesionales que el puesto de trabajo va a exigir a su ocupante, lo cual se denomina “Perfil del candidato”.

En el diseño de este perfil se pueden distinguir dos partes de gran importancia cada una de ellas:

*Los conocimientos y la experiencia:* El nivel académico o la titulación necesaria para ejercer el puesto deben quedar claramente establecidos antes de iniciar el proceso de selección.

Los años de experiencia en un puesto o campo de actividad determinado, basados en razonamientos justificados, o bien la no necesidad de experiencia, constituyen un aspecto importante dentro del proceso de selección.

Al cuantificar la experiencia no se debe caer en exageraciones que perjudican la preselección de candidatos, restringiendo el número de los que podrían participar en el proceso de selección, y provocando costos innecesarios.



Por otra parte existen profesionales que consiguen un dominio de sus técnicas de trabajo en un tiempo menor de lo común.

Muchas veces es conveniente contratar personas sin experiencias para formarlas con el espíritu y el estilo de trabajo propio de la empresa.

*Las características de personalidad y profesionalidad;* características que exige el puesto de trabajo a los candidatos que lo van a desempeñar.

Este es quizás un punto clave en todo el proceso de selección, porque en definitiva, entre candidatos con similares requisitos académicos, de experiencia, etc., se elegirá a aquel o aquellos que tengan determinadas características de personalidad o profesionalidad, que parecen estar asociadas al éxito en el desempeño del puesto de trabajo concreto y cuya importancia crece a medida que ascendemos en la escala jerárquico-laboral.

Según *Milkovich & Boudreau (1994)* el análisis del trabajo es un proceso sistemático de recopilación de datos y elaboración de juicios acerca de la naturaleza de un trabajo específico.

El contenido del trabajo puede centrarse en tareas específicas, sus propósitos y lo que logran; o en comportamientos.

Los requisitos describen las habilidades, las capacidades y el conocimiento necesarios para desempeñar satisfactoriamente el trabajo. Es preciso contar con los datos acerca de estos requisitos para reclutar, seleccionar, pagar, y formar a los empleados. Sería imposible hacer corresponder a los individuos con el trabajo sin los detalles sobre los requisitos precisos para los distintos puestos de trabajo.

Por lo regular, este análisis recopila información acerca de tareas específicas. Un grupo de tareas desempeñadas por una persona constituye un puesto; los puestos similares forman un trabajo, y trabajos más o menos similares se combinan para constituir una ocupación.



El análisis del trabajo proporciona información para muchas actividades de recursos humanos.

A menudo el análisis del trabajo es el primer paso para decidir cuánto pagar a la gente. Así mismo, el análisis del trabajo ayuda a documentar las decisiones de RH relacionadas con el trabajo, lo cual es importante para asegurar que no se incurra en la discriminación.

En relación a la valoración del contenido del trabajo existen tres categorías básicas de información sobre el trabajo recopilados por el análisis: datos de la tarea, datos del comportamiento y datos de las capacidades.

- ✓ Datos de la tarea: son sub partes de un trabajo, con énfasis en el propósito de cada tarea. Los datos de la tarea revelan el trabajo real desempeñado y por qué se desempeña.
- ✓ Datos del comportamiento: estos datos utilizan verbos que describen los comportamientos que ocurren en el trabajo.
- ✓ Datos de las capacidades: valoran el conocimiento o las habilidades sobresalientes que un trabajador debe poseer para lograr un desempeño satisfactorio en el trabajo.

En relación al método convencional de recopilar información acerca del trabajo interviene un analista, el cual aplica un cuestionario para entrevistar a los supervisores y empleados en un trabajo. Los cuestionarios y entrevistas están estructurados para lograr un formato de respuesta uniforme. El enfoque requiere una participación considerable por parte de los supervisores y empleados, lo cual mejora su entendimiento del proceso; proporciona una oportunidad para esclarecer sus expectativas acerca del trabajo, y aumenta la probabilidad de que acepten los resultados.

Por lo regular, un analista traduce los datos recopilados en una hoja que contiene el resumen de la descripción del trabajo. A menudo, tanto a los empleados como a los supervisores se les da una oportunidad para modificar y aprobar la descripción del



trabajo. En el apéndice que se encuentra al final de este capítulo se proporciona un procedimiento progresivo para recopilar datos y un cuestionario.

Es probable que el procedimiento convencional más detallado sea el análisis funcional del trabajo.

En análisis funcional del trabajo describe los trabajos por su grado de complejidad en relación con los datos, la gente y las cosas. Por ejemplo, la relación más simple con la gente requiere seguir instrucciones o servir. La más compleja es la de consejero, la cual se define como desempeñar un papel modelo o de guía.

Los métodos convencionales depositan una confianza considerable en las capacidades del analista para comprender el trabajo desempeñado y traducirlo en una descripción del trabajo.

Se han elaborado nuevas técnicas para cuantificar y computarizar los datos del trabajo. Dichas técnicas minimizan los errores en la recopilación de datos y, hasta donde es posible, aumentan las posibilidades de analizar los trabajos con base en factores relacionados con el trabajo. La meta principal del análisis del trabajo cuantitativo es reducir la subjetividad en el análisis del trabajo. Además, un análisis del trabajo por computador puede liberar de la monótona labor de recopilar y traducir datos del trabajo.

Con respecto al análisis cuantitativo del trabajo, los inventarios constituyen la parte medular del análisis cuantitativo del trabajo. En esencia, un inventario es un cuestionario estructurado en donde se listan los atributos de comportamiento y de tarea importantes para el grupo de trabajos que van a analizarse.

Una limitación primordial de todos los análisis cuantitativos es el costo. Sin embargo, se ha mejorado la calidad del análisis del trabajo con el desarrollo de enfoques cuantitativos, y una variedad de factores inducen a aumentar su uso.

Según *Chiavenato (2001)* es necesario describir un cargo, para conocer su contenido.





La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Un cargo “puede ser descrito como una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y las responsabilidades de un cargo, que corresponden al empleado que lo desempeñan, proporcionan los medios para que los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización”.

Básicamente, tareas o funciones “son los elementos que conforman un rol de trabajo y que debe cumplir el ocupante del cargo”. Las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen un cargo total. Un cargo “es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupan un lugar formal en el organigrama”.

En resumen, la descripción de cargos está orientada hacia el contenido de éstos, es decir, hacia sus aspectos intrínsecos.

Después de la descripción, sigue el análisis del cargo. Una vez identificado el contenido del cargo (aspectos intrínsecos), se analiza el cargo en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante.

Aunque la descripción y el análisis de cargos está estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, se diferencian entre sí: la descripción se orienta al contenido del cargo (qué hace el ocupante, cuándo lo hace, cómo lo hace y por qué lo hace) en tanto que el análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para



ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos, con el propósito de compararlos.

La estructura del análisis de cargo comprende a la descripción de cargos siendo esta una simple exposición de las tareas o funciones que desempeña el ocupante de un cargo, en tanto que el análisis de cargos es una verificación comparativa de las exigencias (requisitos) que dichas tareas o funciones imponen al ocupante. En otras palabras, cuales son los requisitos físicos e intelectuales que debe tener el empleado para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.

En general, el análisis de cargos se refiere a cuatro áreas de requisitos aplicadas casi siempre a cualquier tipo o nivel de cargo:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades implícitas
- Condiciones de trabajo.

Los requisitos intelectuales, tienen que ver con las exigencias del cargo en lo referente a los requisitos intelectuales que el empleado debe poseer para desempeñar el cargo de manera adecuada. Entre estos requisitos encontramos los siguientes factores de especificación:

- Instrucción básica
- Experiencia básica
- Adaptabilidad al cargo
- Iniciativa necesaria
- Aptitudes necesarias

Los requisitos físicos, tienen que ver con la cantidad y la continuidad de energía y de esfuerzos físico y mental requeridos, la fatiga provocada, así como con la constitución



física que el empleado necesita para desempeñar el cargo adecuadamente. Entre los requisitos físicos se encuentran los siguientes factores de especificaciones:

- Esfuerzo físico
- Capacidad visual
- Destreza y habilidad
- Constitución física necesaria

Las responsabilidades implícitas se refieren a la responsabilidad que tiene el ocupante del cargo- además del trabajo normal y de sus funciones- por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material, por las herramientas o equipo que utiliza, por el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos valores o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, los contactos internos o externos y la información confidencial. Es decir, debe responsabilizarse por:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos valores o documentos
- Contactos internos o externos
- Información confidencial.

Se consideran como condiciones de trabajo a las condiciones ambientales del lugar donde se desarrolla el trabajo, y sus alrededores, que pueden hacerlo desagradable, molesto y sujeto a riesgos, lo cual exige que el ocupante del cargo se adapte correctamente para mantener su productividad y rendimiento en sus funciones.

Evalúan el grado de adaptación del elemento humano al ambiente y al equipo, y facilitan su desempeño. Comprenden los siguientes factores de especificaciones:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos



Desde el punto de vista de los factores de especificaciones, el análisis de cargos puede estructurarse mediante un esquema de estandarización que facilite, en gran parte, la recolección de información y permita tener una base aceptable de comparación entre los cargos.

Con respecto a la descripción y el análisis de cargos, son responsabilidad de línea y función del staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del staff, representado en primera instancia por el analista de cargos, quien puede ser un empleado especializado del staff, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

- Observación directa
- Cuestionario
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

En relación al método de observación directa, se destaca que es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia. Su aplicación resulta mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micro movimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos. Algunos cargos rutinarios permiten la observación directa, pues el volumen de contenido manual puede verificarse con facilidad mediante la observación.



Dado que no en todos los casos la observación responde todas las preguntas ni disipa todas las dudas, por lo general va acompañada de entrevista y análisis con el ocupante del cargo o con el supervisor.

Se recomienda que este método se aplique en combinación con otros para que el análisis sea más completo y preciso.

Respecto del cuestionario para realizar el análisis, se solicita al personal (en general, los que ejercen el cargo que será analizado, o sus jefes o supervisores) que diligencie un cuestionario de análisis de cargos y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

Cuando se trata de una gran cantidad de cargos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos cargos. El cuestionario debe elaborarse de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del cargo y su superior para establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios, las distorsiones, la falta de relación o las posibles ambigüedades de las preguntas.

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de cargos es la entrevista que el análisis hace al ocupante del cargo. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del cargo, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el cargo, y de los porqués y el cuándo. Puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo, permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros cargos semejantes, verificar las incoherencias en los informes y, si es necesario, consultar al supervisor inmediato para asegurarse que los detalles obtenidos son válidos. Garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente a empleados obstrutores y obstinados. En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de cargos prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.



El método de la entrevista directa consiste en recolectar los elementos relacionados con el cargo que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo. Puede realizarse con uno de ellos o con ambos, juntos o separados.

Para contrarrestar las desventajas que pueden llegar a tener estos métodos y obtener el mayor provecho posible de las ventajas que poseen, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones eclécticas de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- ✓ Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del cargo. Primero el ocupante responde el cuestionario y después presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- ✓ Cuestionario con el ocupante y entrevista con el superior para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- ✓ Cuestionario y entrevista, ambos con el superior.
- ✓ Observación directa con el ocupante del cargo.
- ✓ Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del cargo, etc.

La elección de estas combinaciones dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de cargos, personal disponible para esta tarea, etc.

Según *Milkovich & Boudreau (1994)* el análisis del trabajo sirve como punto de partida para muchas otras actividades de recursos humanos, los datos recopilados deben presentarse en un formato tal que resulte útil para otras personas aparte del analista. Este formato constituye la descripción del trabajo. Las descripciones típicas contienen tres secciones, en las cuales se identifica, define y describe el trabajo.

Con respecto a la identificación de la descripción, puede contener el título del trabajo, el número de ocupantes, en donde se localiza (departamento, ubicación del trabajo) y número del trabajo, si se emplea alguno. Su propósito es identificarlo con claridad y distinguirlo de



aquellos con títulos o tareas de trabajos similares. Así mismo, es importante la fecha en que se efectúa el análisis.

En relación a la definición, se refleja en forma resumida el propósito del trabajo; por qué existe y cómo se ajusta a otros trabajos y a la organización, y sus objetivos generales.

La descripción del trabajo es una explicación detallada de los aspectos de la definición, o de la sección de resumen. Indica las principales tareas de este trabajo, el trabajo específico desempeñado, qué tan cuidadosamente se supervisa y qué controles limitan la situación del empleado. Además de describir las tareas desempeñadas también se puede incluir aquí la formación y experiencia requeridas para desempeñarlas o en una sección aparte llamada Especificaciones del Trabajo.

Un elemento imprescindible a desarrollar por la empresa está referido a la estructura y a los roles que deben desempeñar las personas; resulta indudable que es elemental contar con un adecuado manual de la organización que posibilite arbitrar las medidas convenientes para integrar la dotación.

Contar con una adecuada estructura de la empresa posibilita que la tarea de integración de la dotación resulte exitosa al momento de delimitar los alcances y acción del sector de empleos de la organización. En el caso de la descripción del puesto es menester contar con un claro conocimiento de las tareas que el mismo tiene al integrarse en el análisis de tareas.

La finalidad del análisis de puestos es determinar el contenido de los mismos. El análisis del trabajo abarca los métodos y procedimientos para adquirir información sobre objeto, recursos, entorno, tareas y requisitos del trabajo.

Así en el organigrama, como la representación gráfica de la estructura de la organización, se reflejan las relaciones jerárquicas, de autoridad y responsabilidad y funcionalidad; esto sin dejar de lado las relaciones con los objetivos verificables en la planeación, la idea de



los principales deberes o actividades y la autoridad para que la persona cumpla con la función y saber lo que puede hacer para lograr las metas.

Además, para hacer que un papel funcione con eficacia se deben tomar las medidas para proporcionar la información requerida y otras herramientas necesarias para el desempeño de ese papel. *(Rasello & Zuliani, 2001)*

Una vez clarificado este punto se puede asumir la conformación de un “perfil de puesto” que posibilite delinear los cursos de acción para obtener el resultado de un adecuado reclutamiento para proceder, posteriormente, a seleccionar a la persona que mejor se ajuste al perfil delimitado.

En este sentido se define el perfil del puesto como aquel instrumento que provee la información básica que debe conocer quien realice la búsqueda del nuevo empleado.

Así la definición del perfil del puesto no es otra cosa que la especificación de las características ideales deseadas por la empresa para la cobertura de un puesto. *(Rasello & Zuliani, 2001)*

## **RECLUTAMIENTO**

Una vez realizado el plan de requerimientos de personal, es necesario definir las fuentes a las que recurrirá el área de RR.HH. para cubrir las vacantes en “tiempo y forma”.

El suministro de personal puede ser interno y externo. El primero se compone de empleados que tienen la posibilidad de ser promovidos o transferidos, lo cual se encuentra comprendido dentro del plan de desarrollo o sucesión de la empresa.

No cabe duda que producir una política de promoción interna resulta un aliciente sumamente importante para cualquier empresa y, fundamentalmente, para la “cultura” organizacional.





Dar preferencia a los actuales empleados cuando se pretende cubrir una vacante o un nuevo puesto, tiene un efecto indudable en la actuación del personal; recordemos que, ayudar a que el empleado haga carrera en una misma institución estimula su motivación personal.

Sin embargo, su uso indiscriminado como herramienta para favorecer la motivación puede tener consecuencias no deseadas si no se administra convenientemente y llevar a la empresa a un círculo vicioso en el cual se pierde la capacidad de oxigenación de la empresa integrando nuevas capacidades.

Para *Milkovich & Boudreau (1994)* de forma constante, los empleados ingresan, se desplazan y dejan de pertenecer a las organizaciones. Dirigir este movimiento de empleados es una de las actividades de la dirección de Recursos Humanos más importante y de mayor influencia. Incluso la organización mejor diseñada en términos de puestos de trabajo, estructura y sistemas de remuneración no puede funcionar a menos que ingrese la cantidad apropiada y el tipo adecuado de empleados, que se les asigne en los puestos indicados y que permanezcan en la organización.

La provisión de personal es el proceso mediante el cual los empleados ingresan a la organización, cambian de puesto o salen de ella, con el objeto de lograr la cantidad y los tipos de asignaciones de empleados que se desean.

La provisión externa de personal consiste en el ingreso de empleados a la organización provenientes del exterior, y en sentido negativo implica el patrón de separaciones de esta por parte de los empleados.

El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo.

Las actividades de selección y retención más eficaces y precisas tendrán muy poca utilidad si el proceso de reclutamiento no genera un grupo bastante amplio de aspirantes calificados de donde seleccionar y reemplazar a los que se marchen. El reclutamiento no solo afecta a



las cualidades del empleado, también es una clave efectiva para la igualdad de oportunidades de empleo.

El reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado. Tanto los candidatos para el empleo como las organizaciones emiten señales acerca de la relación del empleado. Los aspirantes emiten señales para sugerir que son candidatos atractivos y que deberían recibir el trabajo, y procuran que la organización les proporcione la información para determinar si desean ingresar a ella. La organización emite señales para sugerir que es un buen lugar para trabajar, y desea que los aspirantes proporcionen un cuadro real de su valor potencial como empleados.

Cualesquiera que sean los requisitos, los aspirantes deben saber que hay oportunidades de empleo. Elegir los tipos de aspirantes que los que se va a informar acerca de las vacantes y los canales de comunicación que deben usarse, determina quien se enterará de las oportunidades de empleo disponibles. Las fuentes o los canales de reclutamiento deben arrojar una cantidad suficiente de aspirantes de alta calidad a un precio razonable. Así mismo, a menudo estos se eligen con base en la tradición o las prácticas previas de la compañía.

Según, *Alles M. A. (2002)* el reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento de empleo.

Una organización primero identifica a su candidato, su objeto de deseo, y luego debe conquistarlo, atraerlo. En un proceso de selección los dos eligen, no solo la empresa sino también el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir debió identificar y luego atraer a varios candidatos y no solo a uno.



Un buen proceso de selección se inicia definiendo correctamente los primeros pasos, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas.

Es muy importante la buena identificación de los casos que a la empresa le interesan e igualmente importante la posterior atracción de los mismos. Por ello es fundamental la correcta identificación del perfil buscado y de las reales expectativas de los participantes.

A su vez *Chiavenato (2001)* considera que el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, el reclutamiento también debe suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización.

El reclutamiento – llevado a cabo tomando como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización- consiste en realizar actividades relacionadas con la investigación e intervención en las fuentes capaces de proveer a la organización el número suficiente de personas para conseguir los objetivos.

Es una actividad cuyo objetivo inmediato es atraer candidatos de entre los cuales se seleccionaran los futuros integrantes de la organización.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de recursos humanos puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar.

De ahí se derivan las tres etapas: investigación interna sobre necesidades, investigación externa del mercado y definición de las técnicas de reclutamiento que se utilizarán. La



planeación del reclutamiento cumple el propósito de estructurar el sistema de trabajo que se desarrollará.

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de la línea. En consecuencia, el órgano de reclutamiento no tiene autoridad para afectar ninguna actividad si el órgano que tiene la vacante no toma la decisión de llenarla. Dado que el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de una decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleado o solicitud de personal. Este documento debe llenarlo y entregarlo la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección.

Respecto a las fuentes de reclutamiento se ha comprobado que son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento. Es decir, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que la empresa debe identificar y localizar, con el propósito de atraer a candidatos que suplan sus necesidades, a través de múltiples técnicas de reclutamiento.

También verificamos que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajan en alguna empresa, incluso en la nuestra. Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento es externo cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.



*García Noya, Hierro Diez, & Jiménez Bozal (1997)* consideran que dentro del proceso de selección externa, las fuentes de reclutamiento de candidaturas la dividimos en tres tipos:

- Bases de datos propios de la empresa.
- Búsqueda directa
- Anuncios de empleos.

En relación a la base de datos de la empresa, lo ideal sería que cada empresa tuviera estructurada su propia base de datos de curriculum vitae, con la que pudiera hacer frente a las necesidades de contratación. De todos modos, la gestión de dicha información requiere una dedicación de tiempo, trabajo y presupuesto para su concreta consecución, por lo que cada empresa deberá decidir la idoneidad de tener o no en cuenta este método.

Existen numerosas razones, aparte de su finalidad, que hacen atractiva la idea de gestionar una base propia. En primer lugar por imagen y política de la empresa. Todas las empresas reciben historiales profesionales a diario de personas que, por el hecho de haberlos enviado, muestran un interés por la compañía. Todas las cartas deberían ser contestadas con amabilidad agradeciendo el interés demostrado y explicando qué uso se le va a dar a la información recibida. La persona que reciba la carta de contestación, si antes estaba ligeramente interesada por la empresa, ahora puede estarlo más por el trato recibido.

En segundo lugar, hay que tener en cuenta que, si bien se está dedicando un esfuerzo por adelantado, también es cierto que ante una necesidad de contratación que surja, se reduce considerablemente el tiempo de respuesta y los costes empleados.

La estructura de la base de datos dependerá de las necesidades de cada empresa, siempre buscando que sea útil, de fácil manejo y de rápida respuesta a las necesidades.

*La búsqueda directa* puede realizarse en escuelas de negocios, esta consiste en contactar con escuelas donde se imparte formación que puede ser adecuada a los requisitos del puesto. Si se busca por ejemplo, a un técnico de marketing se puede acudir a centros de



formación que impartan cursos en esta área, o escuelas universitarias de marketing, donde exista una bolsa de trabajo.

Dentro de este apartado también las empresas de selección de personal ofrecen la posibilidad del servicio de captación de candidatos, cubriendo solo una fase del proceso de selección. También en este caso conviene tener en cuenta qué se contrata. A ser posible se debe exigir un contrato en el que se especifique el servicio solicitado y las garantías aducidas.

El uso de internet es otro método dentro de la búsqueda directa, actualmente es muy utilizado por las empresas para la búsqueda de personal. Consiste en incluir curriculum vitae en una página Web específica, que está disponible para los usuarios de internet en todo el mundo. Las empresas que diseñan estas páginas contactan con las personas que desean exponer aquí su historial y le cobran un canon por el servicio. De esta manera los historiales profesionales están a disposición de los seleccionadores y los candidatos amplían su campo de acción.

Dependiendo de la titulación o titulaciones requeridas para el ocupante del puesto a seleccionar, también se puede acudir a colegios profesionales que dispongan de bolsas de trabajo.

*Los anuncios de empleo* en prensa quizá sea el medio que tenga mayor difusión, y por lo tanto una mayor respuesta. Hay que tener en cuenta dos aspectos fundamentales si se decide su utilización: cómo elaborarlo y en qué medio publicarlo, para que una buena elección en ambos aspectos traiga consigo una mayor eficacia, lo que en este caso supone recibir el mayor número de candidaturas acordes con el perfil y el menor número de ellas que no se ajustan a lo solicitado. También se ha de tener en cuenta que, cada vez más, se insertan anuncios de demanda de empleo; es decir, de profesionales que se ofertan exponiendo un breve resumen de su perfil profesional. Conviene conocer en qué medios se ofertan determinados perfiles de profesionales.



Para que el anuncio sea eficaz no se debe centrar sólo en el estudio del medio de inserción sino también en el diseño (forma y contenido) del mismo. Para ello aportamos los siguientes consejos:

- Siempre se obtiene mayor respuesta cuando el anuncio no es ciego, cuando se nombra a la empresa que selecciona y no se utiliza un apartado de correos o el buzón de una agencia de publicidad, ya que los posibles candidatos pueden tener cierto recelo: No conocen el destino de la información tan confidencial como la del curriculum vitae. Pueden pensar que es su propia empresa la que está realizando la selección y podría ser perjudicial para ellos. No pueden realizar un seguimiento de la información enviada.
- Hay personas que por norma no contestan a este tipo de anuncio, porque están a no recibir contestación alguna y les ha creado una sensación de pérdida de tiempo. Piensan que la empresa se oculta por algo. El anuncio puede responder a otras intenciones diferentes a las propias de selección, como pueden ser: estudios de mercado, estudios salariales de mercado, etc.

Si bien hay muchas razones en contra, también hay motivos que puedan justificar el anonimato:

Evitar tener en mayor consideración a recomendados que objetivamente no encajan en el puesto. Que se esté preparando la salida de un profesional y se prevea ya posibles candidaturas antes de notificar a esta persona su despido. Que se hayan insertado otros anuncios para el mismo puesto y, ante un giro en el perfil se necesite otro tipo de candidatura. Ocultarle a la competencia cierta estrategia de la empresa.

Debe atraer la atención del lector y, principalmente de aquel lector que va dirigido, “el candidato perfecto”. Para atraer su atención se puede proceder de diversas maneras:

Con una buena presentación de la organización; mencionar el anteproyecto de la empresa siempre y cuando sea interesante. Detallar lo más posible el puesto y los requisitos exigidos, para que solo contesten aquellos candidatos que se identifiquen o encajen en él.



Si no se tienen claros ciertos requisitos o características del puesto a cubrir es preferible redactar un anuncio no muy exigente para que se reciba un mayor abanico de posibilidades, que incluso puede aclarar algunas dudas del perfil. Si el sueldo que se ofrece es competitivo, puede resultar útil destacarlo, ya que se pueden recibir candidaturas interesantes de la competencia.

Si el puesto no es en sí interesante pero tiene posibilidades de promoción, dejar bien en claras las opciones de realizar carrera profesional e, incluso, indicar la proyección de futuro del puesto.

Si se prevé la recepción de un gran número de candidaturas y no se va a poder contestar a todas, es recomendable decirlo en el anuncio, evitando de este modo infinidad de llamadas.

Conviene que se soliciten curriculum vitae o historiales profesionales detallados, que indiquen algunos de estos aspectos, puestos desempeñados, sector, tipo de empresa, funciones y tareas del puesto, toda aquella información que pueda ser útil para realizar la pre selección.

La selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención de incremento en la entrada; por tanto es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidato reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien.





Un dicho popular afirma que la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización.

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

Dado que la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

La recolección de información acerca del cargo que se pretende suplir puede hacerse de las siguientes maneras:

Descripción y análisis del cargo. Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo. Cualquiera que sea el método de análisis empleado, lo importante para la selección es la información con respecto a los requisitos y las características que debe poseer el aspirante al cargo para que el proceso de selección se centre en ellos.

Requerimiento de personal. Verificación de los datos consignados en el requerimiento a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características del aspirante al cargo. Cuando la empresa no tiene un sistema de análisis de cargos, el formulario de requerimiento de personal deberá tener espacios adecuados donde el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y esas características.



## **MARCO METODOLÓGICO**

El proyecto será abordado desde un modelo de intervención, analizando los datos que proporciona la empresa con el fin de organizar e interpretar los mismos, generando propuestas fundadas para resolver la situación problemática. La información necesaria será recolectada a través de entrevistas por medio de preguntas semi estructuradas, en un primer momento se realizarán a los encargados de área con el fin de comunicar como se llevará a cabo el proceso y que éste, a su vez, lo transmita al personal que tiene a su cargo. También se entrevistará a los ocupantes de cada puesto para reafirmar en detalle la información obtenida.

Se utilizará el formulario de descripción de puestos, como soporte y apoyo durante las entrevistas, el que nos permitirá contener procesada la información requerida de cada puesto.

Así mismo, entregaremos a todo el personal de la empresa cuestionarios que contendrán preguntas cerradas y abiertas, con el objetivo de obtener información precisa de las tareas realizadas en cada puesto de trabajo.



## **RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO**

La información recolectada con el formulario de descripción de puestos (Anexo I) nos permitió conocer la empresa en su totalidad, saber cuáles son las exigencias en cuanto a los perfiles buscados, los años de experiencia o el nivel educativo requerido.

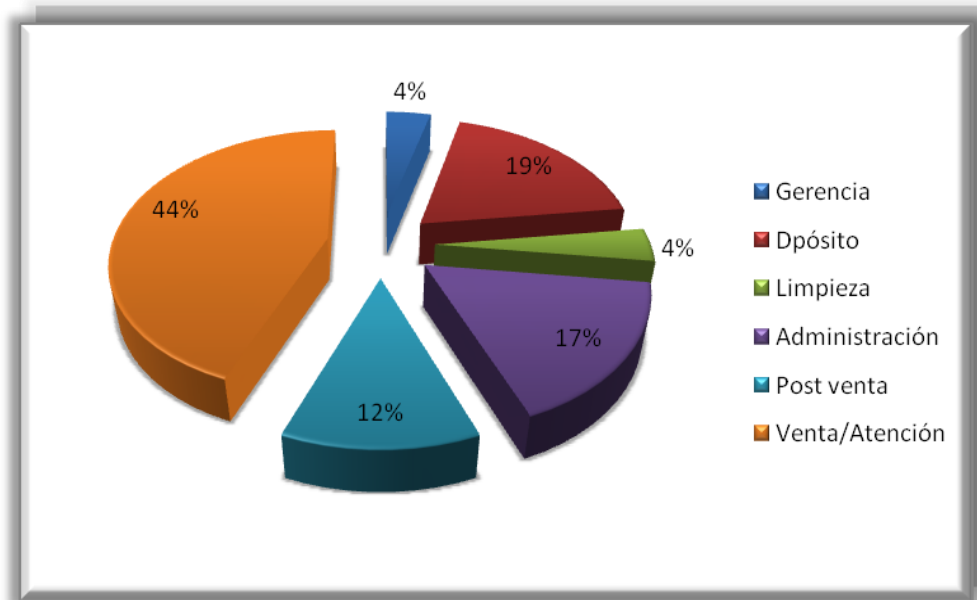
Además de las preguntas necesarias para realizar la descripción de puestos, se sumaron preguntas que nos facilitó conocer la visión de empleados y supervisores con respecto a las demoras en cubrir una vacante, o fallas por carecer de una descripción de puestos. Los resultados de la información antes mencionada se muestran a continuación con su respectivo análisis.

Para comenzar se necesitó conocer la cantidad de empleados con los que contaba la empresa por área. Ello puede observarse en la siguiente tabla:

**Tabla 1. Cantidad de personal por área**

ÁREA	CANTIDAD	
	DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
Gerencia	2	4 %
Deposito	10	19%
Limpieza	2	4%
Administración	9	17%
Post Venta	6	12%
Venta/Atención al cliente	23	44%
<b>Total</b>	<b>52</b>	<b>100%</b>

Gráfico 1. Cantidad de personal por área



Actualmente en la empresa trabajan 52 personas, de las cuales el mayor porcentaje se centra en el área de ventas y atención al cliente. Con respecto al área administrativa, muchas tareas se encuentran tercerizadas (por ejemplo; contaduría, marketing y liquidación de sueldos) si bien existen planes de incorporar dichas áreas en el futuro como efectivas de la empresa, todavía no existen planes en el corto plazo.



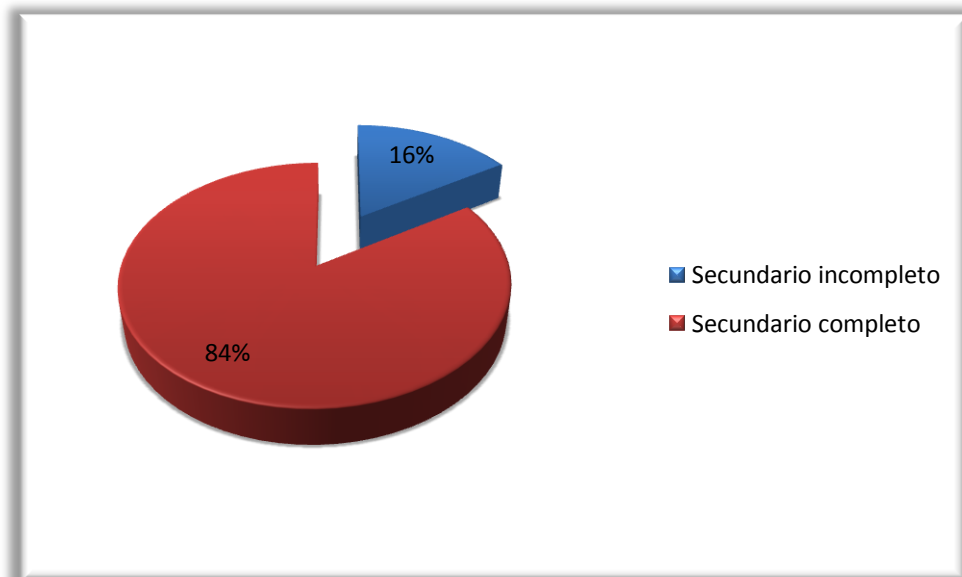
Para llevar a cabo el análisis del nivel educativo del personal en Córdoba Diesel se tomó en cuenta como población a la totalidad de 50 empleados, ya que en el mismo análisis no se incorporó la gerencia (dueños de la empresa), los resultados fueron los siguientes:

**Tabla 2. Nivel educativo que poseen los puestos**

NIVEL EDUCATIVO	CANTIDAD DE EMPLEADOS
Secundario Incompleto	16%
Secundario Completo	84%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

En la tabla anterior se puede observar que el 16% de los empleados de la empresa no han completado sus estudios de nivel secundario y que un 84% de ellos posee secundario completo. Ello se puede visualizar en el siguiente grafico:

**Grafico 2. Nivel educativo del personal**



La empresa no exige niveles educativos elevados en sus búsquedas, los puestos actualmente cubiertos tampoco cuentan con personal formado a nivel terciario o



universitario, la cultura organizacional se basa más bien en enseñar y adaptar al personal al puesto y a la empresa. Fue ampliamente mencionada por sus gerentes la noción de no requerir personal que aporte diplomaturas o títulos académicos, lo necesario para ellos es seleccionar personal que les brinde confianza, con experiencia en el puesto y muchas ganas de aprender y adaptarse a los requerimientos de la organización.

Para conocer cuáles son las dificultades generadas por la falta de una descripción de puestos, se identificaron cuáles son las tareas cotidianas que se ven en mayor porcentaje afectadas por esta ausencia.

Los empleados debían elegir entre tres opciones: desorientación sobre algunas tareas del puesto, desorientación a la hora de tomar decisiones con autonomía, o superposición de tareas con otros puestos. Las tres opciones son ciertas y afectan al trabajador, pero se buscó saber la importancia que tenía cada una de ellas para el empleado.

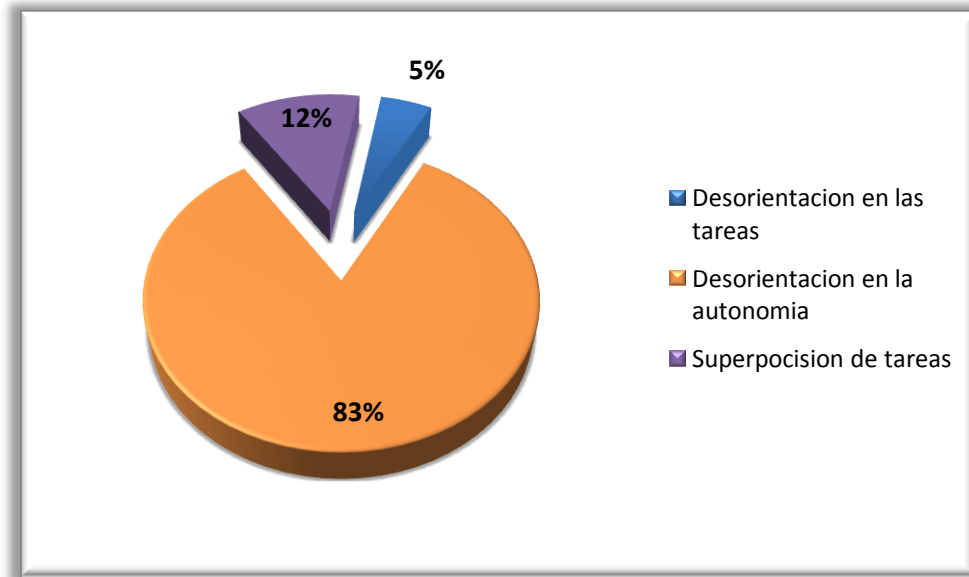
La siguiente tabla muestra la elección de los mismos:

**Tabla 4. Dificultades por la falta de descripción de puestos**

FALLA	CANTIDAD	
	DE EMPLEADOS	PORCENTAJE
Desorientación en las tareas	2	5%
Desorientación en la toma de decisiones	35	83%
Superposición de tareas	5	12%
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>100%</b>

En la tabla se puede observar que un 5% de los empleados siente desorientación con respecto a las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo, este porcentaje corresponde a un total de 2 empleados. Por otra parte, se muestra que un 83% de los miembros de la empresa encuentra la falla a la hora de tomar decisiones. Por último, se observa que 5 empleados se lo atribuyen a la superposición de tareas que posee su puesto de trabajo.

**Grafico 4. Dificultades por la falta de descripción de puestos**



Se puede observar que en su mayoría los empleados señalan conocer con exactitud las tareas cotidianas o extraordinarias que demanda el puesto.

De las tres opciones la más elegida fue considerarse desorientados a la hora de tomar decisiones importantes, si bien las tareas son claras, a la hora de tomar decisiones importantes se recurre solamente a los encargados o directamente a los gerentes.

La superposición de tareas es también un tema importante y a tener en cuenta en los puestos de ayudantes, puestos dedicados a complementar la tarea de otros.

Por lo expuesto en el relevamiento, se diagnostica y reconoce a la fuerza laboral como el pilar fundamental para el desarrollo de los objetivos y metas organizacionales. Frente a esto, a la hora de surgir una vacante es primordial contar con el personal adecuado en tiempo y forma para la prestación del servicio.



Encargados y responsables de área reconocen que las tareas más afectada por falta de personal es la atención a clientes y las entregas de pedidos a tiempo, como así también la dinámica de trabajo, ya que afecta a la jornada laboral de los empleados.





## **PROPUESTA DE MEJORA**

De acuerdo a lo expresado en nuestra situación problemática, nuestra propuesta consiste en brindar a la empresa Córdoba Diesel las herramientas que servirán de soporte para la reorganización del subsistema de provisión.

Conforman este conjunto de herramientas, la confección de descripción de puestos, el diseño de perfiles, la realización del procedimiento de reclutamiento y el análisis de las alternativas de búsqueda.

Para que esta propuesta sea llevada a cabo con éxito será necesario el apoyo y coordinación de todos los miembros de la organización.

La presentación de la propuesta de intervención fue dividida en dos etapas, la primera de ellas consiste en la realización de las descripciones de puestos de la empresa Córdoba Diesel, dicha información fue obtenida por medio de los formularios de descripción de puesto (Anexo II).

En la segunda etapa se propone la formalización del proceso de reclutamiento, en dicho procedimiento se incluyen nuevas fuentes de reclutamiento y se aconseja a la empresa incorporarse en las nuevas metodologías de reclutamiento, perfeccionando las búsquedas de perfiles mediante páginas de empleo o incorporando la postulación espontánea a través de una casilla de correo.

### **ETAPA I: *Descripción de puesto***

A continuación se presentan las descripciones de puestos realizadas en la empresa Córdoba Diesel. Dichas descripciones se elaboraron mediante el análisis de la información provista por los formularios de descripción de puestos, éstos fueron completados por los empleados de la empresa.



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Operario de Depósito – Recepción
<b>Reporta a:</b>	Encargado de Depósito
<b>Supervisa a:</b>	N/A

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Recibir y almacenar la mercadería.
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Controlar la cantidad y la calidad de la mercadería ingresada.</li><li>- Cargar, descargar y almacenar la mercadería con autoelevador o de forma manual.</li><li>- Comunicar los faltantes de stock al encargado.</li><li>- Ordenar y Organizar el depósito.</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	18 a 30 años
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario Completo
<b>Conocimiento específico:</b>	En conducción de autoelevador
<b>Experiencia previa:</b>	Manejo de autoelevador: 1 año como mínimo

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	8 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Depósito
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Dinamismo, fuerza muscular, atención y orden.
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre mercadería, autoelevador, higiene y orden del ambiente de trabajo.



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Encargado de Depósito
<b>Reporta a:</b>	Gerencia
<b>Supervisa a:</b>	Operarios de Depósito

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Coordinar y dirigir las acciones de almacenamiento del área depósito.
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dirigir y supervisar las tareas realizadas en el Depósito.</li><li>- Realizar reportes de actividades para la gerencia.</li><li>- Coordinar las actividades de los operarios de Depósito.</li><li>- Controlar y organizar los pedidos de mercadería con los diferentes proveedores.</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	De 25 a 35 años
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario Completo
<b>Conocimiento específico:</b>	Informático: Office (Preferentemente excel avanzado)
<b>Experiencia previa:</b>	En conducción de personal y manejo de depósito : 2 años

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	8 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Depósito
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Liderazgo, trabajo en equipo, autoridad, buena comunicación
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre insumos, mercadería, proveedores, y personal de depósito



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Ayudante de Ventas
<b>Reporta a:</b>	Responsable de Ventas
<b>Supervisa a:</b>	N/A

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Asesorar al cliente según su necesidad
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recibir consultas y pedidos del cliente.</li><li>- Asesorar sobre función, calidad y pertinencia de la mercadería requerida.</li><li>- Cotizar pedidos.</li><li>- Acomodar y exhibir mercadería.</li><li>- Trabajar en equipo con los compañeros de ventas.</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	18 a 35 años
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario Completo
<b>Conocimiento específico:</b>	Mecánica Automotriz. Manejo de PC básico
<b>Experiencia previa:</b>	Ventas y atención al cliente: 2 años

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	8 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Sucursal comercial
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Atención, buena dicción, empatía, trabajo en equipo
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre mercadería y fidelización de clientes



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Responsable de ventas
<b>Reporta a:</b>	Gerencia
<b>Supervisa a:</b>	Ayudante de ventas

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Controlar y coordinar la atención al cliente y ventas
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Informar a la gerencia sobre las ventas</li><li>- Coordinar y supervisar al personal</li><li>- Controlar horarios de trabajo, uniformes y turnos</li><li>- Receptar y solucionar el reclamo de algunos clientes</li><li>- Asesorar sobre función, calidad y pertinencia de la mercadería requerida.</li><li>- Controlar la disposición y el estado de la mercadería a la venta</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	25 a 35 años
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario Completo
<b>Conocimiento específico:</b>	Manejo de PC. Manejo de equipos de trabajo
<b>Experiencia previa:</b>	En posición similares: 2 años

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	8 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Sucursal comercial
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Capacidad de liderazgo, buena comunicación, responsabilidad
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre clientes, personal de ventas y mercadería a la venta



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Cajera
Reporta a:	Gerencia
Supervisa a:	N/A

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:	Gestionar caja chica
Tareas:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Arqueo y apertura de caja</li><li>- Recibir pagos en efectivo, cheque o tarjeta de crédito/débito</li><li>- Emitir facturas</li><li>- Realizar el pago a proveedores</li><li>- Verificar los pagos con tarjeta de crédito</li><li>- Rendir los gastos de la caja chica</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Rango de edad:	25 a 35 años
Nivel educativo:	Secundario completo
Conocimiento específico:	Administración contable, facturación y pago de proveedores, manejo de Herramientas office
Experiencia previa:	En posición similares: 2 años

### CONDICIONES DE TRABAJO

Horario/Turno:	8 horas diarias
Ambiente de Trabajo:	Sucursal comercial
Capacidad psicofísica:	Concentración, buena dicción, responsabilidad
Responsabilidad:	Sobre caja chica y documentación financiera



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Operario deposito – Expedición
<b>Reporta a:</b>	Encargado de deposito
<b>Supervisa a:</b>	N/A

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Despachar y controlar la mercadería saliente
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Entregar mercadería a clientes internos y/o externos.</li><li>- Verificar stock en el sistema y depósito.</li><li>- Armar pedidos</li><li>- Manipular mercadería a entregar de forma manual y con autoelevador.</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	18 a 30 años
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario Completo
<b>Conocimiento específico:</b>	En conducción de auto elevador
<b>Experiencia previa:</b>	Manejo de auto elevador: 1 año como mínimo

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	8 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Depósito
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Dinamismo, fuerza muscular, atención y orden.
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre mercadería, auto elevador, higiene y orden del ambiente.



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Personal de limpieza
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<b>Supervisa a:</b>	N/A

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Mantener el orden y la limpieza de la empresa
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Limpiar y mantener el orden las diferentes áreas de la empresa</li><li>- Controlar que los elementos de higiene se encuentren disponibles para su uso</li><li>- Realizar el pedido de los artículos de limpieza necesarios</li><li>- Mantener y limpiar sanitarios</li><li>- Informar cualquier deterioro de la infraestructura</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	De 18 a 25 años
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario
<b>Conocimiento específico:</b>	N/A
<b>Experiencia previa:</b>	En posición similares: 1 año

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	4 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Sucursal comercial- Oficinas
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Dinamismo, proactividad, responsabilidad, destreza manual
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre materiales, equipos y productos de limpieza.





## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Mecánico
<b>Reporta a:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b>	Ayudante de mecánico

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Realizar el service de los productos vendidos de la empresa
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar el service de motores y tractores</li><li>- Coordinar de manera efectiva los procesos de reparación</li><li>- Mantener absoluto orden y limpieza dentro de las instalaciones del taller</li><li>- Controlar a diario el inventario de herramienta</li><li>- Controlar el desecho de líquidos y partes automotrices en el lugar asignada para tal actividad</li><li>- Solicitar los materiales y herramientas necesarias para llevar adelante las reparaciones</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	De 28 a 35 años.
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario
<b>Conocimiento específico:</b>	Mecánica automotriz
<b>Experiencia previa:</b>	En puestos similares: 2 años

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	8 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Taller mecánico
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Destreza manual, fuerza muscular, orden, dinamismo, autoridad
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre materiales maquinas y equipo



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto:	Ayudante de Mecánico
Reporta a:	Mecánico
Supervisa a:	N/A

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Objetivo del puesto:	Asistir al mecánico en las tareas del taller
Tareas:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Dar apoyo y asistir al mecánico responsable</li><li>- Realizar el service de motores y tractores</li><li>- Mantener absoluto orden y limpieza dentro de las instalaciones del taller</li><li>- Realizar el mantenimiento de herramientas y equipos</li><li>- Controlar el desecho de líquidos y partes automotrices en el lugar asignada para tal actividad</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

Rango de edad:	De 18 a 30 años
Nivel educativo:	Secundario
Conocimiento específico:	Mecánica automotriz (Deseable)
Experiencia previa:	N/A

### CONDICIONES DE TRABAJO

Horario/Turno:	8 horas diarias
Ambiente de Trabajo:	Taller mecánico
Capacidad psicofísica:	Destreza manual, fuerza muscular, orden, dinamismo
Responsabilidad:	Sobre materiales maquinas y equipo



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Administrativo cobranzas
<b>Reporta a:</b>	Gerencia
<b>Supervisa a:</b>	N/A

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Llevar a cabo las acciones tendientes a la cobranza.
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Cargar y reclamar el vencimiento de facturas y obligaciones</li><li>- Controlar la expedición de cheques y trasferencias bancarias</li><li>- Elaborar informes y reportes de las operaciones financieras diarias</li><li>- Organizar y efectuar la cobranza telefónica y directa del día</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	22 a 30 años
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario completo
<b>Conocimiento específico:</b>	Contable, herramientas office, facturación, bancos.
<b>Experiencia previa:</b>	En puestos similares: 2 años

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	8 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Oficina
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Esfuerzo visual, resolución de conflictos, capacidad de decisión.
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre el dinero, valores- sobre la información de tipo confidencial.



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Administrativo de Archivo
<b>Reporta a:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b>	N/A

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Clasificar la documentación generada en toda la empresa.
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Valorar la importancia de la documentación y clasificarla.</li><li>- Codificar la información y documentación.</li><li>- Cargar en el sistema la documentación que ingresa y egresa.</li><li>- Mantener actualizados los archivos.</li><li>- Digitalizar los documentos importantes.</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	20 a 35 años
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario completo
<b>Conocimiento específico:</b>	Herramientas office- Archivología
<b>Experiencia previa:</b>	1 año

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	8 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Oficina
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Orden, disciplina, atención, responsabilidad.
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre documentos e información de tipo confidencial.



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Recepcionista
<b>Reporta a:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b>	N/A

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Recibir y atender a los clientes
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Recibir las llamadas telefónicas y derivarlas a quien corresponda</li><li>- Tomar recados y Realizar las llamadas de quien lo solicite</li><li>- Recibir y contestar email</li><li>- Receptar la correspondencia y/o paquetes que lleguen a la empresa</li><li>- Redactar notas y mails</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	De 20 a 28 años
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario completo
<b>Conocimiento específico:</b>	Herramientas office
<b>Experiencia previa:</b>	1 año

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	8 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Oficina
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Orden, buena dicción, atención, responsabilidad.
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre documentos e información confidencial



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Secretaria Administrativa
<b>Reporta a:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b>	N/A

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Asistir al gerente general en tareas administrativas
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Manejo de agenda, entrevistas y reuniones.</li><li>- Redactar notas, mails y documentos para el gerente general y comercial.</li><li>- Recibir las llamadas telefónicas y derivarlas a quien corresponda</li><li>- Tomar nota apuntes e indicaciones.</li><li>- Gestionar eventos y regularía empresarial.</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	de 28 a 35 años
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario completo
<b>Conocimiento específico:</b>	Herramientas office, Ingles
<b>Experiencia previa:</b>	1 año

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	8 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Oficina
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Planificación, orden, buena ortografía y lenguaje.
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre documentos, información confidencial.



## CORDOBA DIESEL S. A.

Última actualización:

### IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

<b>Nombre del puesto:</b>	Administrativo proveedores
<b>Reporta a:</b>	Gerente
<b>Supervisa a:</b>	N/A

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

<b>Objetivo del puesto:</b>	Administrar proveedores y cuentas a pagar
<b>Tareas:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Realizar el pago de proveedores</li><li>- Confeccionar el calendario de pagos</li><li>- Atender las consultas de proveedores</li><li>- Controlar el pago de vencimiento de servicios</li></ul>

### ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

<b>Rango de edad:</b>	22 a 30 años
<b>Nivel educativo:</b>	Secundario completo
<b>Conocimiento específico:</b>	Contable, herramientas office, facturación, bancos.
<b>Experiencia previa:</b>	En puestos similares: 2 años

### CONDICIONES DE TRABAJO

<b>Horario/Turno:</b>	8 horas diarias
<b>Ambiente de Trabajo:</b>	Oficina
<b>Capacidad psicofísica:</b>	Negociación, resolución de conflictos, autoridad, capacidad de decisión.
<b>Responsabilidad:</b>	Sobre dinero y valores.



## **ETAPA II: *Formalización del proceso de reclutamiento***

El objetivo de incorporar un plan de reclutamiento, es brindarle al reclutador una herramienta que le permita planificar y estandarizar los diferentes procesos de búsqueda.

Este procedimiento sirve como guía a la hora de iniciar el proceso de reclutamiento, consiste en una serie de pasos que se deberán llevar a cabo desde que surge una vacante hasta que comienza el proceso de selección.

### **1) Solicitud de requerimiento de personal**

Una vez que surge una vacante, el cliente interno (encargado de área o gerente) que requiera cubrir el cargo deberá hacer llegar al responsable del proceso de selección una solicitud, especificando al menos los siguientes datos:

- Nombre del cargo vacante
- Nombre del departamento
- Fecha estimativa para cubrir el cargo vacante
- Breve descripción de las funciones del puesto a cubrir
- Motivo de la vacante
- Firma del solicitante

En el apartado Anexos III se proporciona un modelo de solicitud, el cual puede ser utilizado como una herramienta de soporte para los diferentes requerimientos de personal que se produzcan en la empresa.





## 2) Conocer el perfil requerido para el puesto

Para conocer el perfil a reclutar es necesario **identificar el puesto** (nombre, a quien reporta y si tiene personal a cargo), tener una breve **descripción de las tareas** que se deberían realizar, las **especificaciones** que requiere el puesto (edad, educación, conocimientos, experiencia) y saber cuáles serán las **condiciones de trabajo** (jornada, lugar de trabajo, responsabilidad).

La descripción de puestos provee la información básica que debe conocer quien realizará el reclutamiento en la empresa Córdoba Diesel, dicha información es fundamental para conocer la importancia de ese puesto en el desarrollo de las tareas de la empresa, los tiempos para cubrirlo y las posibilidades de reorganizar turnos o rotación en el personal si es que el puesto lo permite.

## 3) Difundir la búsqueda

Este paso consiste en determinar qué medio de reclutamiento será utilizado para difundir la búsqueda.

A la hora de cubrir una vacante la empresa se ha orientado hacia fuentes internas de reclutamiento, de las cuales muchas resultaron exitosas y otras tantas no lograron cumplir con los objetivos esperados.

Entre las diferentes alternativas que se nos presentan en la actualidad es importante considerar fuentes externas de reclutamiento, ya que no han sido muy utilizadas por la empresa hasta el momento y en los últimos años han adquirido gran importancia en el ámbito de las búsquedas laborales.



Algunas alternativas de reclutamiento externo para Córdoba Diesel pueden ser:

### ❖ **BUSQUEDA DIRECTA**

Con el avance de las nuevas tecnologías también han evolucionado las herramientas que utilizan en recursos humanos para llevar a cabo los procesos de selección. Hoy en día pensar en incorporar las redes sociales en el proceso de selección es una muy buena opción.

Entre las principales ventajas de utilizar las redes sociales se puede mencionar, la rapidez con que se obtiene información actualizada de los candidatos y la difusión instantánea y masiva sin ningún costo.

Los portales de empleo en internet son sitios web que permiten a las empresas registrarse y comunicar los perfiles de búsqueda, para ello debe seguir ciertos requisitos en la presentación de la información, que varía según el portal.

Los candidatos cargan su Curriculum Vitae completando campos requeridos, como información personal, educación, experiencia y referencias, dicha información puede estar visible para cualquier empresa o no. Además de la carga de CV, los candidatos se postulan a las búsquedas entrando así en contacto con la empresa.

Actualmente existe una red social denominada LinkedIn orientada a establecer conexiones profesionales.

LinkedIn permite obtener información profesional de los candidatos (experiencia profesional, estudios, habilidades profesionales, recomendaciones) y también interactuar con otros profesionales del sector en los grupos de interés.

A continuación se detallan los portales más utilizados:

- Zona Jobs ([www.zonajobs.com](http://www.zonajobs.com))
- Computrabajo ([www.computrabajo.com.ar](http://www.computrabajo.com.ar))



- Bumeran ([www.bumeran.com.ar](http://www.bumeran.com.ar))
- Trabajando ([www.trabajando.com.ar](http://www.trabajando.com.ar))
- Linked in ([www.linkedin.com](http://www.linkedin.com))

#### ❖ *AVISOS EN DIARIOS O REVISTAS*

Los avisos clasificados son mensajes o publicidad que se publica en la prensa escrita (diarios, periódicos o revistas). Por lo general, los avisos sobre búsquedas laborales constan de una pequeña descripción de la oferta de trabajo, datos de la empresa, del puesto a cubrir, los datos de contacto, en algunas ocasiones incluye el valor del salario a pagar u otros aspectos que la empresa considere importantes informar en la búsqueda.

Esta fuente de reclutamiento es una de las más utilizadas por las empresas a la hora de cubrir una vacante, debido a que es un medio masivo, de gran difusión, es accesible y seguro, tanto en soporte papel como en su versión on- line.

#### ❖ *ANUNCIO DE SOLICITUD DE EMPLEO*

Un anuncio de solicitud de personal, es un mensaje donde se describe un empleo, se identifica a la compañía que realiza la búsqueda y brindan instrucciones sobre cómo presentar dicha solicitud de trabajo.

Para llegar a los candidatos adecuados es necesario publicar los anuncios de solicitud de empleo en los sitios de mayor difusión, para ellos propondremos la publicación de los mismos en los siguientes medios:

- Pagina Web de la empresa
- Periódicos
- Revistas especializadas en búsquedas laborales
- Sitios de internet especializados en búsqueda y oferta de empleo.

A continuación proponemos un modelo de Anuncio de Solicitud de Empleo para la empresa Córdoba Diesel:



**Córdoba Diesel S.A. incorpora:**

PUESTO: Mecánico  
PERFIL: de 28 a 35 años de edad.  
LUGAR DE TRABAJO: Córdoba Capital- Argentina  
INDUSTRIA: Servicios- Mecánica  
DISPONIBILIDAD: Part time  
EXPERIENCIA: 2 años  
AREA FUNCIONAL: Taller mecánico  
NIVEL DE ESTUDIOS: Secundario Completo  
AREA DE ESTUDIO: Mecánica

**\*Presentar CV en Córdoba Diesel (domicilio) ingresarlo en la página web o correo electrónico.**

❖ **BOLSAS DE TRABAJO**

- Entidades educativas (escuelas técnicas especializadas o universidades); en Córdoba se cuenta con dos colegios que contienen especialización en Técnico Mecánico, ambas instituciones, CASSAFFOUSTH y FUNDACION RENAULT-INSTITUTO TECNICO proporcionan información acabada sobre las capacidades de sus egresados a la hora de incorporarse en el ámbito laboral.

- Sindicatos o asociaciones gremiales; estas instituciones se ocupan de poner en contacto al empleado con la empresa que está realizando la búsqueda para cubrir alguna vacante específica que se haya producido en la misma, dichas asociaciones propondrán los empleados o suscriptos que más se adecuen al perfil que se está buscando. Esta fuente

de reclutamiento puede ser positiva para ambas instituciones ya que por un lado el sindicato proporciona una fuente de trabajo al empleado siendo este uno de los objetivos



principales del mismo y por otro, la empresa logra cubrir el puesto con una persona idónea en el puesto en cuestión.

- Asociaciones profesionales; estas instituciones se focalizan en agrupar personas que generalmente tienen la misma profesión o profesiones similares para promover y defender sus intereses en el ámbito laboral. Este tipo de fuente de reclutamiento puede resultar favorable a la búsqueda de candidatos para cubrir un puesto determinado, o solo para contactar profesionales que idóneos para los puestos que contiene la empresa para búsquedas futuras o actuales que inicie la organización.
- Redes de contacto personales, nos referimos a la incorporación de personal a través de las recomendaciones de los propios miembros de la organización ya sean familiares, amigos o compañeros de estudio. Para no descartar esta modalidad de reclutamiento que es conocida y que se viene desarrollando en la empresa, proponemos llevarla a cabo pero con una importante aclaración, no dando mayor prioridad a los candidatos recomendados, dado que la idea principal del proceso de reclutamiento es siempre seleccionar al mayor candidato.

#### **4) Receptar y clasificar los CV**

Proponemos a la empresa contar con una casilla de correo para recibir específicamente los curriculum o documentación de los postulantes o bien un link de contacto en la página web que tiene la empresa donde los candidatos puedan cargar sus curriculum vitae.

Otra de las fuentes de reclutamiento posible en este apartado es la presentación espontánea de curriculum en los locales de la empresa. También aquellos que fueron presentados en búsquedas anteriores y se archivaron para futuras búsquedas.

Cuando se cuenta con toda esta documentación sobre posibles candidatos a cubrir algún puesto en particular de la empresa, es necesario realizar un relevamiento, es decir, cargar y ordenar la información existente en la base de datos de la empresa.



Si la organización no cuenta con una base de datos tal, propondremos digitalizar esa información a través de una planilla de cálculo de Excel, donde se carguen los aspectos más relevantes o características principales de cada curriculum. Además de los datos personales del postulante se propone incorporar en la carga datos relacionados al futuro puesto a ocupar. Por ejemplo:

- Área a ocupar
- Experiencia o experiencia en puestos similares
- Nivel de estudio alcanzado
- Títulos
- Idiomas
- Otros.

Una vez realizada la carga de todos los datos requeridos, se pueden codificar los mismos por puesto, por puestos vacantes, asignar filtros a los datos o bien realizar una tabla dinámica para trabajar los datos en la misma de forma de agilizar la búsqueda de información a la hora de precisarla o de realizar informes de reclutamiento para la gerencia.

En la sección de Anexos IV se puede encontrar una planilla de Excel, la misma es propuesta a modo de ejemplo para demostrar lo planteado anteriormente.

## **5) Analizar los CV**

Es necesario filtrar los CV, en esta etapa el reclutador debe analizar cuáles son los perfiles que se asemejan al perfil deseado. Los CV preseleccionados serán evaluados a continuación, con entrevistas y/o exámenes específicos que requiera el puesto.



## 6) Proceso de selección

Para continuar con el proceso de selección, el encargado deberá cumplimentar las diferentes etapas mencionadas a continuación, el tipo de entrevista y las pruebas de conocimiento dependerán del cargo que ocupará el candidato.

- ✓ Pedido de referencias
- ✓ Entrevista personal
- ✓ Prueba de conocimiento/ personalidad
- ✓ Entrevista con el superior



## **CONCLUSIONES DEL PROYECTO DE GRADO**

Una de las razones primordiales que fundamenta la propuesta realizada, consiste en brindar al gerente general de la empresa Córdoba Diesel, las herramientas y los conocimientos necesarios sobre los perfiles a reclutar y los medios de reclutamiento con los que cuenta en la actualidad. Para llevar a cabo estas nuevas metodologías de reclutamiento se necesitará la colaboración de los encargados y supervisores del puesto a cubrir, ya que son quienes receptaran y realizaran el primer análisis de los currículum vitae.

La utilización de los nuevos métodos de reclutamiento y la información proveniente de las descripciones de puestos permitirán, disminuir los tiempos de búsqueda y mejorar las posibilidades de encontrar el candidato perfecto, como resultado, se reducirán los costos en horas extras y los retrasos en la atención al cliente. Además, el reclutador tendrá la posibilidad de comparar y relacionar el perfil requerido con el perfil de los candidatos, facilitando una óptima adaptación del nuevo ingresante a su puesto de trabajo.

La incorporación de las propuestas antes mencionadas junto con la valorización de información que contienen las descripciones de puestos no solo reducirá costos, también propiciara el inicio de un nuevo proceso encaminado al desarrollo de políticas de recursos humanos, que hasta el momento no existían en la empresa.

Con ello queremos expresar que la descripción de puesto servirá no solo para reclutar al candidato perfecto, también servirá como base para identificar los contenidos de los futuros programas de capacitación y como guía para supervisores y empleados en la reducción de malos entendidos respecto a los requerimientos del puesto. Además, permitirá al empleado conocer sus obligaciones y los resultados que se espera que logre, evitando la superposición de tareas entre los ocupantes de los distintos puestos.

Volviendo a la propuesta inicial, se considera a la reestructuración del subsistema provisión como el comienzo de una revalorización del personal, dando paso a la





incorporación de una nueva visión, que contempla al trabajador como el recurso más valioso de la empresa Córdoba Diesel.

En la actualidad las organizaciones se encuentran inmersas en entornos cambiantes donde se plantean distintos escenarios que le presenta el entorno donde se desenvuelven. Es fundamental que las empresas puedan adaptarse a esos cambios, ser flexible, mantenerse actualizadas permanentemente y llevar a cabo procesos planificados para poder distinguirse sobre el resto.

Llegando al final del presente trabajo, podemos ofrecer a la empresa Córdoba Diesel una herramienta útil para llevar a cabo determinados procesos, para desempeñar el trabajo diario en los distintos puestos o para encarar procesos futuros.

Hoy la empresa dispone de una descripción de puestos y un conjunto de alternativas de reclutamiento que le servirá de guía para llevar a cabo estos procesos formalizados y planificados.

Este trabajo fue desarrollado en base a la necesidad de la empresa de formalizar, y mejorar estos procesos. Para llevar a cabo esta intervención contamos con el apoyo de la gerencia, y de todo el personal de la empresa en sus distintos niveles, colaborando en las distintas instancias que lo requeríamos.

Por lo expuestos anteriormente, consideramos que realizamos un trabajo de gran utilidad tanto para la organización como para nosotros, formándonos para la vida profesional futura.

Realizarlo nos brindó la posibilidad de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, permitiéndonos obtener experiencias concretas que nos servirán para desempeñarnos en futuras propuestas laborales.

El desarrollo del presente trabajo nos permitió establecer relaciones profesionales y sociales, siendo estas fundamentales para poder llevarlo a cabo, debido a que los recursos humanos son los que conforman una organización y la llevan adelante a diario.



Consideramos que el aporte de los recursos humanos en nuestro trabajo fue el más importante, ya que tomamos contacto con estos, aprendimos a escuchar y observar sus problemáticas desde afuera, actuando como agentes de cambio. Pudimos contribuir generando nuevas ideas para poder cumplir nuestros objetivos y los de la empresa.

Hoy por hoy nuestro objetivo es seguir aprendiendo, creciendo y trabajando para poder superarnos día a día en nuestra vida laboral en pos del progreso de los recursos humanos, de las organizaciones y de la sociedad como un conjunto, generando conciencia sobre el desempeño del trabajo, no solo con el fin de obtener dinero por realizarlo, sino como un trabajo que nos dignifica y nos hace sentirnos auto realizados como seres humanos y como parte integrante de una comunidad, poniéndonos al servicio del otro para mejorar y progresar.



## **BIBLIOGRAFÍA**

(2001). En M. A. Alles, Empleo: El proceso de Selección. Buenos Aires: Macchi.

(2001). En G. Bohlander, S. Snell, & A. Sherman, Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Internacional Thomson.

(1995). En M. Fernández Ríos, Análisis y Descripción de Puestos. Madrid: Ediciones Dias Santos.

(1997). En M. García Noya, E. Hierro Diez, & J. J. Jiménez Bozal, Selección de Personal: Sistema Integrado. Madrid: ESIC Editorial.

(2001). En N. Rasello, & V. Zuliani, Reclutamiento y Selección (Version Preliminar). Córdoba: IUA Edición.

(2001). Chiavenato, I. Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá: McGraw- Hill Interamericana S.A.

(1994). Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. Dirección y Administración de Recursos Humanos. Mexico D.F.: McGraw- Hill Interamericana Editores S.A de C.V.



# **ANEXOS**




**ANEXO I: Ficha para la descripción de puestos.**

FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	NOMBRE DEL PUESTO:
	DPTO./ÁREA/SECCIÓN:
	OCUPANTE DEL PUESTO:
	JEFE DIRECTO:
DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS DEL PUESTO	COTIDIANAS:
	PERIÓDICAS:
	OCASIONALES:
ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	REQUERIMIENTOS-OBJETIVOS
	INSTRUCCIÓN FORMAL
	FORMACIÓN TÉCNICA
	CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS
	COMPETENCIAS REQUERIDAS
	EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA
CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO	HORARIOS/JORNADA
	CONDICIONES AMBIENTALES
	HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO
	RIESGOS
	ESFUERZOS FÍSICOS
RESPONSABILIDADES DEL PUESTO	SOBRE MATERIALES/MAQUINARIA/EQUIPOS
	SOBRE TRABAJO DE OTROS
	SOBRE LOS RECURSOS HUMANOS
	SOBRE LAS DECISIONES
	SOBRE DINERO O VALORES
	SOBRE LA INFORMACIÓN DE TIPO CONFIDENCIAL

**Fuente:** elaboración propia con adaptación de Empleo: el proceso de selección. Alles M. Buenos Aires, Argentina 2001.



**ANEXO II: Formulario de descripción de puestos.**

	<b>DESCRIPCION DEL PUESTO DE TRABAJO</b>
Nombre del Puesto:	
Dpto./Área/Sección:	
Ocupante del puesto:	
Jefe Directo:	

DESCRIPCION DE LAS TAREAS DEL PUESTO				
Cotidianas		Periódicas		Ocasionales

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

Requerimientos Objetivos	
Edad:	Sexo:
Lugar de Residencia:	Nacionalidad:
Estado Civil:	
Disponibilidad horaria:	

Instrucción Formal		
Nivel de Cursado	Completo	Incompleto
Secundario		
Terciario		
Universitario		

Formación Técnica
•
•
•



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA FORMALIZACIÓN DEL  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Conocimientos Específicos						
Idiomas	Inglés			Portugués		Otros:
Conocimientos Informáticos	Microsoft Office	Excel		Correo Electrónico		Otros:
		Word				
		PowerPoint				

Competencias Requeridas
Experiencia Laboral Previa

CONDICIONES DEL ENTORNO DE TRABAJO								
Horario	Fijo		Rotativo		Jornada	Continua		Discontinua
Condiciones ambientales								
Ventilación								
Iluminación								
Temperatura								
Otras								
Herramientas y Equipos de trabajo:								
Riesgos:								
Esfuerzos físicos y/o mentales:								

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO
----------------------------

Sobre materiales/maquinaria/equipos:
Sobre el trabajo de otros:
Sobre los recursos humanos:
Sobre las decisiones:
Sobre el dinero o valores:
Sobre la información de tipo confidencial:



ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS PARA LA FORMALIZACIÓN DEL  
PROCESO DE RECLUTAMIENTO

Analistas de Puestos			
Nombres		Apellidos	
Nombres		Nombres	

Fecha:		Hora:	
--------	--	-------	--


<u>Firma</u>	<u>Aclaración</u>
<u>Firma</u>	<u>Aclaración</u>

**Fuente:** Elaboración propia con adaptación de "Empleo: el proceso de selección." Alles M. Buenos Aires, Argentina 2001





**ANEXO III: Formulario de Solicitud de requerimiento de personal**

 <p style="text-align: center;"><b>SOLICITUD DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b></p>	
Nombre del cargo vacante	
Nombre del departamento solicitante	
Motivo de la vacante	
Breve descripción de las funciones del puesto a cubrir	
Fecha estimativa para cubrir el cargo vacante	
Fecha ___/___/___	Firma solicitante

**Fuente:** elaboración propia.



**ANEXO IV: Ficha para la carga de datos de candidatos- Reclutamiento**

CODIGO	NOMBRE DEL PUESTO	NOMBRE Y APELLIDO	D.N.I	AREA A OCUPAR	EXPERIENCIA GRAL	EXPERIENCIA ESPECIFICA	NIVEL DE ESTUDIOS	TITULOS	IDIOMAS	FECHA

**Fuente:** elaboración propia.



## **GLOSARIO**

***Análisis de puestos:*** Es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización. (Administración de Recursos Humanos- R. Wayne Mondy/ Robert M. Noe Ed. Prentice Hall)

***Descripción de Puestos:*** Es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. (Administración de personal y recursos humanos- William B. Werther/ Jr. Keith Davis)

***Organización:*** es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sustentarse a todos los miembros y así, valerse de este medio que permite a la misma alcanzar sus objetivos.

Una organización está integrada por personas que desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a la meta de las mismas. (Administración de Personal- Gary Dessler Ed. Prentice Hall)

***Perfil de Puesto:*** Instrumento que provee la información básica que debe conocer quien realice la búsqueda del nuevo empleado. La definición del perfil del puesto no es otra cosa que la especificación de las características ideales, deseadas por la empresa para la cobertura del puesto. (Rasello Néstor, Zuliani Verónica. Guía de Estudio de Reclutamiento y Selección- Versión preliminar)

***Proceso de Provisión:*** se halla relacionado con el suministro de personas a la organización. Este proceso responde por los insumos humanos e implica todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección. (Administración de personal y recursos humanos- William B. Werther/ Jr. Keith Davis)



**Puesto:** lugar determinado para la ejecución de una tarea predeterminada.

Un puesto consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos. (Administración de Recursos Humanos- R. Wayne Mondy/ Robert M. Noe Ed. Prentice Hall)

**Reclutamiento:** Es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Administración de Recursos Humanos- Idalberto Chiavenato. Mc Graw- Hill Interamericana S. A.)

**Reclutamiento Interno:** opera con candidatos que no pertenecen a la organización. (Administración de Recursos Humanos- Idalberto Chiavenato. Mc Graw- Hill Interamericana S. A.)

**Reclutamiento Externo:** opera con candidatos que no pertenecen a la organización. (Administración de Recursos Humanos- Idalberto Chiavenato. Mc Graw- Hill Interamericana S. A.)

**Selección:** es escoger entre candidatos reclutados aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cambio ofrecido y desempeñarlo bien. (Administración de Recursos Humanos- Idalberto Chiavenato. Mc Graw- Hill Interamericana S. A.)