



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Intervención sobre la Efectivización del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EBN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**INTERVENCIÓN SOBRE LA EFECTIVIZACIÓN
DEL SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE
RECURSOS HUMANOS.**

ALUMNOS:

MARRAMÁ IGNACIO

BERDINI ANDRÉS

TUTOR:

Lic. PALACIOS FLAVIO



“El recurso humano está por encima de los demás recursos y bien puede decidir el éxito o fracaso de una organización”

“La empresa que cuente con el personal idóneo en el lugar apropiado y en el momento oportuno será una organización competitiva”.¹

¹ Alpander, Guvenc G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma S.A. Colombia 1985.

ÍNDICE

Título	8
Formulario C	9
Resumen	10
Objetivos	11
Alcance	12
Introducción	13
Presentación de la empresa	14
Estructura organizativa	15
Organigrama	16
Mapa conceptual	17
Marco Teórico	18
Paradigma	18
Paradigma organizacional	19
Sistemas	20
Sistema organizacional	21
Concepto de organización	23
Antecedentes históricos sobre Sist. de Adm. De RR HH	24
Sistema de Administración de RR HH	26

Causas que provocan demanda de personal	28
Planificación de necesidades de personal	29
Subsistema de Provisión de RR HH	29
Acciones del proceso de selección	30
Necesidades y causas del cambio para las organizaciones	62
Metodología de Intervención	63
Relevamiento de datos	64
Relevamiento de datos de responsables	64
Respuestas de los cuestionarios de empleados	66
Relevamiento de datos de empleados	67
Diagnóstico	69
Propuesta	71
Análisis de puestos	72
Subsistema de Provisión de RR HH	74
Concientización a los empleados	89
Nuestra mejor Propuesta como futuros Lic. en RR. HH.	90
Conclusión	92
Bibliografía	94
Anexo	96



DEDICATORIAS

A mi mamá, mi novia, mi hermano y mi abuela...

Ignacio



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -
Intervención sobre la Efectivización del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

A mi padre, madre y hermano...

A mis tíos y primos...

Andrés.



AGRADECIMIENTOS

Queremos comenzar agradeciendo a todos los profesores que nos han acompañado e instruido a lo largo de la carrera.

A nuestro tutor, Flavio Palacios, por guiarnos con muchas ganas e interés durante el proceso de realización de nuestro Proyecto de Grado.

Le agradecemos inmensamente a los gerentes y empleados de la empresa en la cual hemos trabajado, por entregarnos su tiempo y su mejor predisposición.

Y por último, a nuestras familias y personas cercanas, que nos han ayudado y acompañado durante el transcurso de nuestros años de formación en el IUA.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Intervención sobre la Efectivización del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

TÍTULO

**INTERVENCIÓN SOBRE LA EFECTIVIZACIÓN
DEL SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE
RECURSOS HUMANOS.**



FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración
 Departamento Desarrollo Profesional
 Lugar y fecha:

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Intervención sobre la Efectivización del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

Integrantes:

Berdini, Andrés Francisco. Licenciatura en Recursos Humanos
 Marramá Ignacio Antonio. Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG:

Palacios, Flavio

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Barrale Susana
 Vocal: Dolgonos Adrián

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....

RESUMEN

Nuestro trabajo de Intervención es realizado sobre una organización llamada GRANOS S.R.L., situada en el sudeste de la Provincia de Córdoba.

Se comienza realizando los primeros contactos con la cúpula de la empresa, y confeccionamos un pre diagnóstico sobre la situación actual de la organización. Seguidamente, se utilizan las herramientas acordes para recabar la información necesaria con el fin de realizar el Diagnóstico correspondiente. Con los resultados obtenidos y trabajando conjuntamente con los gerentes, se detecta la necesidad de implementar un Subsistema de Provisión de Recursos Humanos que contemple la estructura y el presupuesto de la misma.

Previamente al desarrollo del Subsistema en sí, se considera necesario, como base fundamental, llevar a cabo los Análisis y Descripción de todos los puestos existentes en GRANOS S.R.L.

A continuación se trabaja en el desarrollo de un Subsistema de Provisión de Recursos Humanos. Tanto en la sección de Reclutamiento, Selección e Inducción, se contemplan todas las variables que se consideran aplicables y de factible implementación, teniendo en cuenta el entorno y lo ya mencionado, estructura y presupuesto de la organización.

Luego de confeccionar el Subsistema, se detecta en el staff de empleados a la persona indicada para la puesta en marcha del mismo. Ésta deberá recibir las Capacitaciones pertinentes y adecuadas por parte de un profesional idóneo en el área de Recursos Humanos que la acompañe en el aprendizaje.

Para finalizar, se propone concientizar y explicar a la totalidad de los integrantes de la organización, los beneficios que traerá la implementación de esta herramienta, sin olvidar la importancia de escuchar y dar respuesta a las incertidumbres que puedan surgir por parte de los empleados que colaboran y trabajan diariamente en la organización.

OBJETIVOS

Objetivo general.

Ofrecer una propuesta de cambio en las formas y pensamientos sobre las metodologías para reclutar e incorporar nuevo personal a la organización.

Objetivos específicos.

- Implementar las herramientas necesarias para recolectar datos e información a fin de lograr una correcta determinación de la situación actual de la empresa.
- Proponer cambios para la creación y futura concreción de un Subsistema de Provisión que abarque todas las tareas que corresponden al mismo.
- Capacitar y orientar en la búsqueda de una persona designada por el máximo responsable de la organización, y con el apoyo profesional de Recursos Humanos, que permita la realización de las tareas que este proceso prevé.
- Concientizar a todos los integrantes de la estructura organizativa sobre los beneficios de la implementación de este proceso.



ALCANCE

El Trabajo de Grado va a contemplar un alcance a nivel organizacional, justificándose en la generación de cambios en el paradigma con respecto a la realización de un proceso que afecta a la empresa en su conjunto.

El trabajo contempla la propuesta de mejora que una vez implementada, dará lugar a un aumento de las tareas a realizar en la vida cotidiana dentro de la organización, haciendo referencia a la inclusión de nuevas funciones operacionales.

Para lo mencionado anteriormente, es de vital importancia, tener el conocimiento documentado y desarrollar un proceso que, actualmente no es implementado por la empresa, conocido como Análisis y Descripción de puestos, que determina los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlos.

La implementación del Subsistema de Provisión en la empresa Granos SRL, daría lugar a la delegación de la tarea y ayuda en la toma de decisiones para determinar quiénes y con qué cualidades se incorporarían a la organización.

La concreción de esta propuesta, marcará una alineación entre estrategias de Recursos Humanos y estrategias Organizacionales para el advenimiento de un mejor desempeño en cuanto a las políticas empresariales.

INTRODUCCIÓN.

En esta intervención se tratará sobre el cambio de paradigma que actualmente tiene implementada la empresa GRANOS SRL sobre la incorporación de personal, para que en un futuro pueda responder a las necesidades y exigencias que el mercado demanda.

Buscamos dar propuestas para fortalecer la forma de, no solo incorporar, sino también poder definir a la persona ideal acorde a las características del puesto, que puede ser mediante un empleado que ya trabajó en la organización (promoción) o realizar una búsqueda externa.

Tomando como referencia diversos autores, presentamos una serie de antecedentes teóricos que son la base sobre la cual se desarrolla nuestra intervención.

A través de la aplicación de diferentes herramientas para la recolección de datos, como las entrevistas y las encuestas que se realizan a socios gerentes y empleados de “GRANOS S.R.L.”, se obtiene una visión puntualizada sobre de la situación actual de la organización.

Luego de realizado el pre diagnóstico y el diagnóstico, fruto de los resultados obtenidos en los diferentes métodos de recolección de datos, se realizará el cruzamiento del total de la información para obtener las conclusiones finales y formular una propuesta superadora, a fin de proveer a la organización de un eficiente programa basado en la incorporación de personal que se adapte a las necesidades y exigencias del mercado.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Intervención sobre la Efectivización del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa intervenida es real. La misma es una SRL ubicada en el sudeste de la provincia de Córdoba, fundada en la década del '60 con más de 50 años en actividad. Ésta es una empresa dedicada al Acopio y Consignación de cereales y oleaginosas y comercialización de insumos agrícolas (agroquímicos y fertilizantes). La organización cuenta con una dotación de 12 personas trabajando como personal “efectivo”, repartido en altos mandos, administrativos y auxiliares de planta, sumándole una cantidad que varía entre 20 y 30 trabajadores “de temporada” en épocas claves del desarrollo de la actividad.

En la actualidad esta organización cuenta con una oficina central, donde se realizan todas las actividades administrativas y comerciales; a esto se le suman 3 plantas de almacenamiento de cereales y oleaginosas y galpones donde se guardan agroquímicos y fertilizantes, para luego su comercialización.

Entre sus bienes muebles, podemos enumerar medios de transporte propio para el traslado de sus productos, tales como 3 camiones de carga y 1 camioneta de uso general, además de un parque de vehículos y herramientas importante, que hacen al tipo de actividad.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

A continuación se muestra la estructura organizativa, enunciándose los roles que cumple cada función.

SOCIOS GERENTES: dentro de este cargo, enumeramos a 2 personas cuyas responsabilidades son: toma de decisiones de compras, ventas, económicas, almacenamiento, traslados al puerto, etc.

APODERADO: una persona que lleva a cabo las tareas de contaduría de la empresa, y colabora activamente en las decisiones de los socios gerentes.

INGENIERO AGRONOMO: persona encargada de las decisiones específicamente agropecuarias, como estudios de suelo, granos, semillas, hojas de cereales y oleaginosas.

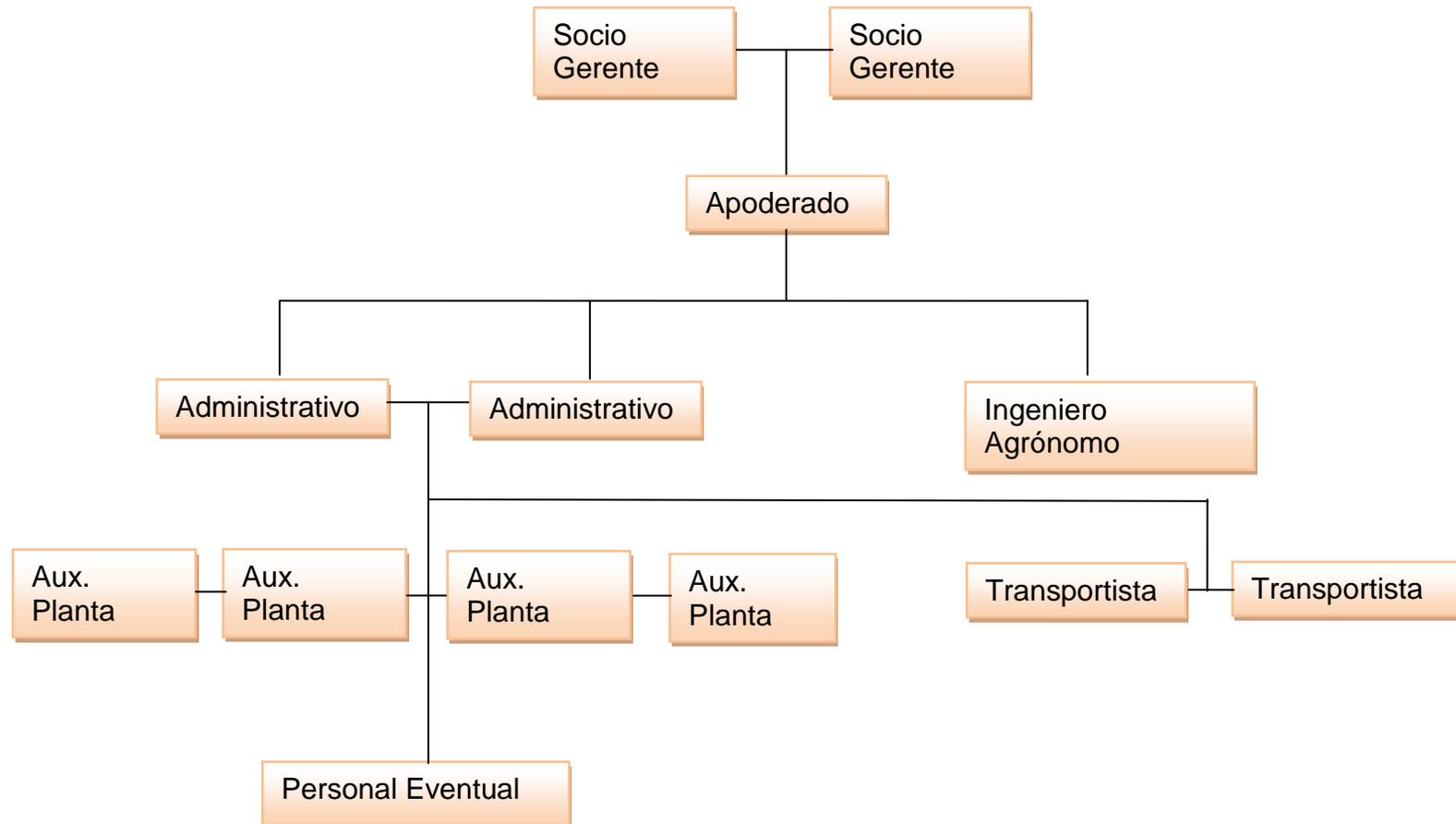
ADMINISTRATIVAS: 2 empleadas mujeres que se encargan del trabajo diario de oficina.

AUXILIARES DE PLANTA: 4 personas encargadas de realizar todo tipo de actividad en las diferentes plantas de almacenamiento, como por ejemplo: carga y descarga de camiones, mantenimiento de los productos, etc.

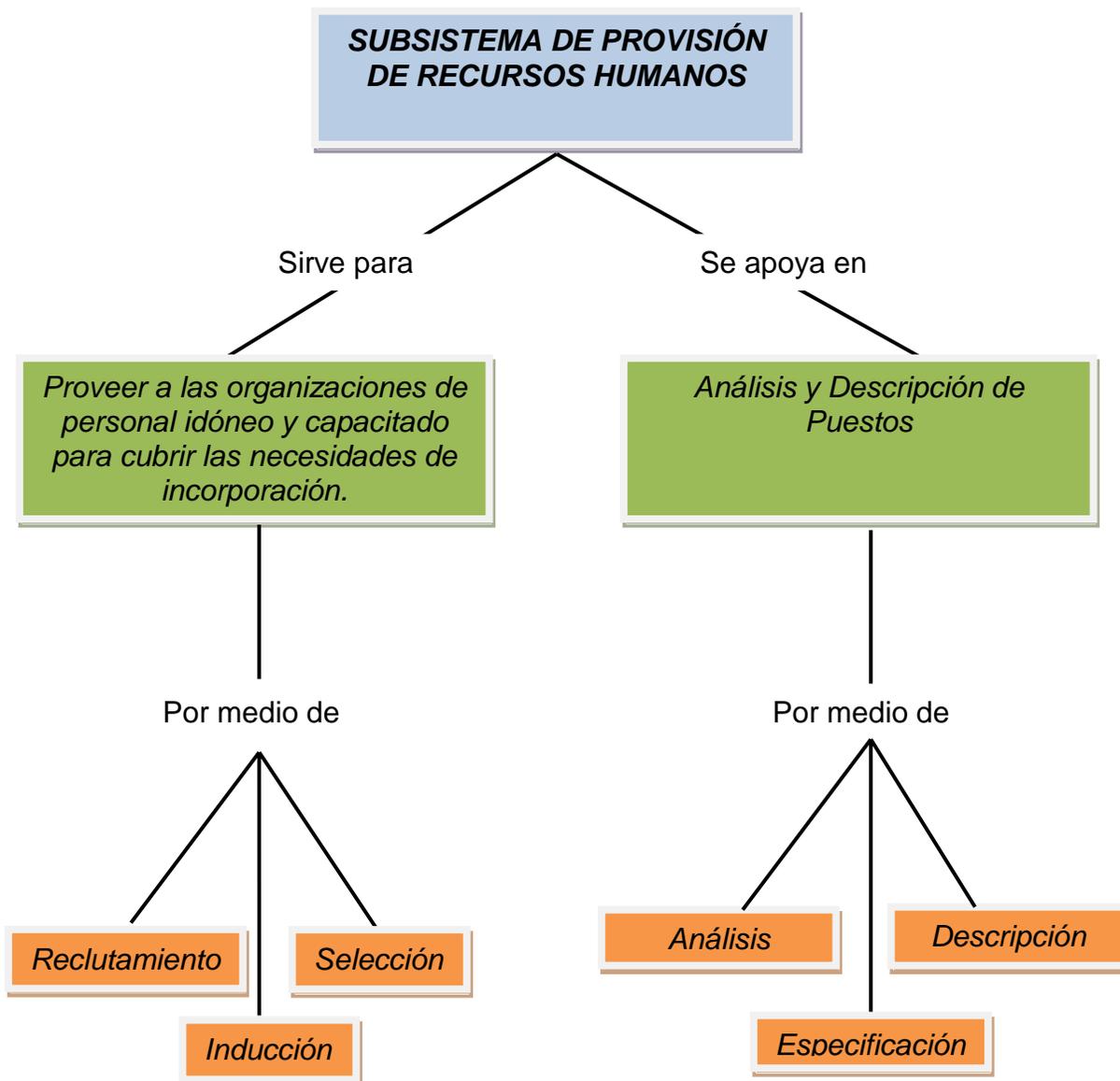
TRANSPORTISTAS: 2 empleados que cumplen el rol de chofer de los camiones de carga.

PERSONAL TEMPORAL: incorporados de manera eventual de acuerdo a las necesidades laborales requeridas en determinado plazo de tiempo.

ORGANIGRAMA



MAPA CONCEPTUAL DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN EN GRANO SRL.



MARCO TEÓRICO

PARADIGMA

Un paradigma es el conjunto de creencias, pensamientos, asunciones, experiencias, aprendizajes y prácticas que una persona o una comunidad da por hecho respecto a una realidad o idea. Es algo que no se cuestiona y que es transparente para la gente que opera dentro de él.

Para simplificar se podría decir que un paradigma es una creencia compartida acerca de algo. Es lo que se da por hecho respecto a ese asunto. Y este puede ser entre otros, tecnológico, económico, social, relacional, etc.²

El término paradigma denomina las realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica. Un paradigma se origina en torno a algún logro científico histórico del pasado e integra los supuestos teóricos generales y las leyes de una ciencia, así como las técnicas precisas para su aplicación que sirven de modelo a los científicos.³

² Matti Hemmi. Hacia un nuevo paradigma. Punto Rojo Libros S.R.L. Sevilla 2013

³ Ignasi Brunet Icart e Inma Pastor Gosálbez. Ciencia, Sociedad y Economía. Editorial Fundamentos. Madrid 2003.

PARADIGMA ORGANIZACIONAL

Es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa. El paradigma organizacional define el tipo de cultura dominante en la empresa, y ésta se encuentra construida a partir de ciertos elementos como: historia, símbolos, estructura organizacional, estructura de poder, rituales y rutinas, sistema de control.

El paradigma organizacional crea identidad empresarial y representa a la organización. Las personas nucleadas en la organización, encuentran sentidos a sus actos en la medida en que se identifican con ella y entonces se visualizan ellos mismos como actores o protagonistas de las acciones empresariales.⁴

Cambiar paradigmas en una organización no es sencillo, porque se trata de formar una nueva cultura organizacional y como todos sabemos la cultura organizacional es difícil de cambiar porque constituye la sumatoria de los valores, anti valores, creencias, modelos o estructuras mentales que se fueron arraigando con el paso del tiempo dentro de la empresa hacia todo el personal que labora en ella. Debe recordarse que el presente de una organización al igual que el de una persona es el producto de su pasado, y de que el futuro será lo que está construyendo hoy.

El cambio y la innovación son sin discusión alguna, nuevos paradigma en las tareas de dirección y coordinación del trabajo en la empresa, de esta manera un paradigma dentro de la organización puede ser considerado como una mejora continua crucial dentro de ella que permitan una ventaja competitiva, pero poner en práctica todos estos cambios se requiere no solo de una importante concientización del personal dentro de

⁴ Hugo Ricardo Ocaña. Dirección estratégica de los negocios. Editorial Dunken. Buenos Aires 2012.

ella sino también un cambio a nivel gerencial que permitan crear estrategias tácticas para su puesta en marcha.

SISTEMAS

“Un Sistema es un todo organizado, estructurado y unitario, compuesto de dos o más partes interdependientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que los separan de su supra sistema ambiental”.⁵

ELEMENTOS DE LA DEFINICIÓN DE SISTEMAS

- 1) Conjunto de elementos.
- 2) Dinámica relacionada en interacción (elementos interdependientes)
- 3) Desarrollan una actividad
- 4) Lograr un objetivo o propósito
- 5) Operando con datos, energía o materia (insumos o entradas)
- 6) Unidos al ambiente que rodea el sistema
- 7) Para suministrar información, energía o materia.

⁵ Fremont Kast. Administration.

SISTEMA ORGANIZACIONAL

La teoría de Sistemas proporciona una forma de modelar las organizaciones centrandose en la estructura y en las relaciones entre las diferentes partes que componen una organización. Un enfoque sistémico representa la idea de que las organizaciones se componen de partes y que esas partes interactúan entre si para alcanzar las metas organizacionales.⁶

Para una empresa de negocios, las **entradas** incluyen materias primas, recursos humanos, capital, tecnología e información. El proceso de **transformación** convierte éstas entradas en productos o servicios terminados, mediante las actividades de trabajo de los empleados, administrativas y la tecnología y métodos de operación de la organización. Las **salidas** incluyen productos y servicios, resultados financieros, información y resultados humanos, como los niveles de satisfacción de los empleados en sus puestos y la productividad. Además el éxito final del sistema depende de la interacción efectiva con su **entorno** (proveedores, sindicatos laborales, instituciones financieras, agencias gubernamentales y clientes).⁷

A continuación se presenta un diagrama donde se grafica una organización desde una perspectiva de Sistemas Abiertos.

⁶ B. J. Hodge. William P. Anthony. Lawrence M. Gales. Teoría de la Organización – Un Enfoque Estratégico. Editorial Pearson Educación S. A. Madrid 2003

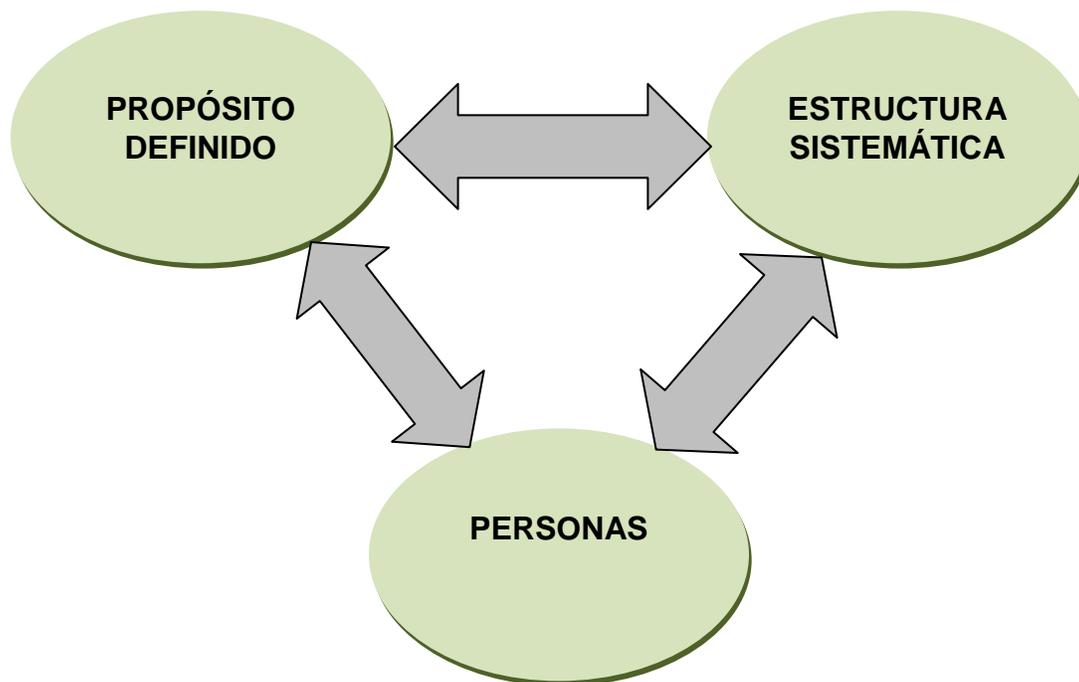
⁷ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración 5ta edición 1996.



CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Una organización es un arreglo sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico.

Toda organización posee un propósito definido, expresado en términos de una meta o una serie de metas. Cada organización está integrada por personas, y finalmente todas las organizaciones desarrollan o crean una estructura que define y limita el comportamiento de sus integrantes.⁸



⁸ Stephen P. Robbins y Mary Coulter. Administración 5ta edición 1996.

ANTECEDENTES HISTÓRICOS SOBRE EL SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Se producen a lo largo del siglo XIX dos factores que se considera vitales para entender el empeño en mejorar la productividad y las relaciones industriales por parte de determinados autores y corrientes de investigación: por un lado, el avance de la ciencia experimental y por otro la entrada en escena de las masas trabajadoras, organizadas en movimientos sociales que perseguían mayor bienestar y justicia social.

La organización empresarial se perfila como el núcleo en torno al cual se han de producir, no solo las manufacturas, sino también los cambios sociales y los avances en el bienestar de la humanidad.

Ya podemos hablar aquí de **procedimientos de Selección de Personal**, en tanto que las empresas comienzan a necesitar mano de obra que cumpla unos requisitos de calidad. Fayol desarrolla los rudimentos de los modernos profesiogramas, Gilbreth realiza mediciones de tiempos en las tareas de la fábrica y Ford asigna labores muy concretas a sus operarios en la cadena de montaje. Se puede observar, sin embargo, que el obrero no es considerado en su vertiente humana en las prácticas mencionadas, sino más bien, como un engranaje o una estadística dentro del proceso productivo.

Llega a hacerse necesario, ya en el primer cuarto del siglo XX, instaurar una figura, más cercana al moderno jefe de personal, involucrada en la labor de control de personal de la empresa y que dé cuenta de ciertos resultados operativos; hombres amables que tenían encomendada la motivación de los trabajadores, para que estos al sentirse valorados, produjesen más.

Es curioso como las dos guerras mundiales, han marcado en este siglo un punto de inflexión en determinados desarrollos organizacionales, sobre todo en Estados Unidos, a consecuencia probablemente de la necesidad de acelerar los procesos de producción y por la incorporación efectiva de nuevos trabajadores (el colectivo de mujeres, por ejemplo) a los distintos ámbitos de la fábrica. Se observa la importancia de la especialización de las medidas generalizadas de higiene y seguridad o del buen ambiente de trabajo con los beneficios empresariales, a partir de lo cual se inaugura una disciplina: la **psicología industrial**, que articula conceptos, como el de adecuación **persona-puesto**. Estamos en un momento (años 40) en el que la función de selección de personal es entendida e investigada. Desde ese momento, dicha función, queda integrada dentro de la operatividad de las empresas, como sub-departamento asignado al área de personal o simplemente como tarea a tener en cuenta a la hora de realizar nuevas incorporaciones a la plantilla.

Con la corriente llamada “De las Relaciones Humanas” se centra más en la idea de los Recursos Humanos como función empresarial, y al menos en los países más desarrollados, se consolidan determinados métodos para seleccionar trabajadores. Será entonces, en los años 80, cuando se generalice el vocabulario del Management, sus usos y costumbres; los centros de formación, las nuevas profesiones, analistas, etc. Pero antes de esto, fue la resolución de problemas, tales como: la construcción del marco legal para regular las relaciones laborales o el asentamiento de la libertad sindical.



Universidad de la Defensa Nacional

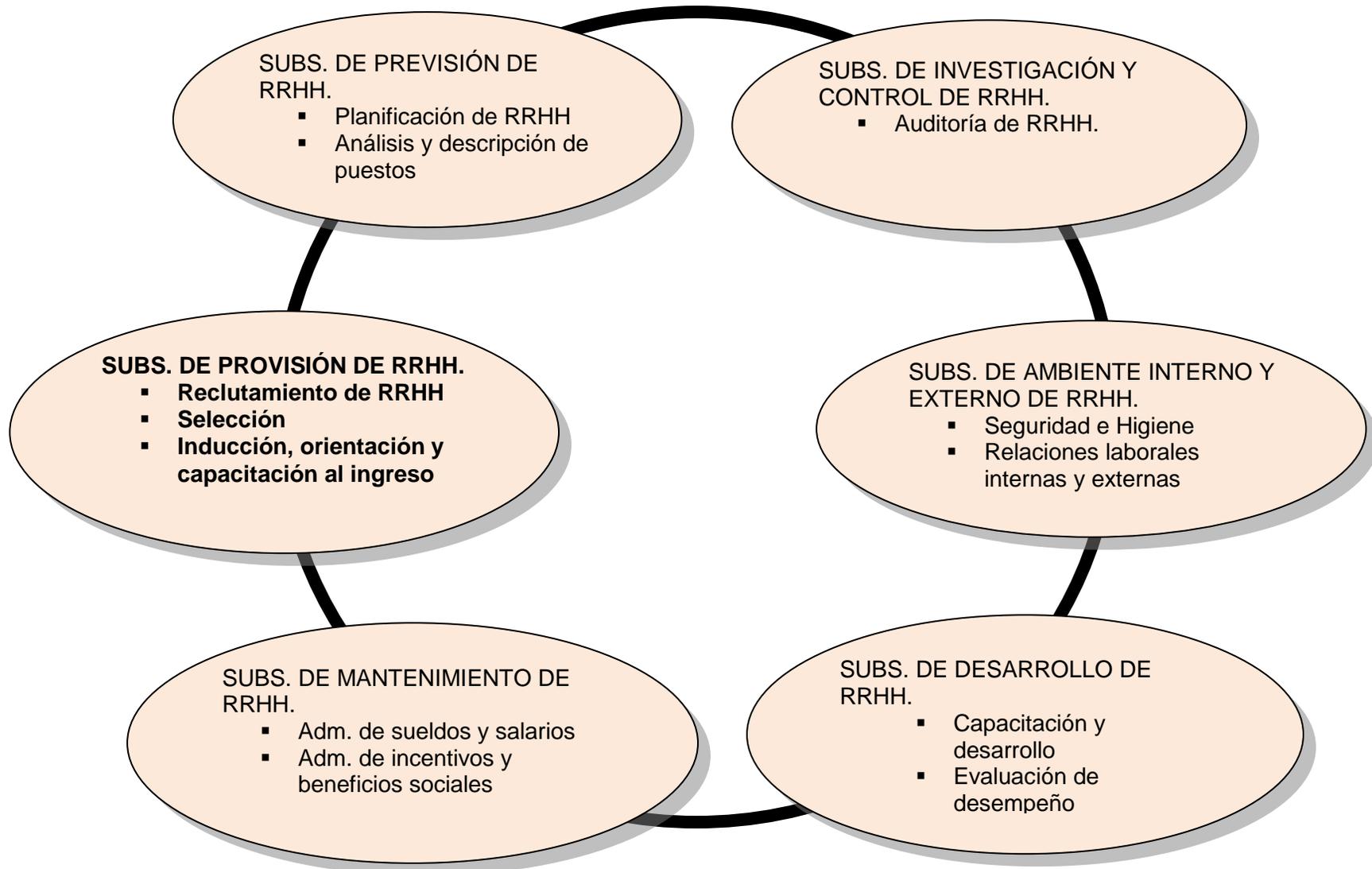
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

Intervención sobre la Efectivización del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es el campo de la Administración que trata el comportamiento humano dentro y fuera de la empresa, así como de los procesos enfocados a lograr la mejor **Selección, Educación y Dirección** del talento humano perteneciente a una organización, para que los objetivos planificados y planteados puedan obtenerse de la manera más eficaz, eficiente y actuando bajo una concepción ética y socialmente responsable. La **Administración de Recursos Humanos** es una disciplina joven que constituye uno de los campos más importantes de las ciencias administrativas modernas

Un **Sistema de Administración de Recursos Humanos** cuanta con los siguientes subsistemas:



Adentrándonos en el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos, se muestra a continuación un cuadro donde se pueden observar los motivos que provocan demanda de personal en una empresa, para luego conocer las reales necesidades de personal que tiene la empresa y comenzar con los procesos pertinentes.

CAUSAS QUE PROVOCAN DEMANDA DE PERSONAL

CAUSAS EXTERNAS	CAUSAS INTERNAS	FUERZA DE TRABAJO
<ul style="list-style-type: none">✓ Indicadores económicos.✓ Elementos sociales, políticos y legales.✓ Avances tecnológicos.✓ Competencia.	<ul style="list-style-type: none">✓ Planes estratégicos.✓ Ventas y pronósticos de producción.✓ Nuevas líneas y productos.✓ Reorganización y diseño de puestos.	<ul style="list-style-type: none">✓ Egreso de personal.✓ Rotación y ausentismo.✓ Muerte.

9

⁹ Néstor Racello, Verónica Zuliani. Página 19. Guía de estudio Reclutamiento y Selección.



PLANIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES DE PERSONAL

Si bien el enfoque se realiza sobre el subsistema de Provisión de Recursos Humanos, resulta indispensable para poner en marcha el mismo, conocer el alcance del perfil profesional pretendido para las personas a integrar los diferentes puestos, entendiendo por profesional el grado de idoneidad requerido y no necesariamente vinculado a una formación universitaria.

Cada responsable de área, debe determinar cuáles serán los requerimientos que demandará 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.

No deben considerarse solamente aspectos de cantidad de la dotación, sino fundamentalmente un determinado nivel cualitativo, que toda empresa necesita tanto para los niveles gerenciales, como así también, para niveles operativos.

SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Este Subsistema tiene por objeto proveer los recursos humanos necesarios para cumplir con los requerimientos de incorporación de personal a los demás sectores de la empresa; necesidades que han sido determinadas durante la **Planificación de Recursos Humanos. (Subsistema de Provisión de Recursos Humanos).**

El Subsistema de Provisión de Recursos Humanos tiene como principal tarea el **Reclutamiento y Selección de Personal**, además se encargará del proceso de Inducción del nuevo personal en su puesto de trabajo.

Al Reclutar y Seleccionar el personal idóneo con un determinado perfil, tenemos mejores y más posibilidades de lograr que el trabajador tenga mayor capacidad de rendimiento, que se adapte al puesto y que finalmente sus objetivos personales se alineen con los organizacionales.

¿Qué es Selección de Personal?

Definimos la **Selección de Personal** como un compendio de planificación, análisis y método dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más calificado para cubrir un puesto dentro de la organización.

ACCIONES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

1. Análisis de necesidades de selección.

Estudio detallado orientado a la toma de decisiones.

2. Análisis y descripción del puesto a cubrir.

Cuestionario de análisis y descripción de puestos.

3. Recolección de datos.

- ✓ Sobre la empresa.
- ✓ Sobre el puesto a cubrir.
- ✓ Sobre el perfil de candidato.
- ✓ Obtención de factores de rendimientos.

4. Reclutamiento de candidatos.

- ✓ Bases de datos propias de la empresa.
- ✓ Búsqueda directa.
- ✓ Anuncio en prensa.

5. Preselección de Curriculum Vitae.

Los candidatos cumplen los requisitos.

6. Concertación de entrevistas.

- ✓ Aclara dudas respecto a las candidaturas.
- ✓ Motivar al candidato a involucrarse en el proceso.

7. Entrevista de comprobación de datos.

Orientada a confirmar la disponibilidad de los candidatos y los datos objetivos del perfil. Así mismo se comienza a indagar sobre la capacidad de cada candidato para cumplir los factores de rendimiento.

8. 1ra Preselección de candidatos.

Avanzar con aquellos candidatos que cumplen el perfil básico y están dispuestos a cubrir el puesto.

9. Análisis de las candidaturas.

- ✓ Pruebas profesionales.
- ✓ Ejercicios de simulación.
- ✓ Test.
- ✓ Grafología y morfología.
- ✓ Etc.

10. 2da Preselección de candidaturas.

Los candidatos se ajustan más al perfil del puesto. Continuar con el proceso solo con aquellos candidatos que pasen las pruebas profesionales.

11. Entrevistas en profundidad.

Indagar las candidaturas para obtener datos fiables acerca de los factores de rendimiento y el grado de integración de los profesionales.

12. 3ra Preselección de candidaturas.

Los candidatos que se adecuan al puesto.

13. Elaboración de informes.

- ✓ Datos de identificación de personal.
- ✓ Formación académica, profesional, conocimientos del puesto y el sector.
- ✓ Experiencia profesional, adaptación al puesto y al equipo de trabajo
- ✓ Resultados e interpretaciones de test y pruebas profesionales.
- ✓ Grado de cumplimiento de los factores de rendimiento.
- ✓ Curriculum Vitae completo y detallado.

14. Entrevista final.

El objetivo es que intervengan las personas con las que se va a relacionar directamente el profesional para obtener ese criterio añadido de valoración y certificar la química personal entre ellos.

15. Inducción.

Cuando se habla de “Inducción”, se hace referencia a brindar toda la información necesaria que permita al empleado conocer la organización en conjunto, su puesto de trabajo y su rol dentro de la estructura, con el fin de fortalecer tanto su sentido de pertenencia, como su seguridad, para realizar su trabajo de manera eficaz y eficiente.

16. Seguimiento.¹⁰

Por medio del plan de seguimiento se puede valorar el grado de adecuación persona/puesto y, por lo tanto, el grado de éxito en el procedimiento de Selección de Personal.

- ❖ Un procedimiento tan exhaustivo seguramente no es necesario desarrollarlo en todos sus puntos, en todos los procesos de selección. Se utilizarán, por lo tanto, aquellas técnicas que en cada momento sean oportunas y se decidirá su aplicación mediante el análisis de necesidades de selección y el grado de profesionalidad que demande el proceso que se llevará a cabo.

A continuación se presentan los detalles de cada uno de los pasos enumerados de un Proceso de Selección.

1. ***Análisis de necesidades de selección.***

La selección debe partir de un estudio de las necesidades reales de la empresa.

A su vez, dicho proceso no debería realizarse de forma aislada, sino dentro de la gestión global de todas las áreas correspondientes a la empresa. Algunas de las situaciones que dan origen a un proceso de selección, son:

¹⁰ M. G. Noya, E. H. Díez y J. J. Jiménez Bozal. 1997. Página 51 y 52. *Selección de Personal Sistema Integrado*. Madrid.

- La creación de un puesto.
- La salida de un trabajador de la organización.
- Imprevistos derivados de bajas, accidentes o enfermedades.
- Motivos estructurales y de planificación.

Análisis del impacto funcional, estructural y económico

El objetivo del análisis de este impacto sería ajustar las **necesidades funcionales** del puesto a las necesidades reales; es decir revisar las especificaciones del puesto, que pueden estar descritas (y si no lo están, debe hacerse), para decidir sobre determinados aspectos del proceso de selección. Se analizarán, entre otros, los siguientes puntos:

- Si la descripción del puesto está actualizada.
- Si un solo profesional puede realizar todas las funciones descritas.
- Si puede haber candidatos válidos dentro de la propia organización.
- Prever la dificultad para encontrar candidatos válidos.
- Hasta qué punto se puede ser flexible en la modificación del puesto, de acuerdo a las posibles aportaciones de los candidatos.

Mediante este análisis se pueden tomar decisiones como: cambios organizacionales en la ubicación del puesto, número de profesionales que se deben contratar y en qué plazo, si la selección se realizará de forma interna o externa, que tipo de fuentes de reclutamiento se van a utilizar, etc.; pero teniendo en cuenta que la decisión final dependerá del **análisis económico** que se debe realizar en paralelo.

El procedimiento de análisis y descripción de puestos será de suma utilidad para llevar a cabo el análisis **funcional / estructural**.

Se ha de cuantificar cual será el **impacto económico** del proceso de selección, analizando las erogaciones que se van a tener que asumir. Los recortes, si hay que hacerlos, vendrán cuando se tengan todas las cifras en la mano.

De la capacidad de la empresa para gestionar sus propios Recursos Humanos, dependerá la cuantía del proceso. Por un lado, se anotará la previsión de gastos y, en paralelo, el presupuesto estimado disponible; de la comparación se podrán establecer conclusiones y tomar decisiones consecuentes.

Los principales **costos de reclutamiento** son:

- a) Costos materiales:
 - Gastos publicitarios.
 - Gastos de teléfono.
 - Pruebas profesionales y psicotécnicas.
 - Gastos de papelería.

- b) Costos de personal:
 - Costos salariales de los recursos humanos implicados en el proceso.
- c) Costos de contratación.
- d) Costos de integración:
 - Costos de formación
 - Costos de adaptación
 - Costos de evaluación y seguimiento

2. ***Análisis y descripción de puestos a cubrir***

Análisis de puesto

Análisis de puestos es “conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en un puesto de trabajo, así como los requisitos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado de forma eficaz y eficiente” (Elba Gama. *Bases para el análisis de puestos*. Editorial El Manual Moderno. México 1992)

Un buen Análisis y Descripción de puestos, debería recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, etc. Es decir, todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo.

Antecedentes teóricos

Los antecedentes se inician con autores clásicos, como F. Taylor, con su estudio de “Tiempos y Movimientos”, que fue el primero en realizar una observación sistemática de cada una de las tareas llevadas a cabo para desempeñar un trabajo. A partir de Taylor y de otros, como Gilbreth, con sus estudios de los “micro movimientos, se marca una primera etapa mecanicista.

H. Fayol propone un método científico: obtener e interpretar información de los puestos por medio de la observación para que los administradores puedan interrelacionarlos con éxito.

La escuela de las relaciones humanas se inicia con Elton Mayo, que da una visión más psicológica mediante las “Teorías Motivacionales”. Otros autores, en la misma trayectoria desarrollan su teoría: A. Maslow, con su “jerarquía de las necesidades humanas”; F. Herzberg, habla de la motivación del hombre a través de los “Factores Higiénicos”; D. McGregor, con las teorías “x” e “y”; A. Tannenbaum y su “estructura formal” de las organizaciones, en las que se considera a las personas independientes e intercambiables del puesto que desempeñan; R. Blake y J. S. Mouton y su modelo de “Teoría del Liderazgo” ampliado por Hersey y K. Blanchard, en el “Liderazgo Situacional”; George S. Odiorne y su teoría de la “Administración por Objetivos”; etc. Todas estas teorías llevan a la aparición del “Desarrollo Organizacional”.¹¹

¹¹ M. G. Noya, E. H. Díez y J. J. Jiménez Bozal. 1997. Página 76. *Selección de Personal Sistema Integrado*. Madrid.



Antecedentes prácticos

Durante el mandato de Lincoln, se creó en Estados Unidos, la Civil Service Reform League, con la intención de detener la baja productividad mediante exámenes de acceso a determinados puestos de trabajo, para los cuales se debió realizar previamente, un estudio de las actividades a realizar en los puestos de trabajo. Los resultados fueron favorables.

Clothier y Scott fueron los primeros en introducir el **Análisis de Puestos** en el mundo de la industria, estudiando los deberes, obligaciones, requerimientos de los puestos y líneas promocionales.

El *Occupational Research Program* se creó en los años treinta con el fin de realizar un “diccionario de títulos ocupacionales”, para ello se desarrolló un “formulario de características de trabajador” que descubre los denominadores comunes de los distintos puestos de trabajo. El fin era establecer una relación entre los requerimientos del puesto y la calificación profesional de los trabajadores.

La OIT en 1921 denuncia la necesidad de establecer una clasificación de puestos internacional uniforme. En 1949 aparece la primera clasificación en nueve grupos y en 1952 se publica la “Clasificación Internacional de Ocupaciones para las Migraciones y la Colocación”, en la que se describen 1727 puestos de trabajo.¹²

¹² M. G. Noya, E. H. Diez y J. J. Jiménez Bozal. 1997. Página 76 y 77. *Selección de Personal Sistema Integrado*. Madrid

Perspectiva general sobre Análisis y Descripción de Puestos

Para conseguir la información acerca de los puesto y los requisitos para ocuparlos, se necesita de un proceso denominado “**Análisis de Puestos**”. Aquí, la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y organiza. Estas labores las realizan especialistas del departamento de Recursos Humanos, que reciben el nombre de **Analistas de Puestos**. Su labor consiste en obtener datos de todos los puestos de trabajo que existen en la organización.

La información que se obtenga es de suma importancia, porque influye en la mayor parte de las actividades de Recursos Humanos. Varias de las áreas se nutren de esta información, para encontrar postulantes idóneos para los puestos disponibles, los especialistas de Recursos Humanos deben conocer los requisitos de cada posición de trabajo. Estos requisitos deben ser específicos para que los especialistas puedan llevar adelante el reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencias y habilidades necesarias.

El proceso previamente mencionado debe realizarse de la siguiente manera:

Obtención de información para el Análisis de Puestos

Antes de recopilar información sobre puestos específicos, es necesario dar a conocer a los empleados, las razones por las cuales la empresa decide efectuar el **análisis de puestos**. Esto evitará desconcertos y rumores entre los empleados y garantizará su colaboración. Otro importante paso preliminar, consiste en la familiarización del analista con la organización en sí y con su entorno externo.

Cuando el analista posee un grado adecuado de conocimiento del entorno (la organización, el trabajo y los empleados), y los empleados comprenden el objetivo de la labor de obtener información para el análisis de puestos, el analista:

- ◆ Identifica los puestos que es necesario analizar.
- ◆ Elabora un cuestionario para el Análisis del Puesto.
- ◆ Obtiene información para el Análisis del Puesto.

Identificación de puestos: antes de obtener información específica, el analista identifica los distintos puestos que existen en la organización.

Desarrollo del cuestionario: los analistas desarrollan una serie de cuestionarios que les permiten obtener información. Este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea.

Mediante un programa de análisis de puestos, se identifican deberes, responsabilidades, habilidades y niveles de desempeño del puesto que se investiga. Es importante utilizar siempre cuestionarios idénticos para puestos similares. El analista se esfuerza en lograr que la información que recopila refleje las diferencias reales entre un puesto y otro.

Obtención de datos: existen diversas maneras de obtener los datos necesarios para los formularios de Análisis de Puestos:

- ✓ Entrevistas: las entrevistas directas son una forma efectiva de obtener información sobre un puesto. En la entrevista participan tanto las personas que se desempeñan en el puesto, como los supervisores de los mismos. Este proceso permite lograr un alto nivel de precisión, pero es de alto costo y demanda mucho tiempo llevarlo a cabo.

- ✓ Grupo de expertos: por lo general, el grupo está integrado por trabajadores con experiencia en el puesto y los supervisores inmediatos.
Para obtener la información necesaria para el análisis de puestos, el analista realiza una entrevista con todo el grupo. Es de alta confiabilidad, aunque también de alto costo y de lenta ejecución.
- ✓ Cuestionarios por correo: este método consiste en distribuir un cuestionario con preguntas que permitan realizar un análisis adecuado de un puesto. Esta técnica posibilita analizar varios puestos al mismo tiempo. Resulta más rápido y menos costoso, pero el grado de precisión que se logra, es inferior.
- ✓ Bitácora de empleados: esta opción para obtener datos consiste en dar instrucciones a cada empleado para que lleve un diario o reporte de sus actividades laborales cotidianas. A intervalos de varias horas o días, el empleado consigna las tareas que realiza.
El estudio y verificación de estas bitácoras, puede ser un proceso considerablemente lento y costoso, aunque en ciertas ocasiones puede ser el único método viable para recolectar la información necesaria.
- ✓ Observación: mediante este método es posible que el observador pueda dejar de notar ciertas actividades que realiza el empleado, que no son menos importantes que las que él ve. Existen casos en el que los analistas cuestionan la información que recibieron de otras fuentes, entonces la observación directa es el mejor método para verificar dicha información. Esta técnica resulta lenta, costosa y potencialmente menos precisa y confiable.
- ✓ Combinaciones: los analistas de puestos, con frecuencia, se sirven de combinaciones de técnicas y utilizan dos o más de manera simultánea.

Descripción de puestos

Una descripción de puestos es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización, todas las descripciones de puestos, deben seguir el mismo formato, pero las formas y el contenido varían de una a otra compañía.

“Las descripciones de puestos precisas y bien concebidas mejoran la efectividad de toda la organización”. ¹³

Una correcta Descripción de Puesto, puede incluir los siguientes ítems:

- ***Nombre del puesto.***
- ***Fecha.***
- ***Responsable de esta descripción.***
- ***Localización del puesto.***
- ***Supervisor a cargo.***
- ***Resumen del puesto y sus responsabilidades:*** después de la sección de identificación del puesto, la siguiente parte es un resumen que consiste en una descripción concisa del puesto de trabajo. En ella, se especifica qué es el puesto, como se lleva a cabo, porqué y para qué.

¹³ Robert J. Sahl, “*Pressing New Reason for Accurate Job Descriptions*”, en The Human Resource Professional, 1992.

Siempre es conveniente identificar las tareas y actividades que se efectúan con razonable grado de precisión, dado que la efectividad en la toma de decisiones del área de Recursos Humanos depende de una buena comprensión del puesto. Es conveniente, que cada una de las principales responsabilidades se describan en términos de acciones específicas.

Dentro de esta descripción se pueden encontrar los siguientes aspectos:

- ✓ Grado de preparación formal necesario para desempeñar las tareas del puesto.
 - ✓ Experiencia laboral.
 - ✓ Comunicación.
 - ✓ Esfuerzo físico.
 - ✓ Esfuerzo mental.
-
- **Condiciones de trabajo:** esta parte describe las circunstancias y las condiciones en que se desempeña el trabajo, por ejemplo, la posibilidad de trabajar en condiciones de un horario variable, la necesidad de realizar viajes imprevistos, la posibilidad de realizar horas extras, etc.

Especificaciones de puestos

La **especificación** determina las capacidades o competencias que un individuo ha de reunir para la correcta ejecución del puesto de trabajo. Es otro producto del análisis de puesto de trabajo. Normalmente estas características son agrupadas en tres categorías: habilidades, conocimientos y aptitudes.

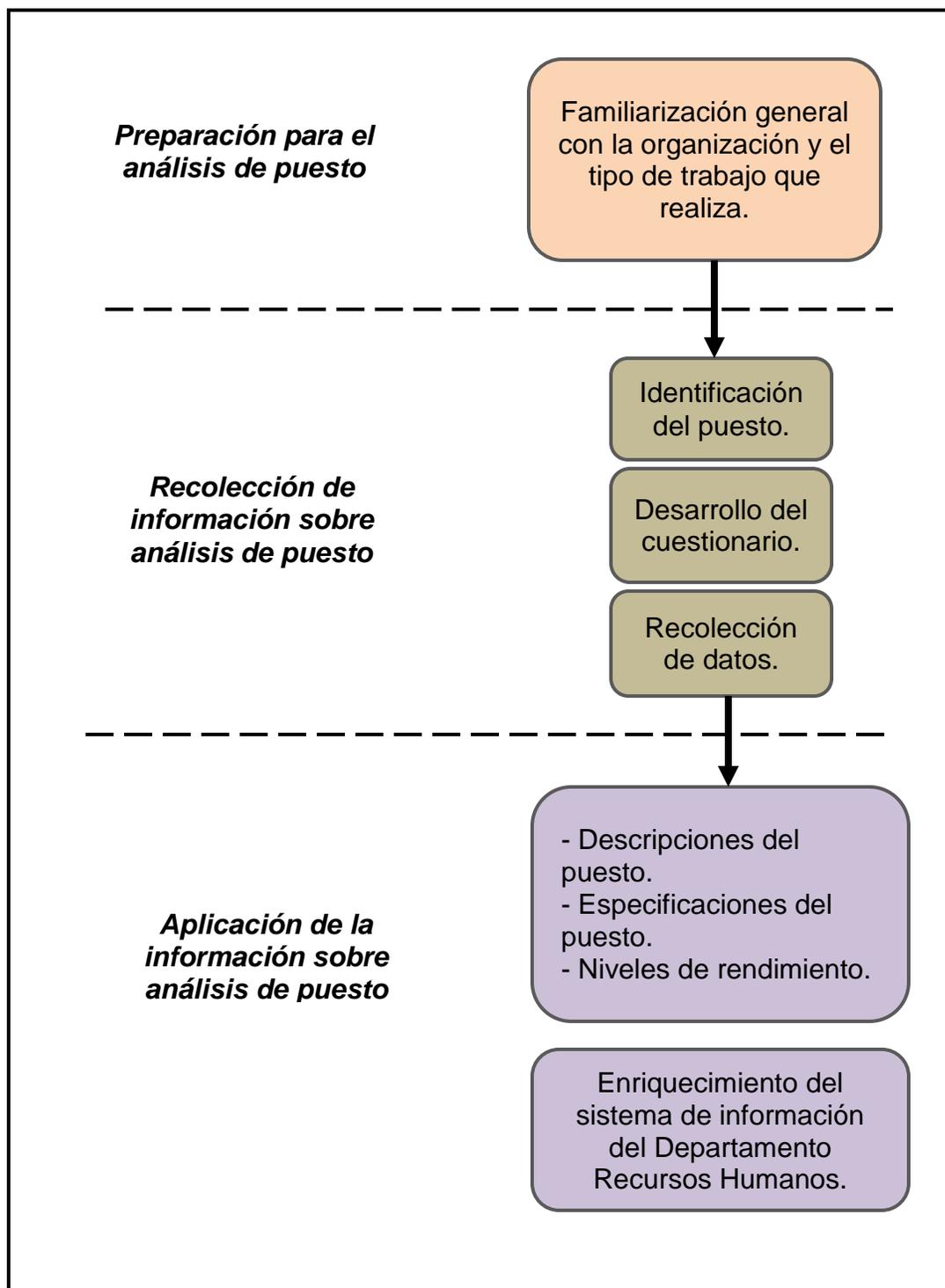
La **habilidad** se refiere al grado de pericia y destreza mostrado en el desempeño de una tarea.

El **conocimiento** se puede entender como la información adquirida, teórica o empírica, que una persona ha de procesar para desempeñarse con eficacia en el puesto de trabajo.

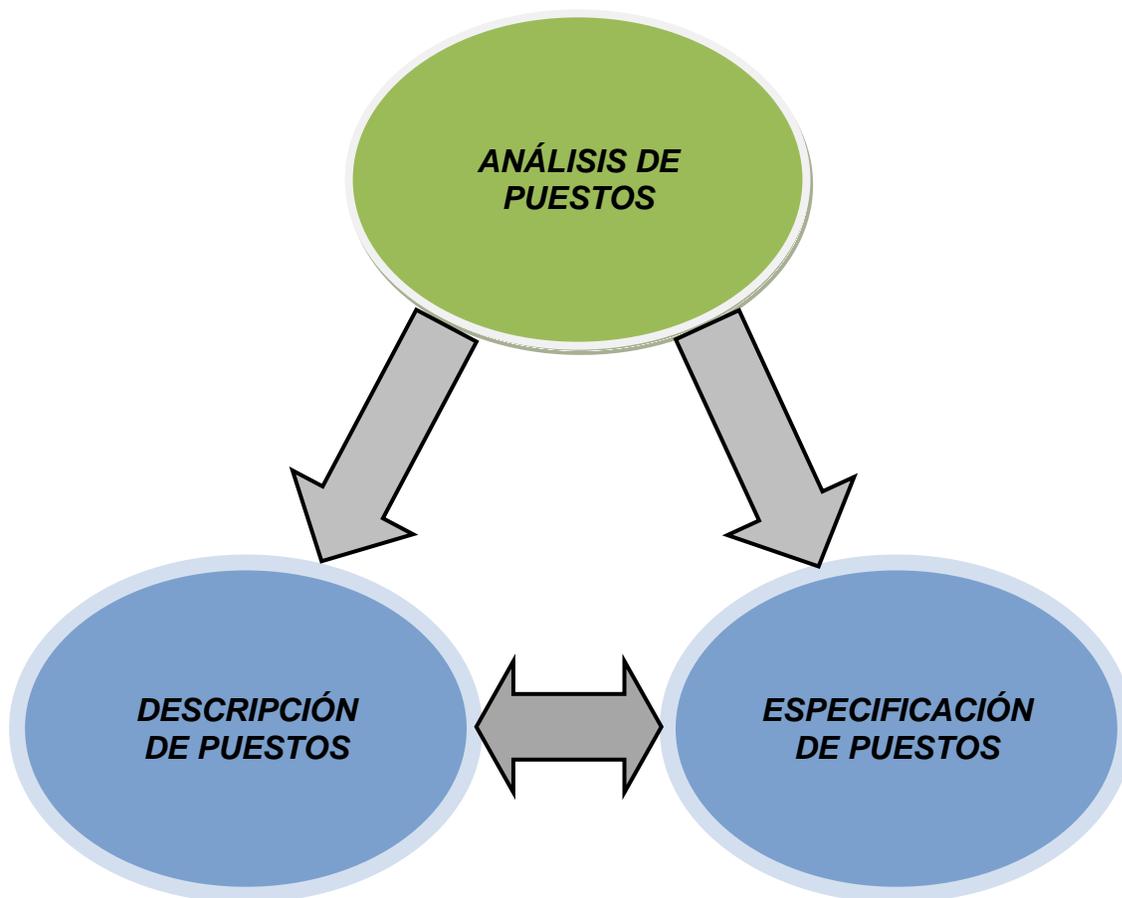
La **aptitud** está referida a los atributos que el individuo posee y que son factores imprescindibles en la calidad del desempeño logrado, en otras palabras, explican las diferencias individuales existentes en materia de desempeño.

Hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación de puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa; es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeña la labor.

Fases de la información sobre Análisis de Puestos.



Cuadro ilustrativo



3. *Recolección de datos*

- **Sobre la empresa:** guía de información que se puede facilitar a los candidatos para que conozcan las características de la empresa.
- **Sobre el puesto:** para realizar la recogida de datos necesarios de esta parte del cuestionario, será de suma utilidad, la **descripción del puesto**. A la descripción de las funciones del puesto, la ubicación, responsabilidades, conocimientos exigidos, etc., se deben añadir datos, como horarios, tipos de contrato, remuneración, disponibilidad geográfica y para viajar, etc.
- **Sobre el perfil del candidato:** a medida que se avanza en el desarrollo de las fases del proceso de selección, el seleccionador acumula datos, ideas y percepciones que le permiten completar el perfil inicial planeado.
- **Obtención de factores de rendimiento:** por factores de rendimientos, se entiende a aquellos ítems derivados del análisis de los requerimientos del puesto y del perfil del candidato idóneo. Estos ítems servirán para predecir el grado de cumplimiento de las tareas del puesto por los candidatos seleccionados y su correcto desempeño.

4. **Reclutamiento de candidatos**

El objetivo de esta fase del Proceso de Selección es obtener las mejores candidaturas para cubrir el puesto que se está seleccionando al menor costo posible.

Las fuentes de reclutamiento se pueden dividir, en dos tipos, por un lado las **fuentes internas** (personal propio de la empresa) y por otro lado, las fuentes externas a la organización.

Las **fuentes de reclutamiento externo** se pueden desglosar en tres tipos:

- a. Base de datos propia de la empresa: base de datos estructurada de CV con los cuales las organizaciones hacen frente a las necesidades de contratación.
- b. Búsqueda directa: proporciona gran cantidad de opciones que también conviene mantener al día. Básicamente son: red de contactos personales, referidos, escuelas de negocio, programas de pasantes universitarios para empresa, bolsas de empleo, empresas de selección de personal, centros de formación especializados, internet, empresas de la competencia.
Sería interesante utilizar esta metodología aún en el caso de tener candidaturas en la base de datos.
- c. Anuncios de empleo: realizar una búsqueda de candidaturas utilizando diferentes medios, como los son, la televisión, la radio y/o la prensa.

5. **Preselección de Curriculum Vitae**

A partir de aquí, lo necesario es realizar el estudio de esos Curriculum haciendo hincapié en todos los datos de análisis y valoración obtenidos en momentos anteriores del proceso. Habrá entonces que analizar los historiales buscando la mayor adecuación con los requerimientos extraídos en el análisis. Dicha adecuación, aún no se puede completar, siendo que sólo podría hacerse parcial y negativamente, es decir, identificar a los candidatos que “no” cumplen con los **requisitos** acordados; aunque es cierto que cada vez se reciben Curriculum más completos que se ajustan a la descripción solicitada, se va facilitando el trabajo del seleccionador en esta fase del proceso.

Se entiende por **requisitos** a aquellos elementos que resultan indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto y que, por su cumplimiento o carencia, son objetivamente discriminatorios de candidaturas en la primera preselección.

6. **Concertación de entrevistas**

Los objetivos de esta fase del proceso principalmente son los siguientes:

- a. **Indagar** sobre ciertas cuestiones acerca del cumplimiento de los requisitos de preselección del Curriculum vitae.
- b. **Motivar** al candidato a participar en el proceso mediante una breve presentación.

Los pasos a seguir en este proceso son:

1. **Estudio de cada candidatura:** se debería realizar una segunda lectura sobre cada uno de los Curriculum, repasando el cumplimiento de los requisitos y las capacidades para su cumplimiento, así como los valores agregados de las candidaturas.
2. **Preparación de las candidaturas:** se añadirá una ficha que se podrá utilizar a lo largo del proceso de selección para tomar notas y añadir información.
3. **Preparación de la llamada:** la finalidad de esta fase es concretar entrevistas e identificar si el candidato es apropiado para el proceso y generar motivación para que participe.
4. **Realización de la llamada:** comunicarse telefónicamente con el candidato para invitarlo a realizar la entrevista correspondiente, indicando lugar, fecha y hora de la cita.

7. *Entrevista de comprobación de datos*

Entendemos el concepto de **entrevista** como un instrumento habitual de trabajo, que se concibe, como un juego de intereses entre dos partes y que requiere, por parte del entrevistador, una serie de habilidades y destrezas, enmarcado en un sistema definido de trabajo.

Según las necesidades de la empresa, la entrevista de comprobación de datos, puede surgir en dos momentos:

1. Fuera del proceso de selección: esta actividad puede ser interesante de cara a futuras incorporaciones o procesos de selección. A pesar de no estar abierto el proceso de selección, puede que a raíz de una solicitud de empleo, la empresa quiera conocer o ampliar los datos de una candidatura.
2. Dentro de los procesos de selección: cuando se realiza un proceso de selección, la entrevista de comprobación de datos, se utiliza como fase preliminar para obtener y completar información. Se plantea como un contacto inicial entre el entrevistador y el candidato..

ENTREVISTADOR	ENTREVISTADO
Contacto inicial	Contacto inicial
Recoge información del candidato	Presenta su candidatura
Informa sobre el puesto y la empresa	Recoge información del puesto y de la empresa
Comprueba los datos objetivos del perfil	Amplía la información de su candidatura
Toma de decisión	Toma de decisión

8. **1ra Preselección de candidatos**

Los candidatos cumplen el perfil básico y están dispuestos a cubrir el puesto.

9. **Análisis de candidaturas**

Para realizar los análisis de candidaturas preseleccionadas se utilizan diferentes procedimientos:

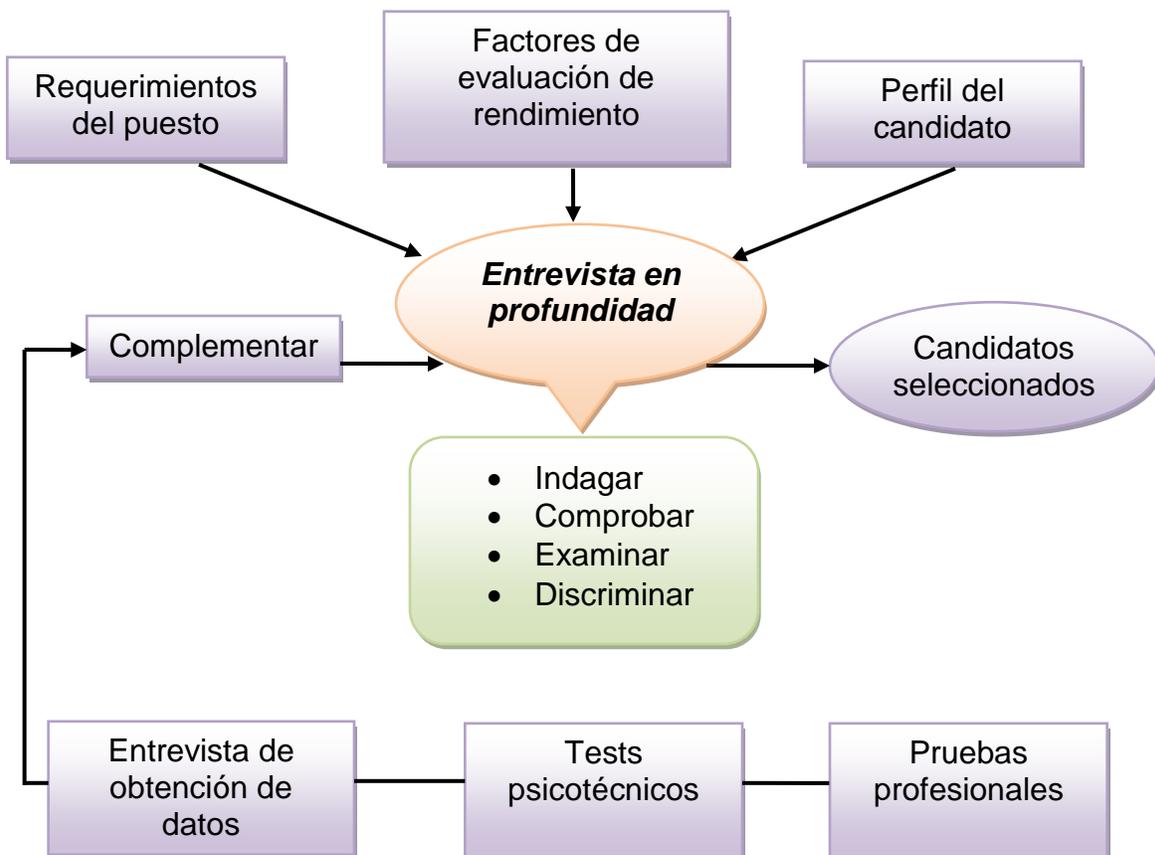
- a. Pruebas profesionales: normalmente este tipo de pruebas se utilizan para discriminar entre candidatos con experiencia en las labores del puesto de referencia, también cuando se trata de medir conocimientos muy específicos e imprescindibles para el desempeño del puesto.
- b. Ejercicios de simulación: las pruebas de simulación y las de grupo constituyen buenos parámetros en la valoración de conocimientos y de actitudes de los candidatos, al comprobar en directo sus comportamientos en relación a la tarea y al grupo de trabajo.
- c. Test: están clasificados de acuerdo al objeto de medición. Test de inteligencia, test de actitudes y test de personalidad.
- d. Grafología: es una disciplina que estudia la personalidad de los individuos a través de la escritura. La correcta implementación de esta herramienta puede ser muy útil en los procesos de selección de personal. ¹⁴

¹⁴ M. G. Noya, E. H. Diez y J. J. Jiménez Bozal. 1997. Páginas 156, 159, 161 y 164. *Selección de Personal Sistema Integrado*. Madrid

10. 2da Preselección de candidaturas

Los candidatos se ajustan más al perfil del puesto. Descartar solo aquellos candidatos que no pasen las pruebas profesionales.

11. Entrevistas en profundidad



Fases de la entrevista de selección.

Fase inicial o de preparación. El entrevistador reúne y analiza toda la información relacionada con el perfil del candidato y con el perfil del puesto.

Planificación de la entrevista. Se definen todos los elementos que se van a manejar: el espacio físico de reunión, el contenido, la forma y el tiempo de duración de la misma.

El desarrollo de la entrevista. En esta fase las cuestiones formales y de fondo deben cuidarse con especial detalle. Como por ejemplo: la forma en que se inicia y finaliza la entrevista, los temas a tratar, la manera de obtener información, la utilización de determinadas técnicas de comunicación, etc.

Fase final o de análisis. Se hará foco en doble sentido: por un lado la autoevaluación del propio entrevistador que le permita reflexionar sobre la forma en que ha llevado a cabo la entrevista y por otro, la valoración del entrevistado.

12. 3ra Preselección de candidaturas

A esta altura del proceso el seleccionador debe ser cauto y no restringir dicha elección a una sola candidatura. Lo más prudente es facilitar un grupo de ellas para realizar una última entrevista en la que participe algún responsable del área de trabajo donde se va a integrar o la persona de la empresa que tenga capacidad de decisión.

Mediante todos los datos disponibles, el seleccionador deberá evaluar las candidaturas finales y elaborar un informe basándose en los datos obtenidos durante el proceso que sean considerados como necesarios para la adecuación de la persona al puesto de trabajo.

Para ir desarrollando esta preselección, el seleccionador necesita saber qué factores valorar y de qué forma los va a ponderar para aplicar las técnicas de selección que considere correctas. El resultado final se observará en un informe de valoración de candidaturas elegidas, que servirá como herramienta en la toma de decisiones del candidato a seleccionar.

Dentro de los factores a valorar se pueden encontrar los siguientes:

1. Datos de identificación personal.
2. Formación académica y profesional.
3. Experiencia profesional.
4. Resultados de pruebas o test (si los hubiera)
5. Intereses y motivaciones.
6. Idiomas. (si fuera necesario)
7. Factores de rendimiento.
8. Calificación general para el puesto.

Anexo: Adjuntar el Curriculum vitae del candidato.

13. *Elaboración de informes*

Informe de valoración.

Es el instrumento donde se van a plasmar los distintos factores y elementos de valoración. Se puede definir como un resumen donde se han ido anotando las conclusiones obtenidas y las valoraciones recibidas por cada candidatura.

Básicamente, en el **informe de valoración** se estructura y valora la información recogida por el seleccionador.

14. Entrevista final

El objetivo principal de convocar a una entrevista final, es que intervengan la/as personas con las que se va a relacionar de forma directa el contratado, normalmente los supervisores o directivos de los distintos departamentos o áreas. De esta forma se obtendrán nuevos criterios de valoración añadidos y sobre todo, se podrá comprobar “*la química personal*” existente entre ellos.

La entrevista final contempla las siguientes etapas:

Preparación. El responsable de todo el Proceso de Selección debe ser el encargado de preparar una entrevista final. Se utilizará como base el informe de valoración que se habrá realizado después de la entrevista en profundidad.

Planificación. En esta etapa la tarea se ve facilitada por el reducido número de candidatos a entrevistar, ya que después de todo el proceso, existen solo algunas candidaturas que se adecuan a las características específicas del puesto a cubrir.

Dentro del contenido de la entrevista no solo se encontrarán cuestiones funcionales y de perfil, que fueron planteados en la entrevista en profundidad, sino también aspectos organizacionales.

Desarrollo. El seleccionador adopta el rol de observador/facilitador. Será responsabilidad del mismo, recibir y presentar al candidato y a los representantes de la empresa, dejando así que la entrevista sea dirigida por ellos. Analizará las respuestas y reacciones del candidato ante las preguntas que le planteen el resto de entrevistadores y solamente intervendrá en caso de tener que matizar o corregir determinados aspectos tratados con anterioridad.

Análisis de la entrevista. El peso del análisis de la entrevista, así como la toma de decisiones va a recaer sobre el responsable inmediato del puesto a seleccionar. El criterio de análisis se centrará en los factores de rendimiento del candidato, en su actitud y disponibilidad, en su conocimiento del puesto y en la valoración obtenida por los responsables inmediatos.

Toma de decisiones. La decisión final sobre la persona a seleccionar es responsabilidad del jefe del área, donde se integrará el candidato, o de las personas designadas por la empresa para tal fin. En algunas empresas este tipo de decisiones son tomadas por el gerente de la misma. Finalmente, se comunicará la decisión de forma personal al candidato y se abrirá la fase de integración al puesto.

15. **Inducción**

La labor básica de la inducción es asegurar que la persona comprenda perfectamente el trabajo que se le ha asignado y pueda realizarlo de la manera más efectiva posible en un breve espacio de tiempo.

Un **Plan de Inducción** sirve para despejar las dudas que puedan inquietar al nuevo empleado sobre la historia, estructura, valores, costumbres, Visión y Misión Organizacional. Por el otro lado le permite al nuevo integrante conocer el producto o servicio desarrollado por la empresa, lugar físico de trabajo, herramientas a utilizar, tareas a desarrollar y aspectos que están ligados directamente al puesto trabajo.

Otro aspecto de vital importancia en el desarrollo del Plan de Inducción es realizar una presentación formal del nuevo empleado con sus nuevos compañeros y jefes directos.

La finalidad de la correcta implementación de un Plan de Inducción es facilitarle al ingresante una mejor y más rápida adaptación a todos los aspectos anteriormente mencionados.

Los siguientes autores señalan:

Harold Koontz y Heinz Weihrich destacan: *“la **inducción** implica la introducción de los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personas. Por lo general se explican ciertas características de la compañía, historia, productos y servicios, políticas y prácticas generales, organización, beneficios, requisitos de confidencialidad y reserva, seguridad y otros reglamentos. Estos se pueden describir en forma más detallada en un folleto, pero la reunión de inducción, le proporciona a los nuevos empleados la oportunidad de plantear preguntas. La responsabilidad principal de orientar al nuevo empleado se mantiene en el supervisor.*

*Hay otro aspecto, quizá incluso más importante, de la inducción: la **socialización** de los nuevos administradores. Además de cumplir con los requisitos específicos del trabajo, por lo general, los nuevos administradores encuentran nuevos valores, nuevas relaciones personales y nuevas formas de conducta.”*¹⁵

¹⁵ Harold Koontz y Heinz Weihrich “Administración, una perspectiva global”. Mc Gaw Hill, 10° edición - 1996. México 1996.

También Martha Alles remarca: *“la inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su puesto.*

*Cuanto más tiempo se dedique a ayudar a los empleados nuevos para que se sientan bienvenidos, mayor será la probabilidad de que se identifiquen con la organización y se conviertan en valiosos miembros de la misma. La inducción debe estar diseñada para desarrollar en los ingresantes, una particular actitud, con respecto al trabajo que están realizando y al papel que desempeñarán en la organización. Es esencial que exista una cuidadosa planificación haciendo énfasis en los objetivos del programa, los temas tratar y los métodos para organizarlos y presentarlos. Los programas con éxito hacen hincapié en la necesidad que tiene la persona de información, comprensión y sentimientos de pertenencia”.*¹⁶

Plan de Inducción.

Los puntos claves de este plan serían:

1. Sistema coordinado y ágil de contratación y de información en materia de administración de personal.

Cuando se ha llegado a un acuerdo entre las dos partes, la falta de agilidad en la firma del contrato, puede suponer un elemento de inseguridad para el candidato. Sería conveniente sistematizar una cronología estandarizada de pasos a ejecutar cada vez que se produzca una nueva contratación, por ejemplo: facilitar al colaborador un calendario donde se indiquen las fechas de firma de contrato, revisión médica e incorporación definitiva.

¹⁶ Martha Alles. Op. Citado. Ediciones Macchi, 1998.

2. La incorporación del individuo al trabajo. Presentarle la empresa, su cultura corporativa, procedimientos, clientela, etc.

Los instrumentos que se pueden utilizar para realizar una presentación de la empresa, pueden ser: videos y folletos corporativos, revistas internas, manual de organización, dossier.

Presentar su puesto de trabajo, física y funcionalmente y presentarle el equipo con el cual se va a relacionar.

3. Plan de entrenamiento previo. Sería bueno explicar las líneas básicas del entrenamiento inicial que el desempeño de todo puesto demanda.
4. Designar a un integrante de la organización como interlocutor válido para guiar el camino de entrada del nuevo colaborador, cuya función sería la de apoyar al ingresante en sus dudas de integración.¹⁷

16. **Seguimiento**

El objetivo principal de la etapa de **seguimiento** es garantizar un óptimo desarrollo del Programa de Inducción, retroalimentar el programa y, en caso de ser necesarios, realizar ajustes.

¹⁷ M. G. Noya, E. H. Diez y J. J. Jiménez Bozal. 1997. Páginas 260, 261, 262 y 263. *Selección de Personal Sistema Integrado*. Madrid

Por medio del sistema de **seguimiento** se puede valorar el grado en el que la persona se va desempeñando en su puesto de trabajo, y por lo tanto, el grado de éxito en el procedimiento de Selección de Personal. La adecuación puede seguir valorándose en un futuro, mediante la incorporación del profesional a un programa de evaluación de rendimiento, pero en este momento se tiene que pensar a más corto plazo.

La etapa de seguimiento aporta siempre elementos que oxigenan el Proceso de Selección, semejantes a la retroalimentación en el proceso de comunicación.

El criterio temporal es importante en esta valoración. Puede servir de referencia formal en período instituido en los contratos de trabajo como período de prueba. Este sería entonces, el tiempo sobre el que se planificaría el programa de seguimiento.

El **seguimiento** es un proceso de acompañamiento, que debería ser realizado en tres niveles:

- 1- En relación con la persona incorporada
- 2- En relación con la figura de autoridad (jefe directo)
- 3- En relación al departamento de Recursos Humanos, si se trata de un selector externo.

NECESIDADES Y CAUSAS DEL CAMBIO PARA LAS ORGANIZACIONES

Los autores Benoit Grouard y Francis Meston¹⁸ explican que existen causas externas e internas. Entre las causas externas mencionan el **mercado**. La evolución del mismo obliga a las empresas a adaptarse y ello implica redefinir, de manera constante, los productos o servicios que ofrece. También la globalización ha promovido el surgimiento de un mercado a escala global, con lo cual impone desafíos mayores debido a la diversidad cultural y obliga a las empresas a desarrollar nuevas competencias para desempeñarse exitosamente en estos contextos. Además, van sugiriendo nuevas necesidades y exigencias permanentemente – manifestadas en precios o en calidad, por ejemplo – que presionan a una adaptación forzosa.

Entre otras de las causas, los autores mencionan las acciones de la **competencia**, como una poderosa causa que promueve la necesidad de “cambio organizacional”. Es decir, las maniobras de otras empresas.

Otra causa importante que proponen los autores, es la **innovación tecnológica**, como un poderoso inductor de los procesos de cambio organizacional.

Por otra parte, entre las causas externas, mencionan la evolución de **la legislación y la reglamentación**. Leyes que tienen que ver con regulaciones ambientales, cambios en la legislación laboral, modificaciones impositivas, las retenciones a las exportaciones.

Otra causa que refieren, es que las empresas están sometidas a **la evolución de la sociedad**, de los modos de vida, y de los modos de pensar. La sociedad va modificando sus valores, sus modos de considerar la relación entre las personas y las empresas.

¹⁸ Benoit Grouard y Francis Meston. *Reingeniería del cambio*. Marcombo. Barcelona, 1995.

Al mismo tiempo, los autores, proponen dos causas internas. La primera es el **desarrollo de la empresa**, que tiene como causa de cambio la propia evolución de la misma, su crecimiento, las oportunidades que se aprovechan, los cambios parciales, el aumento de la producción, la expansión.

La segunda causa interna que proponen, es la **visión del directivo**. Esta causa aloja en los propios directivos, la necesidad y el impulso de modificar la situación existente.

METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN.

Nuestro trabajo en la empresa **Granos S.R.L.** está basado en una Intervención en procesos puntuales de la Gestión de Recursos Humanos. Dicho enfoque se caracteriza por la utilización de la recolección de datos sin medición numérica, por lo que no se trata de un estudio estadístico sino que la misma busca obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes.

Se lo puede definir como una técnica interpretativa, ya que intenta encontrar sentido a los fenómenos según la visión de las personas. Y “naturalista” porque realiza sus estudios en los contextos en los que se desarrollan los acontecimientos.

De lo expresado anteriormente se desprende que realizamos un trabajo de campo, donde la información que obtuvimos fue de primera mano, proporcionada por los representantes de la empresa y por los empleados del nivel operativo.

Para iniciar este trabajo de Intervención utilizamos algunas de las herramientas recomendadas para este tipo de metodología que nos permite desarrollar la actividad propuesta.

RELEVAMIENTO DE DATOS (ENTREVISTAS Y CUESTIONARIOS)

Para recabar información utilizamos dos técnicas: entrevistas personales con el Socio Gerente y el Apoderado/Contador y cuestionarios para el conjunto de empleados. Acordamos una visita a las oficinas administrativas, allí realizamos la primera entrevista con el Socio Gerente, para luego continuar con el Apoderado. Una vez realizada esta tarea, propusimos repartir los cuestionarios a todos los empleados que trabajan diariamente en la organización para conocer de qué manera se dio el ingreso de ellos a la organización y su opinión sobre el sistema de incorporación/ingreso de personal.

Relevamiento de datos de responsables

De acuerdo a la información recabada en las entrevistas realizadas a los responsables de la empresa, observamos que tanto la detección de las necesidades como las tareas de Provisión son realizadas de manera centralizada y consensuada entre el Socio Gerente y el Apoderado/Contador.

Debido a la envergadura de la organización, ambos integrantes de la gerencia, efectúan tareas que en una empresa de mayor tamaño serían delegadas a otras áreas, como por ejemplo, Recursos Humanos, Contabilidad, Finanzas, Ventas, etc.

Con respecto a la tarea específica de Provisión, la metodología utilizada, básicamente se simplifica a referencias de conocidos, relaciones personales y al boca en boca en el pueblo o localidad, sin la utilización de herramientas importantes, como lo son: medios radiales, medios gráficos e internet.

Al hablar sobre la eficiencia del sistema que utilizan actualmente, ambos coincidieron que “por el momento”, es eficiente, pero que en un futuro cercano va a ser necesario la implementación de nuevos conocimientos y herramientas destinadas a la captación e

incorporación de potenciales empleados, dado las exigencias del entorno específico, contemplando la adecuación de dicho sistema al presupuesto empresarial destinado a la implementación del mismo.

En la continuación de la entrevista, considerando necesario que para una correcta utilización de las nuevas herramientas que provee un formalizado sistema esté a cargo de una persona con la capacitación correspondiente.

Por último, haciendo referencia al procesos de Inducción que reciben los empleados al ingresar, destacamos que previo a la capacitación específica al puesto, el ingresante es recibido en una reunión con el o los gerentes, en la cual se le informa sobre los procedimientos internos, historia de la empresa, clientes, socios, proveedores y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La capacitación sobre las tareas y demandas exigidas por el puesto está a cargo de un empleado con mayor experiencia dentro de la empresa.

- En el siguiente cuadro se detalla de forma puntual las respuestas proporcionadas por cada uno de los colaboradores de la organización, en referencia a la encuesta confeccionada para obtener información sobre los ítems de nuestro interés.

Éste formato nos permite observar la tendencia general de las respuestas.

	Adm. 1	Adm. 2	Adm. 3	Encargado de planta 1	Encargado de planta 2	Transportista 1	transportista 2	Empleado de planta 1	Empleado de planta 2
Preg. 1	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Preg. 2	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Preg. 3	Rumores	Vinculo familiar	* Otra (1)	* Otra (2)	Rumores	Rumores	Rumores	Rumores	Rumores
Preg. 4	Cv personal	Cv personal	Cv personal	Referencia	Referencia	Referencia	Referencia	CV personal	Referencia
Preg. 5	Entrev. Individual	Entrev. Individual	Entrev. Individual	Entrev. Individual	Entrev. Individual	Entrev. Individual	Entrev. Individual	Entrev. Individual	Entrev. Individual
Preg. 6	1	1	1	1	1	2	1	2	1
Preg. 7	Si	Si	No	No	Si	Si	Si	Si	No
Preg. 8	No	Si	No	No	Si	Si	No	Si	Si

Referencias:

- * Otra (1): Ingresó por PPP (Plan Primer Paso), quedó efectiva cuando terminó el mismo.
- * Otra (2): Era empleado de los anteriores dueños de la planta y continúa en el puesto.

Relevamiento de datos de empleados

De acuerdo a la información obtenida en los cuestionarios realizados a los empleados de todas las categorías, cuyos datos se pueden reflejar en la tabla de la página anterior, podemos observar lo siguiente:

- Con respecto a si conocían sobre la existencia de la empresa antes de ingresar a la misma, todos contestaron que si tenían conocimiento sobre la existencia de ella.
- En la segunda pregunta que indaga sobre si tenían conocimiento del rubro de actividad al cual se dedica la empresa, también todos contestaron que si sabían a qué se dedica la organización.
- En la pregunta que hace referencia al medio por el cual se enteraron sobre la búsqueda de personal por parte de la empresa, 6 (seis) de ellos se enteraron mediante rumores, 1 (una) por vínculo familiar, otra empleada ofreció ingresar por el Plan Primer Paso y el último era empleado de los anteriores dueños y continuó en su puesto.
- En la siguiente pregunta, que corresponde a que método utilizaron para demostrar su interés sobre la vacante abierta, encontramos que 5 (cinco) de los empleados se acercaron a la empresa mediante referencias y recomendaciones de terceros y 4 (cuatro) de ellos presentaron personalmente su CV para ser tenido en cuenta en la vacante existente.
- En la quinta pregunta se busca saber a qué tipo de evaluaciones fueron sometidos antes del ingreso, observamos que todos los empleados participaron solo de entrevistas individuales con el Gerente, Apoderado/Contador o ambos.

- Con respecto a la cantidad de entrevistas en las cuales participaron antes de quedar seleccionados para los puestos en cuestión, siete (7) de los nueve (9) empleados quedaron seleccionados luego de la primer y única entrevista y solo dos (2) de ellos participaron en dos (2) entrevistas.

- En la séptima pregunta, que hace referencia a conocer si participaron de algún proceso de inducción a la empresa, observamos que seis (6) de los empleados marcaron que si la recibieron y tres (3) que no la recibieron.

- Y en la última pregunta, al tocar el tema sobre la metodología de ingreso de nuevos colaboradores, cinco (5) opinan que son necesarios cambios para mejorar el actual sistema, y los restantes cuatro (4) opinan que no es necesario.

Nota. Ver *Entrevistas con responsables de la organización (Anexo 1, pág. 91 y Anexo 2, pág. 93).* Ver *Cuestionarios para empleados (Anexo 4, pág. 98 a 115).*

DIAGNÓSTICO

Efectuado el primer acercamiento a la organización, realizadas las **entrevistas**, que hemos diseñado específicamente para este proyecto, al Socio Gerente y al Apoderado/Contador, junto con los **cuestionarios** destinados a los empleados, que fueron confeccionadas con el fin de obtener información cierta y clara. Luego de analizar toda la información recabada, concluimos que estamos en presencia de una organización de tamaño reducido, cuyas decisiones, en general, se toman de manera centralizada por la cúpula, sin atenderse a los alcances de una gestión de Recursos Humanos, que les permitiría mejorar el trabajo en gestión.

La misma es una empresa con una clara división de puestos y una muy buena y fluida comunicación entre todos los integrantes del staff.

Con respecto a la temática que nos compete, podemos observar conjuntamente con los integrantes de la gerencia que dadas las necesidades detectadas de contratación a mediano y largo plazo, exigencias del mercado, tecnológicas y de la competencia, surge la necesidad de descentralizar las tareas blandas de Recursos Humanos hacia una persona correctamente capacitada y con la herramientas necesarias para la puesta en marcha de un Subsistema de **Provisión de Recursos Humanos** diseñado acorde a la estructura y presupuesto actual con los que cuenta la organización.

Consideramos importante aclarar que esta modalidad de trabajo puede variar en el futuro, dependiendo de cambios presupuestarios y estrategias de crecimiento, que en cuyo caso será necesaria la contratación de un **Licenciado en Recursos Humanos** para hacer frente a las nuevas necesidades planteadas.



Siguiendo la línea de nuestra temática sobre el trabajo de Intervención visualizamos que la organización no utiliza medios de comunicación para informar sobre nuevas vacantes y no posee muchos medios para de recepción de Curriculum Vitae. En cuanto al proceso de selección, podemos detectar un alto grado de informalidad y desestructuración del mismo. Por último, detectamos una cierta negativa al cambio del **Subsistema de Provisión** y un desconocimiento sobre la importancia de un proceso de Inducción al puesto, a la cultura y a la organización en general.

Hemos observado un desconocimiento general sobre la importancia del trabajo en gestión de Recursos Humanos y sobre las tareas que ésta área desarrolla en una organización.

Consideramos de suma importancia trabajar junto a los empleados que conforman el staff, con el fin de concientizar y darles la posibilidad de que puedan observar de forma directa los beneficios del trabajo y planificación de tareas que competen a esta área, en post del crecimiento, tanto personal como organizacional.

Para resumir, esta organización nunca necesitó un sistema formalizado y detallado de Provisión de Recursos Humanos, debido a su envergadura, lugar geográfico en donde está situada y formas tradicionales de desempeño; hasta la actualidad. Como ya hemos mencionado previamente, las exigencias del mercado, tecnológicas y de la competencia, generan nuevas necesidades que deben ser atendidas de manera eficaz y eficiente para mantener la competitividad y crecer en aspectos fundamentales referidos al desarrollo actual y futuro de la organización.

PROPUESTA

En nuestra propuesta vamos a desarrollar y contemplar todos los puntos necesarios para lograr implementar un **Subsistema de Provisión de Recursos Humanos** que esté acorde a las necesidades, envergadura y presupuesto de GRANOS S.R.L.

Los contenidos que se van a desarrollar en esta sección del trabajo son los siguientes:

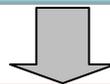
- ***Análisis de Puestos***

A pesar de que nuestra propuesta se enfoca en el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos, consideramos oportuno apoyarnos en una herramienta que pertenece al Subsistema de Provisión de Recursos Humanos, como lo es el “Análisis de Puestos”



- ***Subsistema de Provisión de Recursos Humanos***

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Inducción



- ***Implementación del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos***



- ***Concientización a los empleados***

Análisis de puestos

Luego de haber realizado el diagnóstico sobre la organización en cuestión, consideramos necesario la creación de un Subsistema de Provisión de Recursos Humanos que contemple las necesidades y se ajuste a los presupuestos de la empresa GRANOS SRL, para mejorar su gestión de Recursos Humanos.

Previo a enfocarnos netamente en este Subsistema, consideramos de suma importancia realizar el Análisis y Descripción de todos los puestos de trabajo de la organización, para luego utilizar dicha información que nos provee esta herramienta perteneciente al Subsistema de Provisión de Recursos Humanos, como base fundamental para lograr mayor eficacia y eficiencia en el desarrollo del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos.

En el párrafo anterior remarcamos como fundamental la utilización del Análisis y Descripción de Puestos, como herramientas que nos permitirán identificar con mayor precisión los diferentes perfiles que se requieren para cada uno de los distintos puestos de trabajo en la empresa.

Queremos aclarar que en la organización no existen archivos sobre la realización de esta actividad o alguna similar.

Toda la información obtenida en el Análisis de Puestos, le permitirá tanto a la empresa, como a nosotros en nuestro rol de interventores, obtener el conocimiento fehaciente sobre las diferentes tareas, acciones, movimientos, herramientas, funciones, entorno y requisitos exigidos para desenvolverse correctamente en los distintos puestos de trabajo.

Recomendamos una combinación compuesta por la **observación directa** y las **entrevistas** como medio para identificar la información necesaria para completar los ítems propuestos en los formularios pertinentes.

Nuestra recomendación está basada en la escasa cantidad de empleados que posee la organización en cuestión, ya que la utilización de estos métodos no demandaría excesivo tiempo, obteniendo un alto grado de precisión en el objetivo deseado.

En el caso del método de la entrevista, se concertará una reunión entre la persona destinada a llevar a cabo las tareas pertinentes al área de Recursos Humanos con cada uno de los empleados que se desempeñen en los diferentes puestos de trabajo.

Con respecto al método de observación directa, el encargado de ésta tarea presenciara y tomará nota de cada una de las actividades que lleva a cabo un empleado en su jornada laboral.

Dada la envergadura de la organización, nuestra segunda recomendación es la utilización de un **Cuestionario para empleados sobre el puesto**, con el fin de obtener información de primera mano que ayude a complementar las planillas de **Perfil del Puesto** y **Perfil del Candidato**, para así obtener un **Análisis de Puestos** más detallado, y finalmente las **Descripciones de Puestos** correspondientes.

Nota. Ver Planillas de Análisis de Puestos (Anexo 5, pág. 116 a 123) – Ver Planilla de Descripción de Puestos (Anexo 6, pág.124 a 127)

Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

A continuación desarrollamos nuestra propuesta para crear el Subsistema de Provisión de Recursos Humanos para Granos SRL que se ha confeccionado acorde a las necesidades, estructura y presupuestos de la empresa.

Reclutamiento

Comenzamos la presentación del Subsistema haciendo foco en las distintas maneras de **Reclutamiento** de personal que consideramos más aplicables y efectivas.

Queremos aclarar que cada herramienta de Reclutamiento será utilizada de acuerdo al tipo de puesto que la empresa necesite cubrir. Algunas de las siguientes herramientas tienen un alcance a nivel nacional y otras a nivel zonal.

1) Reclutamiento externo: nuestra propuesta de mejora se enfoca en los siguientes aspectos

- Creación de una Página Web propia: como primer punto recomendamos la creación de una Página Web en la cual se pueda observar la actividad que realiza la empresa, productos que comercializa, precios de los mismos, clientes, estructura, etc. y que le otorgue al interesado de formar parte de la organización, la posibilidad de cargar su CV Virtual y de esta manera crear una base de datos de posibles candidatos para ocupar puestos vacantes.

De acuerdo a los datos proporcionados por un especialista en Diseños de Pagina Web, los costos estimados de creación oscilan entre los \$6000 y \$8000, y el dominio (.com, .com.ar) tiene un costo aproximado de \$250 anuales.

- Avisos en diferentes medios de comunicación: teniendo en cuenta la repercusión de los diferentes medios de comunicación local y zonal, como por ejemplo radios y revistas, recomendamos la utilización de éstos, para hacer conocer a probables candidatos la existencia de la posibilidad de pertenecer a la empresa y los medios o canales para llegar a la misma.

De acuerdo a los datos proporcionados por el encargado Comercial de la radio local con mayor cantidad de oyentes, el costo estimado del espacio radial es de \$500 mensuales.

Con respecto a la revista de tirada zonal, que es publicada bimestralmente, el costo para utilizar la misma como medio de difusión es de aproximadamente \$1500, por el espacio equivalente a 1/4 de página. Estos datos fueron proporcionados por la editora de la Revista.

- Bolsa de trabajo virtual: para obtener una llegada con mucho mayor alcance a posibles candidatos, consideramos que la mejor opción es la utilización de las Páginas Web especializadas en Reclutamiento (Zona Jobs, Bumeran, Computrabajo, etc.). Estos sitios virtuales permiten a las empresas publicar avisos sobre búsqueda de personal y a los interesados en trabajar, crear su Curriculum Virtual y postularse para que dicho Curriculum llegue a manos de las distintas organizaciones que realizaron las publicaciones.

De acuerdo a los datos proporcionados por el Departamento Comercial de una de las empresas que proveen este servicio, el costo aproximado para realizar una publicación de destaque medio por el lapso de un mes, es de \$2400.

- Reclutamiento 2.0: esta metodología es una alternativa que permite reclutar talentos utilizando las distintas redes sociales en internet. Utilizar las redes sociales como herramienta de Reclutamiento representa una alternativa atractiva para las pequeñas y medianas empresas en términos de costos y tiempo.

En términos de costos, sabemos que la utilización de las redes sociales es gratis. Y con respecto al tiempo, esta metodología permite el contacto directo con el candidato, sin intermediarios.

Para incursionar y poner en práctica este tipo de Reclutamiento, recomendamos la creación de un perfil de la empresa en redes sociales, como por ejemplo: LinkedIn, Twitter, Facebook, etc. Seguidamente a la creación del perfil, se podrán plasmar los distintos avisos o vacantes laborales existentes en la organización.

En la medida de ser necesario, estas herramientas virtuales, serán cargadas y actualizadas por la persona encargada de llevar adelante las tareas de Recursos Humanos. La información plasmada en estas redes sociales puede variar entre publicaciones sobre aspectos de actualidad empresarial y búsquedas de personal.

- Referencias/Recomendados: este tipo de método para reclutar personal, es el que actualmente utiliza la empresa.

Para profesionalizar esta herramienta proponemos, no tomar la recomendación es sí como único punto determinante para el ingreso del nuevo candidato, sino que la persona recomendada se someta al mismo proceso de selección que el resto de los candidatos reclutados por otros medios.

Consideramos que éste método es efectivo, pero no como único, sino como complemento de los anteriormente mencionados.

2) Reclutamiento interno.

Queremos hacer mención a la posibilidad de tener en cuenta a los actuales empleados de la organización, para ocupar puestos o vacantes de mayor jerarquía de los que poseen en el presente. A esto le llamamos **Promoción**, lo que significa un ascenso en la escala jerárquica con un aumento de autoridad y nivel de responsabilidad dentro de la estructura orgánica de la organización.

Utilizando esta metodología, la empresa cuenta con la ventaja de conocer el desempeño del empleado durante su labor, su dedicación, su responsabilidad, su personalidad, su empeño, etc.

Para llevar a cabo este punto, es necesario que la persona encargada de Recursos Humanos mantenga informados a toda la dotación de personal con la que cuenta la empresa, acerca de las novedades referidas a las diferentes vacantes que se vayan generando periódicamente. Con esta información, los empleados cuentan con la posibilidad de aplicar para cubrir esas vacantes.

Es necesario mencionar que para realizar esta modalidad de **reclutar internamente**, la persona encargada de los aspectos concernientes al área de Recursos Humanos, posea un registro actualizado de las distintas aptitudes y conocimientos de cada uno de los que integran la organización.

Selección.

Luego de haber utilizado la/s diferentes alternativas de **Reclutamiento** y de haber revisado la base de datos propia de la empresa, ante la necesidad de realizar una incorporación, consideramos que el sistema que más se adecúa, acorde a la estructura organizacional para llevar a cabo un proceso de **Selección**, es el siguiente:

1) Preselección de CV.

- *Primer filtrado de los CV recibidos. Seleccionamos CV que mejor se ajusten a los requerimientos del puesto.*

2) Concertación de primeras entrevistas.

- *Conocer personalmente al candidato.*
- *Conocer objetivos profesionales.*
- *Realizar consultas sobre su CV.*
- *Informar sobre la organización y el puesto.*
- *Informar sobre inquietudes del candidato.*
- *Obtener una primera impresión.*

3) Verificación de datos y referencias.

- *Constatar la veracidad de información detallada en su CV. (formación académica, referencias laborales, referencias personales, etc.).*

4) Preselección de candidatos que más se ajustan al perfil buscado.

- *Segundo filtrado de los CV preseleccionados. Luego de haber conocido personalmente a los distintos interesados, constatado datos y referencias, seleccionamos a un número reducido de candidatos pretendientes del puesto.*

5) Entrevista con los gerentes.

- *Reunión personal entre la cúpula y candidato, dado que el/los que toman la decisión final de contratación son los gerentes.*

6) Decisión final.

- *Decisión consensuada entre los integrantes de la cúpula sobre el candidato a incorporar.*

7) Examen pre-ocupacional.

- *Realización de todos los exámenes médicos correspondientes a la incorporación de personal.*

8) Contratación del candidato.

- *Firma del contrato y formalidades previas al ingreso.*

Inducción.

En este punto en particular, queremos destacar el correcto desempeño de la organización en el proceso de Inducción hacia sus empleados. Al ingresante, se le brinda toda la información concerniente a objetivos, visión, misión, historia de la empresa, asociados, negocios y productos, clientes y proveedores, etc.

Son correctamente presentados a los demás compañeros de trabajo que conforman la organización, y se le asigna un tutor (empleado con mayor antigüedad) para que lo capacite en todas las tareas propias del puesto que el ingresante va a ocupar.

Un punto para mejorar es acompañar y llevar al nuevo empleado a conocer y recorrer la totalidad de las instalaciones físicas y edilicias con las que cuenta la empresa para el desarrollo de sus productos y servicios.

Consideramos necesario trabajar sobre el punto mencionado anteriormente, dado que el nuevo integrante debe conocer la envergadura de la empresa a la cual representa y en la cual desarrollará su trabajo diario.

El segundo punto a mejorar, consiste en instruir a la persona seleccionada específicamente en los productos y servicios que brinda la organización a sus clientes, como lo son en este caso, comercialización de agroquímicos y acopio de granos. Para esta mejora consideramos importante, realizar capacitaciones que estén

a cargo de personas idóneas en este tipo de temática que se encuentren trabajando dentro de la empresa.

Nuestra propuesta está basada en acompañar al ingresante hacia las distintas plantas, para que tome conocimiento sobre la ubicación geográfica de las mismas, que tipo de actividad se realizan en ellas y qué tipo de productos son almacenados y comercializados allí.

En el caso de que el ingresante sea un empleado de planta, a éste también es necesario mostrarle el sector de oficinas administrativas y el trabajo o actividad que allí se realiza.

Para continuar con nuestra propuesta consideramos de vital relevancia brindar una inducción sobre cuestiones particulares que tienen que ver con los productos que comercializa la empresa, y los servicios que brinda.

Al hablar de productos, hacemos referencia a la comercialización de agroquímicos. En este punto es importante brindar la inducción correspondiente a cargo de un especialista en temas generales, como por ejemplo, las medidas de seguridad en la manipulación del producto, precios, lugar de almacenamiento, etc. En este aspecto la inducción pertinente, debería ser brindada por el encargado de una de las plantas, que está directamente relacionado con la manipulación de agroquímicos, hace varios años.

Con respecto al acopio de granos, resaltamos la importancia de brindarle al ingresante la inducción sobre aspectos generales, como por ejemplo, variedad de granos, variables de precios, logística, etc. Los encargados de brindar la capacitación pertinente a todos los aspectos relacionados al acopio de granos, debería ser dictada por el Socio Gerente y el Apoderado/Contador, que son quienes se encargan de todo tipo de decisiones basándose en su vasta experiencia y análisis de mercado.

Consideramos fundamentales todos los puntos desarrollados en esta sección, para mejorar la calidad del proceso de Inducción.

Para finalizar este punto, ofrecemos la confección futura de un **Manual de Inducción**.

Un **manual de inducción** es una herramienta de apoyo para que un nuevo ingresante a una posición laboral, entienda el funcionamiento de la empresa, sus productos y servicios, conozca su organigrama, su historia, su misión, su visión, valores, etc.

Sirve para que la persona se integre fácilmente en el nuevo grupo de trabajo, e incluso para que conozca bien sus funciones.

Los aspectos que vamos a contemplar dentro del Manual de Inducción, son:

- ✓ Bienvenida
- ✓ Antecedentes de la empresa
- ✓ Descripción de la empresa
- ✓ Misión, visión y valores
- ✓ Filosofía de GRANOS SRL
- ✓ Organigrama
- ✓ Vida y carrera
- ✓ Derechos y obligaciones
- ✓ Prestaciones generales internas
- ✓ Reglamento interior de trabajo



Implementación del Subsistema de Provisión de Recursos Humanos

Dado el acotado presupuesto con el que cuenta la organización, proponemos destinar una persona que ya pertenezca a la empresa y que tenga la posibilidad de dedicar un porcentaje de su tiempo a labores o actividades relacionadas con la puesta en práctica del **Subsistema de Provisión de Recursos Humanos**.

Sumado al tema presupuestario, basamos esta propuesta en las necesidades reales de incorporación de personal, ya que éstas se harán de manera “periódica”. Lo que la organización busca, es mejorar el “proceso” de incorporación y la “calidad” de los nuevos ingresantes.

Haciendo referencia a las estrategias de crecimiento de la organización, proponemos que la persona designada comience con la puesta en marcha de nuestro Subsistema desarrollado, para luego considerar la incorporación de un **Licenciado en Recursos Humanos** que amplíe el trabajo en gestión de ésta área.

Luego de haber conocido personalmente a la totalidad de la plantilla, de haber deliberado con los gerentes y de haber recibido las recomendaciones pertinentes, consideramos que la mejor opción para realizar esta tarea, es la persona que se desempeña actualmente como encargada del área de Insumos y Agroquímicos.

Características de la persona elegida:

- ◆ Título universitario (Contador Público)
- ◆ Ha recibido instrucción básica sobre Recursos Humanos durante su formación académica.
- ◆ 5 (cinco) años de antigüedad en la empresa.
- ◆ Conocimiento amplio de la organización y sus actividades.
- ◆ Excelentes referencias de los gerentes y compañeros de trabajo.

En una reunión realizada con los responsables y la persona elegida, llegamos a la conclusión de que ésta persona, está dispuesta y entusiasmada a disponer de cierto margen de su tiempo laboral para realizar y desarrollar esta idea.

Para la puesta en acción del Subsistema de Provisión, consideramos de vital importancia, que la persona elegida reciba las **capacitaciones pertinentes** sobre los puntos destacados y desarrollados en el transcurso de la propuesta.

Según nuestro punto de vista, es necesario retribuir económicamente como corresponda, por un incremento en sus actividades y mayores responsabilidades, a la persona asignada.

Consideramos que una suma extra aproximada entre \$2.500 y \$3.000 se ajusta como retribución al nuevo incremento de actividades y responsabilidades.

A continuación presentamos diferentes opciones que consideramos aplicables para satisfacer la necesidad planteada por la organización.

Opción 1

Como primera opción, destacamos la posibilidad de que la persona designada para realizar las actividades previamente descritas, reciba capacitaciones relacionadas con la temática en cuestión, mediante la realización de cursos dictados en una Institución destinada a brindar este tipo de servicios, situada en la ciudad de Córdoba.

Costos aproximados:

- *Curso de capacitación: \$ 10.000*
- *Pasaje: \$ 440 (por viaje ida y vuelta)*
- *Viáticos: \$ 350 (por viaje realizado)*

Generalmente los Cursos/Capacitaciones que se realizan bajo esta modalidad constan de una duración estimada de 12 módulos, divididos en un módulo semanal. Por lo tanto, la persona viajaría a la ciudad de Córdoba, una vez por semana.

Entonces, el costo mensual de esta opción de capacitación es de aproximadamente \$ **6.500.**

Opción 2

A continuación, contemplamos la posibilidad de incorporar por un tiempo determinado a un especialista en Recursos Humanos que tome el rol de **Mentor** y que trabaje en conjunto con nuestra persona designada.

En el horario en el que la persona apuntada realiza sus tareas habituales que demanda su puesto actual, el especialista puede encargarse de realizar otras actividades referidas a la implementación del Subsistema de Provisión, como por ejemplo los planes de concientización destinados a los empleados de la organización.

El tiempo diario restante se destinará a trabajar de forma conjunta y así poder realizar las capacitaciones pertinentes, tanto teóricas como prácticas, sobre la implementación de los procesos ya especificados.

Una vez que se haya completado el trabajo, el especialista planificará visitas periódicas a la empresa, para realizar el **seguimiento** de la gestión.

Costos mensuales aproximados:

- *Sueldo mensual: \$ 14.000 (de bolsillo)*
- *Vivienda: \$ 3.500*
- *Canasta de alimentos: \$2.500*

Consideramos que en este caso, lo más conveniente sería contratar un profesional joven, con ganas de realizar una experiencia enriquecedora, que pueda acompañar a la organización diariamente por el plazo a determinar.

Este tipo de contrato, le demandará a la empresa un costo mensual estimado de **\$ 20.000**, más los aportes patronales correspondientes.

La modalidad contractual que proponemos, es convenir un contrato en relación de dependencia, por un plazo inicial de 1 (un) mes de duración, con la posibilidad de extenderlo en relación a la necesidad de mayor tiempo para lograr los objetivos planteados.

Las visitas de **seguimiento** de gestión no se abonarán bajo el contrato en relación de dependencia, sino que se utilizará la modalidad de **honorarios** a convenir

Opción 3

Como tercera opción encontramos la posibilidad de contratar un Consultor Externo, de una localidad cercana a la ubicación donde se encuentra GRANOS S.R.L. Esta persona se encargará de guiar, capacitar y acompañar en el aprendizaje a la futura encargada de llevar adelante el proceso de Reclutamiento y Selección.

La opción se basa en que el Consultor Externo viaje 3 (tres) veces por semana a la empresa, ocupando una franja horaria de entre 3 (tres) y 4 (cuatro) horas por día.

Costos mensuales aproximados:

- *Honorarios: \$ 9.600*
- *Viáticos: \$1.600*

Este tipo de servicio demandará a la empresa un costo mensual aproximado de \$ **11.200**

Relevamiento de las opciones

Analizando las distintas opciones presentadas anteriormente se evidencian diferencias en cuanto a costos, cargas horarias y contenidos en el servicio.

En la opción 1 encontramos menor carga horaria, mayor contenido teórico y un costo mensual aproximado de un 68% menos que la opción 2, y un 42% menos que la opción 3. Esta es la opción más económica, ya que no contempla la posibilidad de contratación de un especialista que trabaje desde el seno mismo de la organización.

La opción 2 presenta la posibilidad de contar con una persona que se involucre diariamente en actividades propias de Capacitación y Aprendizaje y en la planificación necesaria para lograr el objetivo. Este caso requiere de una mayor carga horaria semanal y contenido, con la posibilidad de generar un aprendizaje guiado de manera más directa para trasladar a la realidad la puesta en acción del Subsistema de Provisión en la empresa en cuestión. En comparación, los costos aproximados de esta opción superan ampliamente los de las restantes.

En el caso de la opción 3 observamos que requiere de menor carga horaria semanal con respecto a la opción 2, pero mayor en relación a la 1.

En comparación con la opción 2, la tercera tiene un costo mensual menor de aproximadamente un 44%.

Concientización a los empleados

Luego de haber recolectado los datos obtenidos en las encuestas realizadas a los empleados, pudimos observar cierto desconocimiento y rechazo al cambio en el sistema de incorporación de personal. Atribuimos esto, a que desde los sus inicios hasta la actualidad, esta organización se manejó de una manera informal en referencia al ingreso de nuevos empleados.

Proponemos **informar, concientizar y hacer conocer** a los empleados el motivo, los beneficios, ventajas y principalmente que esta innovación será un complemento importante del método actual en materia de incorporaciones.

- Programar reuniones con todo el staff.
- Informar sobre la incorporación de este proceso.

Para desarrollar este punto, proponemos la utilización de herramientas que nos permitan trabajar en la motivación, acompañamiento e instrucción del personal, como lo es el **coaching**.

Otro punto a destacar es la posibilidad que la organización publique sus planes a mediano y largo plazo, con el fin de aclarar el porqué de la incorporación de este proceso.

- Exhibir los motivos del cambio.
- Dar a conocer las ventajas y beneficios.
- Escuchar inquietudes e incertidumbres que puedan ir surgiendo.
- Responder a estas inquietudes e incertidumbres de manera clara y concisa.
- Despejar todo tipo de “miedos” que puedan generarse.

Nuestra mejor propuesta como futuros Lic. en Recursos Humanos

Luego de presentar las distintas opciones y el análisis de las mismas, consideramos que la posibilidad más beneficiosa para la empresa es la **segunda**. Esta opción permite nuestra incorporación, como **especialista en Recursos Humanos** para trabajar desde el seno mismo de la organización, viviendo diariamente la cultura de la misma, conociendo a los empleados, las distintas estructuras y las formas de trabajo. Todo esto permitirá desarrollar un Subsistema de Provisión más acorde a las necesidades reales de la empresa.

Una ventaja sustancial que brinda esta opción, es el contacto directo diario que tiene el especialista con la persona que es capacitada por él; permitiendo así, un mejor acompañamiento en el aprendizaje, tanto teórico como práctico y una mejor sinergia laboral.

En cuanto a la practicidad que presenta esta opción recomendada, resaltamos que todo el trabajo se realizará dentro de la organización, evitando así, viajes y traslados que generen un mayor desgaste físico y mental de la persona a capacitar. El hecho de que el especialista desarrolle su trabajo dentro de la empresa, facilitará el seguimiento diario por parte de los directivos sobre las actividades que se realizan.

Otra ventaja evidente es la optimización en la utilización del tiempo, dado que debemos recordar que la persona capacitada tiene que cumplir con las demás actividades y funciones que tiene a su cargo.

Consideramos de suma importancia, como especialistas involucrados en el desarrollo del proceso y capacitación de la persona designada para el funcionamiento del mismo, realizar un plan de **seguimiento de gestión** y **acompañamiento** para evitar desviaciones en la implementación del Subsistema de Provisión.



Para concretar este plan, realizaremos visitas periódicas a la empresa y utilizaremos distintos medios, como ejemplo, el uso del e-mail, para mantener una comunicación fluida con la persona capacitada previamente.

Una vez que la organización crezca y mediante una decisión consensuada con los directivos de la misma, ofrecemos nuestra incorporación efectiva como Licenciados en Recursos Humanos para ampliar el trabajo en gestión en ésta área. Lo que permitirá desligar a la persona designada anteriormente de las tareas para las cuales fue capacitada, y de esta manera desempeñar las tareas habituales que demanda su puesto de origen.

No queremos dejar de resaltar la idea de que el esfuerzo económico que le generará a la empresa, no debería ser tomado como un gasto, sino como una **inversión** redituable a mediano y largo plazo.

CONCLUSIÓN

En este último apartado de nuestra propuesta de Intervención, vamos a comenzar haciendo referencia al primer contacto que tuvimos con la empresa en cuestión.

Decidimos enfocarnos en una organización ubicada en una localidad del Interior Provincial, por un contacto en común con la cúpula de la misma y el buen recibimiento a la idea de que trabajemos en ella para realizar nuestra propuesta.

Como ya hemos mencionado previamente, queremos destacar la muy buena predisposición por parte de Gerentes y Empleados a la hora de compartir información, obtener datos, realizar entrevistas, encuestas, mantener una fluida comunicación tanto vía telefónica, por correo electrónico y dentro de nuestras posibilidades, personalmente.

Compartimos con los gerentes en la detección de la necesidad, que fue el punto de partida de nuestro trabajo: crear un Subsistema de Provisión de Recursos Humanos acorde a la estructura y presupuesto manejado por la empresa.

Con el correr de los días fuimos generando una relación de confianza y respaldo hacia nuestra idea, con intenciones ciertas de implementar a corto y mediano plazo la propuesta desarrollada.

Ante la falta de trabajo en gestión en ciertas áreas, como por ejemplo “Recursos Humanos”, destacamos que previo al Subsistema de Provisión propiamente dicho, consideramos necesario utilizar como base para el mismo, una herramienta de gestión, como lo es un “Análisis y Descripción de Puestos”, que consideramos de vital importancia para una correcta implementación del Subsistema de Provisión.

El propósito central de esta intervención ha sido la formulación de las herramientas necesarias para mejorar la calidad del proceso de **Reclutamiento, Selección e**

Inducción y que, de esta manera, la empresa logre sus objetivos de incorporación de personal a mediano y largo plazo de manera más eficiente.

Agregamos que dentro de la empresa detectamos a la persona indicada para poner en funcionamiento el sistema desarrollado en el transcurso de nuestra propuesta, para luego y de acuerdo a las estrategias de crecimiento y presupuestarias, incorporarnos y formar parte del staff, desarrollando actividades propias del **área de Recursos Humanos**.

Según nuestro punto de vista, consideramos que la implementación del Subsistema puede ser el comienzo de trabajar más eficientemente en gestión y que esta tendencia se traslade a otras áreas de la empresa.

Esperamos que el uso de ésta herramienta, desarrollada en nuestra propuesta de intervención, genere un incentivo para ampliar e implementar el uso de las herramientas que provee la implementación de un Sistema de Administración de Recursos Humanos que permitan un funcionamiento más profesionalizado, con el fin de ir en búsqueda de un mejor desarrollo global.

Para finalizar, creemos que nuestra propuesta es realizable, de fácil entendimiento y de factible implementación.

Consideramos pertinente expresar lo dicho por Juan A. Pérez López.

*“Toda empresa es un conjunto de hombres que constituyen una organización. Atender a los factores tecnológicos, financieros, administrativos, etc, es tarea del directivo, pero nunca debe olvidar que aquello que está dirigiendo es una organización humana, y que de las personas que la forman depende el éxito de su gestión.”*¹⁹

¹⁹ Pérez López Juan A.; artículo *La empresa como realidad humana*, Revista Capital Humano, Madrid, 1996.

BIBLIOGRAFÍA

ALAPANDER, Guvenc G. Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos. Editorial Norma S.A. Colombia 1985.

BRUNET ICART, Ignasi e PASTOR GOSÁLBEZ, Inma. Ciencia, Sociedad y Economía. Editorial Fundamentos. Madrid 2003.

GARCIA NOYA, María., HERRO DIEZ, Enrique. y JIMÉNEZ BOZAL, José Javier. *Selección de Personal Sistema Integrado*. Esic. Madrid. 1997.

GROUARD, Benoit y MESTON, Francis. *Reingeniería del cambio*. Marcombo. Barcelona, 1995.

HODGE, B. J., ANTHONY William P., GALES Lawrence M. Teoría de la Organización-Un Enfoque Estratégico. Editorial Pearson Educación S. A. Madrid 2003

KOONTZ, Harold. y WEIHRICH, Heinz. Administración, una perspectiva global. 10^o Edición. Mc Gaw Hill. México 1996.

MATTI Hemmi. Hacia un nuevo paradigma. Punto Rojo Libros S.R.L. Sevilla 2013.



OCAÑA, Hugo Ricardo. Dirección estratégica de los negocios. Editorial Dunken. Buenos Aires 2012.

PÉREZ LÓPEZ Juan A. Artículo: *La empresa como realidad humana*. Revista Capital Humano. Madrid, 1996.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. Administración 5ta edición. Prentice-Hall Hispanoamericana S. A. Naucalpan de Juárez, México 1996.

ROJAS, Pedro. Reclutamiento y Selección 2.0 – La nueva forma de encontrar talento. UOC. España 2010.

SAHL, Robert J. *Pressing New Reason for Accurate Job Descriptions*, en The Human Resource Professional, 1992.

WERTHER, William B., y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5° Edición. Mc Gaw Hill. México.

ANEXOS

De aquí en adelante podremos visualizar distintas herramientas que hemos utilizado para confeccionar distintos segmentos del trabajo de Intervención.

ANEXO 1: Entrevista con Socio Gerente. (Página 97)

ANEXO 2: Entrevista con Apoderado/Contador (Página 99)

ANEXO 3: Modelo de cuestionario para empleados (Página 102)

ANEXO 4: Cuestionarios respondidos por los empleados (Página 104)

ANEXO 5: Planillas para realizar Análisis de Puestos (Página 122)

ANEXO 6: Planilla de Descripción de puestos (Página 130)

ANEXO 1 - Entrevista con Socio Gerente.

Lugar: Oficina de Socio Gerente

Fecha: 16 de Octubre de 2015

Entrevistadores: Andrés Berdini – Ignacio Marramá

1. ¿Quién detecta la **necesidad** de incorporar un nuevo empleado en la empresa?

Los que detectan la necesidad de incorporar un nuevo empleado a la empresa, son quienes están al frente de la misma, Socio gerente y Apoderado/Contador.

2. ¿Quién realiza las tareas necesarias a la hora de incorporar un nuevo empleado?

La búsqueda se realiza desde la misma empresa. Hasta la fecha, no hemos realizado la búsqueda por medio de consultoras que se dedican a ésta tarea.

3. ¿Cómo se lleva a cabo las tareas de Reclutamiento ante la necesidad de incorporación de nuevo personal?

Por referencias de conocidos de los titulares de la empresa. En dos oportunidades quedaron efectivas dos personas que habían ingresado por el PPP (Plan Primer Paso).

4. ¿Utilizan medios de comunicación para captar **nuevos candidatos**?

No utilizamos medios de comunicación para captar empleados.

Reconocemos que podría ser un buen método para dar a conocer a la gente, sobre la búsqueda de nuevo personal.

5. ¿Cree que el sistema actual que ustedes utilizan es eficiente para satisfacer las **necesidades actuales y futuras** referidas a la incorporación de nuevo personal?

Fue eficiente hasta ahora, pero reconocemos que en un futuro cercano deberíamos utilizar nuevas herramientas para la captación e incorporación de nuevos empleados.

6. ¿Considera que un **formalizado proceso de Reclutamiento y Selección de personal** puede darle los resultados esperados?

Seguramente, pero al ser una empresa chica habría que buscar la forma de implementarlo, y que no sea tan costoso y que esté acorde a nuestro presupuesto.

7. ¿Evalúa usted que es necesario incorporar a la empresa una **persona capacitada** para la implementación de un proceso de incorporación de personal a la organización?

Sí. Seguramente que una persona capacitada para esta tarea realizaría una mejor selección de personal.

8. ¿Qué metodología utilizan para la **inducción** de un nuevo integrante a la organización?

El método que utilizamos es que el empleado que va a ingresar sea guiado por otro con antigüedad, que lo capacite en el área en la cual va a trabajar. Esto se realiza después de haber tenido una charla con uno de los encargados o responsables de la empresa, en la cual se le hace un pormenorizado detalle del rubro de la misma y de los objetivos planificados a corto, mediano y largo plazo.

ANEXO 2 - Entrevista con apoderado/contador

Lugar: Oficina de Apoderado/Contador

Fecha: 16 de Octubre de 2015

Entrevistadores: Andrés Berdini – Ignacio Marramá

1. ¿Quién detecta la **necesidad** de búsqueda un nuevo empleado en la empresa?

Quienes detectamos este tipo de necesidad, somos los integrantes de La gerencia.

2. ¿Quién realiza las tareas necesarias a la hora de incorporar un nuevo empleado?

Todo lo que incluye la incorporación de un nuevo empleado, lo hacemos desde La Gerencia. No recurrimos a terceros fuera de la empresa.

3. ¿Cómo se llevan a cabo las tareas de Reclutamiento ante la necesidad de incorporación de nuevo personal?

Básicamente nos basamos en personas referidas y/o conocidos, siempre y cuando consideremos que puedan cumplir con las tareas que requieren los puestos a cubrir. Las entrevistas las realizamos conjuntamente con el Socio gerente para tomar la decisión final.

4. ¿Utilizan medios de comunicación para captar **nuevos candidatos**?

No. Hasta el momento nunca necesitamos recurrir a medios de comunicación para incorporar personal, porque como anteriormente comenté nos manejamos con personas cercanas a la organización.

5. ¿Cree que el sistema actual que ustedes utilizan es eficiente para satisfacer las **necesidades actuales y futuras** referidas a la incorporación de nuevo personal?

Para nuestras necesidades actuales nos es eficiente. Ahora, para nuestras perspectivas a mediano y largo plazo, considero necesario mejorar notablemente este aspecto.

6. Considera que un **formalizado proceso de Reclutamiento y Selección de personal** puede darle los resultados esperados?

La verdad que sí. Porque considero que una herramienta como esta puede ayudarnos y acompañarnos en la concreción de la planificación organizacional a mediano y largo plazo.

7. ¿Evalúa usted que es necesario incorporar a la empresa una **persona capacitada** para la implementación de un proceso de incorporación de personal a la organización?

Sí. Evidentemente vamos a necesitar a una persona que entienda y se encargue de las tareas necesarias para llevar a cabo el proceso de captar e incorporar el personal apto que necesitemos. Ninguno de los integrantes de la gerencia contamos con el conocimiento acorde para poner en marcha esta herramienta.

8. ¿Qué metodología utilizan para la **inducción** de un nuevo integrante a la organización?

Nosotros, los integrantes de La Gerencia, nos encargamos de informarle al nuevo ingresante sobre los productos que comercializamos, los servicios que otorgamos y demás cuestiones generales, luego designamos a un empleado con

experiencia dentro de la empresa para realizar la capacitación específica del puesto que va a ocupar.

ANEXO 3 - Modelo de cuestionario para empleados.

“Su opinión es valiosa para el crecimiento de la empresa”

Marque con una cruz la respuesta que considera correcta.

1- *¿Conocía usted sobre la existencia de la empresa antes de ingresar a la misma?*

Si

No

2- *¿Tenía conocimiento sobre el rubro de actividad que la empresa realiza?*

Si

No

3- *¿Cómo se enteró sobre la búsqueda de personal por parte de la organización?*

Medio gráfico

Rumores

Medio televisivo

Otra: _____

Medio radial

4- *¿Qué métodos utilizó para demostrar su interés sobre la vacante abierta?*

Entrega de CV personalmente

Referencias

Entrega de CV vía Web

Otra: _____

Vacante de pasantía

5- Una vez que realizó el primer contacto con la empresa, ¿A qué tipo de evaluaciones personales fue sometido?

Entrevista grupal

Entrevista individual con gerente

Entrevista individual con encargado de RRHH

6- ¿Cuántas entrevistas tuvo que realizar en este proceso?

1 Más de 2

2

7- Una vez ingresado a la organización, ¿participó de algún proceso de inducción a la empresa?

Si

No

8- Según su punto de vista, la metodología de ingreso de nuevos empleados, ¿necesita cambios para mejorar?

Si

No

ANEXO 4 - Cuestionarios respondidos por los empleados

Administrativa 1

“Su opinión es valiosa para el crecimiento de la empresa”

Marque con una cruz la respuesta que considera correcta.

1- *¿Conocía usted sobre la existencia de la empresa antes de ingresar a la misma?*

Si

No

2- *¿Tenía conocimiento sobre el rubro de actividad que la empresa realiza?*

Si

No

3- *¿Cómo se enteró sobre la búsqueda de personal por parte de la organización?*

Medio gráfico

Rumores

Medio televisivo

Otra: _____

Medio radial

4- *¿Qué métodos utilizó para demostrar su interés sobre la vacante abierta?*

Entrega de CV personalmente

Referencias

Entrega de CV vía Web

Otra: _____

Vacante de pasantía

5- Una vez que realizó el primer contacto con la empresa, ¿A qué tipo de evaluaciones personales fue sometido?

Entrevista grupal

Entrevista individual con gerente

Entrevista individual con encargado de RRHH

6- ¿Cuántas entrevistas tuvo que realizar en este proceso?

1 Más de 2

2

7- Una vez ingresado a la organización, ¿participó de algún proceso de inducción a la empresa?

Si

No

8- Según su punto de vista, la metodología de ingreso de nuevos empleados, ¿necesita cambios para mejorar?

Si

No

Administrativa 2

“Su opinión es valiosa para el crecimiento de la empresa”

Marque con una cruz la respuesta que considera correcta.

1- *¿Conocía usted sobre la existencia de la empresa antes de ingresar a la misma?*

Si

No

2- *¿Tenía conocimiento sobre el rubro de actividad que la empresa realiza?*

Si

No

3- *¿Cómo se enteró sobre la búsqueda de personal por parte de la organización?*

Medio gráfico

Rumores

Medio televisivo

Otra: Vínculo familiar

Medio radial

4- *¿Qué métodos utilizó para demostrar su interés sobre la vacante abierta?*

Entrega de CV personalmente

Referencias

Entrega de CV vía Web

Otra: _____

Vacante de pasantía

5- *Una vez que realizó el primer contacto con la empresa, ¿A qué tipo de evaluaciones personales fue sometido?*

Entrevista grupal

Entrevista individual con gerente

Entrevista individual con encargado de RRHH

6- *¿Cuántas entrevistas tuvo que realizar en este proceso?*

1 Más de 2

2

7- *Una vez ingresado a la organización, ¿participó de algún proceso de inducción a la empresa?*

Si

No

8- *Según su punto de vista, la metodología de ingreso de nuevos empleados, ¿necesita cambios para mejorar?*

Si

No

Administrativa 3

“Su opinión es valiosa para el crecimiento de la empresa”

Marque con una cruz la respuesta que considera correcta.

1- *¿Conocía usted sobre la existencia de la empresa antes de ingresar a la misma?*

Si

No

2- *¿Tenía conocimiento sobre el rubro de actividad que la empresa realiza?*

Si

No

3- *¿Cómo se enteró sobre la búsqueda de personal por parte de la organización?*

Medio gráfico

Rumores

Medio televisivo

Medio radial

Otra: ingrese por el plan primeros pasos

que da la provincia y quede efectiva cuando se terminó la misma.

4- *¿Qué métodos utilizó para demostrar su interés sobre la vacante abierta?*

Entrega de CV personalmente

Referencias

Entrega de CV vía Web

Otra: _____

Vacante de pasantía

5- Una vez que realizó el primer contacto con la empresa, ¿A qué tipo de evaluaciones personales fue sometido?

Entrevista grupal

Entrevista individual con gerente

Entrevista individual con encargado de RRH

6- ¿Cuántas entrevistas tuvo que realizar en este proceso?

1 Más de 2

2

7- Una vez ingresado a la organización, ¿participó de algún proceso de inducción a la empresa?

Si

No

8- Según su punto de vista, la metodología de ingreso de nuevos empleados, ¿necesita cambios para mejorar?

Si

No

Encargado de planta 1

“Su opinión es valiosa para el crecimiento de la empresa”

Marque con una cruz la respuesta que considera correcta.

1- *¿Conocía usted sobre la existencia de la empresa antes de ingresar a la misma?*

Si

No

2- *¿Tenía conocimiento sobre el rubro de actividad que la empresa realiza?*

Si

No

3- *¿Cómo se enteró sobre la búsqueda de personal por parte de la organización?*

Medio gráfico

Rumores

Medio televisivo

Otra: Empleado de los anteriores dueños de la planta.

Medio radial

4- *¿Qué métodos utilizó para demostrar su interés sobre la vacante abierta?*

Entrega de CV personalmente

Referencias

Entrega de CV vía Web

Otra: _____

Vacante de pasantía

5- *Una vez que realizó el primer contacto con la empresa, ¿A qué tipo de evaluaciones personales fue sometido?*

Entrevista grupal

Entrevista individual con gerente

Entrevista individual con encargado de RRHH

6- *¿Cuántas entrevistas tuvo que realizar en este proceso?*

1 Más de 2

2

7- *Una vez ingresado a la organización, ¿participó de algún proceso de inducción a la empresa?*

Si

No

8- *Según su punto de vista, la metodología de ingreso de nuevos empleados, ¿necesita cambios para mejorar?*

Si

No

Encargado de planta 2

“Su opinión es valiosa para el crecimiento de la empresa”

Marque con una cruz la respuesta que considera correcta.

1- *¿Conocía usted sobre la existencia de la empresa antes de ingresar a la misma?*

Si

No

2- *¿Tenía conocimiento sobre el rubro de actividad que la empresa realiza?*

Si

No

3- *¿Cómo se enteró sobre la búsqueda de personal por parte de la organización?*

Medio gráfico

Rumores

Medio televisivo

Otra: _____

Medio radial

4- *¿Qué métodos utilizó para demostrar su interés sobre la vacante abierta?*

Entrega de CV personalmente

Referencias

Entrega de CV vía Web

Otra: _____

Vacante de pasantía

5- Una vez que realizó el primer contacto con la empresa, ¿A qué tipo de evaluaciones personales fue sometido?

Entrevista grupal

Entrevista individual con gerente

Entrevista individual con encargado de RRHH

6- ¿Cuántas entrevistas tuvo que realizar en este proceso?

1 Más de 2

2

7- Una vez ingresado a la organización, ¿participó de algún proceso de inducción a la empresa?

Si

No

8- Según su punto de vista, la metodología de ingreso de nuevos empleados, ¿necesita cambios para mejorar?

Si

No

Transportista 1

“Su opinión es valiosa para el crecimiento de la empresa”

Marque con una cruz la respuesta que considera correcta.

1- *¿Conocía usted sobre la existencia de la empresa antes de ingresar a la misma?*

Si

No

2- *¿Tenía conocimiento sobre el rubro de actividad que la empresa realiza?*

Si

No

3- *¿Cómo se enteró sobre la búsqueda de personal por parte de la organización?*

Medio gráfico

Rumores

Medio televisivo

Otra: _____

Medio radial

4- *¿Qué métodos utilizó para demostrar su interés sobre la vacante abierta?*

Entrega de CV personalmente

Referencias

Entrega de CV vía Web

Otra: _____

Vacante de pasantía

5- *Una vez que realizó el primer contacto con la empresa, ¿A qué tipo de evaluaciones personales fue sometido?*

Entrevista grupal

Entrevista individual con gerente

Entrevista individual con encargado de RRHH

6- *¿Cuántas entrevistas tuvo que realizar en este proceso?*

1 Más de 2

2

7- *Una vez ingresado a la organización, ¿participó de algún proceso de inducción a la empresa?*

Si

No

8- *Según su punto de vista, la metodología de ingreso de nuevos empleados, ¿necesita cambios para mejorar?*

Si

No

Transportista 2

“Su opinión es valiosa para el crecimiento de la empresa”

Marque con una cruz la respuesta que considera correcta.

1- ¿Conocía usted sobre la existencia de la empresa antes de ingresar a la misma?

Si

No

2- ¿Tenía conocimiento sobre el rubro de actividad que la empresa realiza?

Si

No

3- ¿Cómo se enteró sobre la búsqueda de personal por parte de la organización?

Medio gráfico

Rumores

Medio televisivo

Otra: _____

Medio radial

4- ¿Qué métodos utilizó para demostrar su interés sobre la vacante abierta?

Entrega de CV personalmente

Referencias

Entrega de CV vía Web

Otra: _____

Vacante de pasantía

5- Una vez que realizó el primer contacto con la empresa, ¿A qué tipo de evaluaciones personales fue sometido?

Entrevista grupal

Entrevista individual con gerente

Entrevista individual con encargado de RRHH

6- ¿Cuántas entrevistas tuvo que realizar en este proceso?

1 Más de 2

2

7- Una vez ingresado a la organización, ¿participó de algún proceso de inducción a la empresa?

Si

No

8- Según su punto de vista, la metodología de ingreso de nuevos empleados, ¿necesita cambios para mejorar?

Si

No

Empleado de Planta 1

“Su opinión es valiosa para el crecimiento de la empresa”

Marque con una cruz la respuesta que considera correcta.

1- *¿Conocía usted sobre la existencia de la empresa antes de ingresar a la misma?*

Si

No

2- *¿Tenía conocimiento sobre el rubro de actividad que la empresa realiza?*

Si

No

3- *¿Cómo se enteró sobre la búsqueda de personal por parte de la organización?*

Medio gráfico

Rumores

Medio televisivo

Otra: _____

Medio radial

4- *¿Qué métodos utilizó para demostrar su interés sobre la vacante abierta?*

Entrega de CV personalmente

Referencias

Entrega de CV vía Web

Otra: _____

Vacante de pasantía

5- *Una vez que realizó el primer contacto con la empresa, ¿A qué tipo de evaluaciones personales fue sometido?*

Entrevista grupal

Entrevista individual con gerente

Entrevista individual con encargado de RRHH

6- *¿Cuántas entrevistas tuvo que realizar en este proceso?*

1 Más de 2

2

7- *Una vez ingresado a la organización, ¿participó de algún proceso de inducción a la empresa?*

Si

No

8- *Según su punto de vista, la metodología de ingreso de nuevos empleados, ¿necesita cambios para mejorar?*

Si

No

Empleado de Planta 2

“Su opinión es valiosa para el crecimiento de la empresa”

Marque con una cruz la respuesta que considera correcta.

1- *¿Conocía usted sobre la existencia de la empresa antes de ingresar a la misma?*

Si

No

2- *¿Tenía conocimiento sobre el rubro de actividad que la empresa realiza?*

Si

No

3- *¿Cómo se enteró sobre la búsqueda de personal por parte de la organización?*

Medio gráfico

Rumores

Medio televisivo

Otra: _____

Medio radial

4- *¿Qué métodos utilizó para demostrar su interés sobre la vacante abierta?*

Entrega de CV personalmente

Referencias

Entrega de CV vía Web

Otra: _____

Vacante de pasantía

5- *Una vez que realizó el primer contacto con la empresa, ¿A qué tipo de evaluaciones personales fue sometido?*

Entrevista grupal

Entrevista individual con gerente

Entrevista individual con encargado de RR

6- *¿Cuántas entrevistas tuvo que realizar en este proceso?*

1 Más de 2

2

7- *Una vez ingresado a la organización, ¿participó de algún proceso de inducción a la empresa?*

Si

No

8- *Según su punto de vista, la metodología de ingreso de nuevos empleados, ¿necesita cambios para mejorar?*

Si

No

ANEXO 5 - Planillas para realizar Análisis de Puestos.

Perfil del puesto
<i>Título del puesto:</i>
<i>Área de trabajo:</i>
<i>Dependencia jerárquica:</i>
<i>Ubicación en el organigrama:</i>
<i>Finalidad del puesto (papel dentro de la empresa):</i>
<p><i>Descripción del puesto (funciones generales):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Responsabilidades:</i> ◆ <i>Tareas habituales:</i> ◆ <i>Supervisión:</i> ◆ <i>Dedicación:</i> ◆ <i>Tipo de contrato:</i> ◆ <i>Remuneración:</i> ◆ <i>Calendario laboral:</i> ◆ <i>Disponibilidad geográfica:</i>

◆ *Disponibilidad para viajar:*

◆ *Previsiones:*

- *Formación*
- *Desarrollo profesional*
- *Otros*

◆ *Conocimientos de informática:*

◆ *Exigencias físicas y mentales:*

◆ *Grado de autonomía (toma de decisiones):*

Perfil del candidato
<i>Sexo:</i>
<i>Estado civil:</i>
<i>Edad:</i>
<i>Experiencia profesional:</i> <ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Años:</i> ◆ <i>Desempeño:</i> ◆ <i>Sector:</i>
<i>Formación académica:</i>
<i>Características intelectuales y aptitudinales:</i>
<i>Características de personalidad:</i>
<i>Motivaciones:</i> <ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Personales</i> ◆ <i>Profesionales</i>
<i>Expectativas Futuras:</i>
<i>Datos objetivos:</i> <ul style="list-style-type: none"> ◆ <i>Carnet de conducir:</i> ◆ <i>Aspiraciones retributivas</i> ◆ <i>Residencia</i> ◆ <i>Vehículo propio</i> ◆ <i>Disponibilidad para viajar</i>

Planilla sobre puestos, elaborada por el empleado

<p>1) FECHA DE ENTREGA:</p>
<p>2) DATOS DEL PUESTO: Área: Denominación del puesto: Teléfono:</p>
<p>3) DATOS DEL OCUPANTE DEL PUESTO: Nombre: Categoría laboral: Antigüedad en la empresa: Antigüedad en el puesto: Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:</p>
<p>4) FINALIDAD DEL PUESTO: (exponer brevemente el objetivo del puesto de trabajo)</p>
<p>5) ORGANIGRAMA: Puesto inmediato del que depende: Puestos que dependen directamente de él:</p>

6) HERRAMIENTAS UTILIZADAS: (Especificar los medios materiales necesarios – maquinaria, herramientas informáticas, documentos, impresos, etc. – para realizar las tareas de cada función)

7) RELACIONES: (Indicar la necesidad de relaciones para la ejecución de las tareas del puesto)

- a nivel funcional: otros puestos de la empresa
- a nivel externo: otras empresas, entidades, organismos, asociaciones, etc.)

8) CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO:

- **Conocimientos básicos:** (especificar los conocimientos básicos – nivel de estudios, especialidad, etc. – que son precisos para poder desempeñar adecuadamente las tareas del puesto)
- **Conocimientos específicos:** (enumerar los conocimientos específicos – no adquiridos en la formación reglada – que se precisa tener para la realización del trabajo).
- **Idiomas:** (especificar el/los idioma/s requerido/s para el correcto desempeño del puesto, indicando el nivel exigido, siguiendo los criterios: conocimientos básicos, nivel medio, dominio)

9) EXPERIENCIA EXIGIDA PARA EL PUESTO: (Indicar la experiencia previa necesaria para desempeñar eficazmente las funciones y tareas del puesto)

10) PERÍODO DE ADAPTACION: (Indicar el tiempo necesario para que una personas que se acaba de incorporar al puesto se adapte al desempeño adecuado de sus funciones)

11) NIVEL DE AUTONOMÍA EN LA TOMA DE DECISIONES: (Indicar el grado de autonomía o nivel de independencia en la toma de decisiones del ocupante del puesto, siguiendo la escala: ninguna autonomía, baja autonomía, autonomía media, autonomía total)

12) RESPONSABILIDAD SOBRE COLABORADORES: (Especificar el número de colaboradores que dependen del ocupante del puesto)

13) RESPONSABILIDAD ECONÓMICA: (Indicar si existe responsabilidad sobre presupuestos económicos)

14) RESPONSABILIDAD SOBRE BIENES MATERIALES: (Indicar los bienes materiales sobre los que tiene responsabilidad el ocupante del puesto)

15) CONSECUENCIA DE ERRORES EN LA ACTUACIÓN: (Indicar las consecuencias que se pueden derivar de errores en la ejecución de las tareas y funciones del puesto, así como formas de evitarlos)

16) CONDICIONES AMBIENTALES: (Indicar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, así como factores desagradables, especificando en éstos últimos, frecuencia e intensidad)

17) ESFUERZOS FÍSICOS: (Especificar si el desempeño de las tareas del puesto requiere esfuerzos físicos y cuáles)

18) RIESGOS: (Indicar los riesgos de accidentes o enfermedades que tiene el desempeño del puesto, así como, nivel de gravedad de los mismos)

19) OBSERVACIONES DEL OCUPANTE DEL PUESTO:

ANEXO 6 - Planilla de Descripción de puestos.

<p>1. Datos de la entrevista:</p> <p><i>Analista:</i></p> <p><i>Fecha:</i> <i>Duración:</i></p>
<p>2. Datos del puesto:</p> <p>Empresa:</p> <p>Área: Departamento:</p> <p>Denominación del puesto:</p> <p>Dirección:</p> <p>Teléfono/s:</p>
<p>3. Datos del ocupante:</p> <p>Nombre:</p> <p>Categoría laboral:</p> <p>Antigüedad en la empresa: (fecha de ingreso)</p> <p>Antigüedad en el puesto: (fecha de ingreso)</p> <p>Puestos desempeñados anteriormente en la empresa:</p>
<p>4. Finalidad del puesto:</p>
<p>5. Organigrama:</p> <p>Puesto inmediato del que depende:</p> <p>Puestos que dependen directamente de él:</p>
<p>6. Funciones del puesto:</p>

<p>7. Tareas de cada función del puesto: (indicar tiempo y frecuencia)</p>
<p>8. Finalidad de las funciones del puesto: (especificar el objetivo que se persigue con cada una de las funciones del puesto)</p>
<p>9. Herramientas utilizadas: (especificar los medios materiales necesarios – maquinaria, herramientas informáticas, documentos, impresos, etc. – para realizar la tarea de cada función)</p>
<p>10. Relaciones: (indicar por cada función, la necesidad de relaciones para la ejecución de las tareas del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">- A nivel funcional: otros puestos o departamentos de la empresa- A nivel externo: otras empresas, entidades, organismos, instituciones, etc.)

11. Conocimientos exigidos para el puesto:

- a) Conocimientos básicos: (especificar los conocimientos básicos – nivel de estudios, especialidad, etc. – que son precisos para poder desempeñar adecuadamente las tareas del puesto)
- b) Conocimientos específicos: (enumerar los conocimientos específicos – no adquiridos en la formación reglada – que se precisa tener para la realización del trabajo)
- c) Idiomas: (especificar el/los idioma/s requerido/s para el correcto desempeño del puesto indicando por cada uno el nivel exigido siguiendo los siguientes criterios:
 - 1) Conocimientos básicos:
 - 2) Nivel medio:
 - 3) Dominio:
- d) Formación continua: (indicar si el puesto exige la realización de acciones formativas continuas. Especificar cuáles)

12. Experiencia exigida para el puesto: (indicar la experiencia previa necesaria para desempeñar eficazmente las funciones del puesto)

13. Período de adaptación: (indicar el tiempo necesario para que una persona que se acaba de incorporar al puesto, se adapte al desempeño adecuado de sus funciones, teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia previstos)

14. Nivel de autonomía en las decisiones. (indicar, por cada una de las funciones descritas, el grado de autonomía en la toma de decisiones del ocupante del puesto, siguiendo la escala:

- 1) Ninguna autonomía
- 2) Baja autonomía
- 3) Autonomía media
- 4) Autonomía total)

15. Responsabilidad sobre los colaboradores:

- a) Supervisión orgánica: (especificar el número de colaboradores – indicando categoría laboral – que dependen del ocupante del puesto por cada uno de los siguientes apartados:)
 - 1- Número de colaboradores totales
 - 2- Número de colaboradores directamente dependientes
 - 3- Número de colaboradores con mando
 - 4- Número de colaboradores sin mando

- b) Supervisión funcional: especificar el número de colaboradores – indicando categoría laboral – que dependen funcionalmente del ocupante del puesto por cada uno de los siguientes apartados:)
 - 1- Número de colaboradores totales
 - 2- Número de colaboradores con mando
 - 3- Número de colaboradores sin mando

16. Responsabilidad económica: (indicar si existe responsabilidad sobre presupuestos económicos, así como cuantía, nivel de autonomía y capacidad de gestión)

17. Responsabilidad sobre bienes materiales: (indicar los bienes materiales sobre los que tiene responsabilidad el ocupante del puesto)

18. Consecuencias de errores en la actuación: (indicar las consecuencias que se pueden derivar de errores en la ejecución de las tareas del puesto, así como formas de evitarlos)

19. Condiciones ambientales: (Indicar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, así como factores desagradables, especificando en éstos últimos: frecuencia e intensidad)

<p>20. Esfuerzo físicos: (especificar si el desempeño de las tareas del puesto requiere esfuerzo físico, y cuales)</p>
<p>21. Riesgos: (Indicar los riesgos de accidentes o enfermedad que tiene el desempeño del puesto, así como nivel de gravedad de los mismos)</p>
<p>22. Observaciones del ocupante del puesto:</p>
<p>23. Observaciones del analista.</p>