



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

PROYECTO DE GRADO

**“Análisis de puesto, reclutamiento y selección para una empresa
Constructora de la Ciudad de Córdoba-Argentina”**

Alumnas: ARIAS Emilse, CORNEJO Romina. Lic en Recursos Humanos

Docente Tutor: Mgster. GARCIA Siria Miriam

ÍNDICE

Índice	2
Dedicatoria	3
Agradecimiento.....	4
Título	5
Formulario C	6,7
Resumen	8
Palabras Claves	10
INTRODUCCIÓN	11
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	12
RELEVAMIENTO Y ANÁLISIS	13
ORGANIGRAMA	15
PREDIAGNÓSTICO	17
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	18
JUSTIFICACIÓN.....	18
OBJETIVOS.....	20
MARCO TEÓRICO	21
Análisis y Descripción de puesto	21
Reclutamiento	25
Selección	29
MARCO METODOLÓGICO	44
PROPUESTA	50
CONCLUSIÓN	67
ANEXO	70
BIBLIOGRAFÍA	91

Dedicatoria

A nuestras familias por ser nuestro modelo a seguir y educarnos con principios que nos permiten ser todo lo que somos, por brindarnos enseñanza, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo, por sus consejos, por sus valores y la motivación constante de luchar siempre por nuestros sueños.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Agradecimientos

Ya al final de un largo camino recorrido, no podemos dejar de sentirnos orgullosas y agradecidas por los logros conseguidos, y sabemos que no hubiera sido posible de no haber contado con personas que nos supieron guiar en el momento oportuno y brindarnos su apoyo, gracias a nuestras familias por ser nuestro pilar, para que día a día queramos ser mejores personas y brindar lo mejor de nosotras en todo lo que hagamos.

Agradecemos profundamente a nuestros maestros por formarnos para una nueva etapa de nuestra vida, una etapa de puro crecimiento personal y profesional.

Finalmente a la empresa en la cual realizamos la intervención, por permitirnos volcar nuestro conocimiento y desde nuestro lugar ayudarlos a conseguir mejores resultados.

“Análisis de puesto, reclutamiento y selección
para una empresa Constructora
de la Ciudad de Córdoba-Argentina”

FORMULARIO C



Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y Fecha: CORDOBA, 29 de Abril de 2016

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: ANALISIS DE PUESTO, RECLUTAMIENTO Y SELECCION PARA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE CORDOBA.

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera) ARIAS Emilse – CORNEJO Romina.

Profesor Tutor del PG: Mgter GARCIA SIRIA MIRIAM

Miembros del Tribunal Evaluador: Presidente: MALAMAN, Rossana
Vocal: GARCIA, Isabel

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

Buena presentación. Sin observaciones.

Córdoba, 29 de Abril de 2016

Lic. Isabel C. García

FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 19 de octubre 2015

INFORME DE ACEPTACIÓN del ANTEPROYECTO del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: ANALISIS DE PUESTO, RECLUTAMIENTO Y SELECCION PARA EMPRESA CONSTRUCTORA DE LA CIUDAD DE CORDOBA.

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera) ARIAS Emilse – CORNEJO Romina.

Profesor Tutor del PG: Mgter GARCIA SIRIA MIRIAM

Miembros del Tribunal Evaluador, Profesores: Presidente: MALAMAN, Rossana
Vocal: GARCIA, Isabel

Resolución del Tribunal Evaluador

XX El AP puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El AP puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

El trabajo ha sido presentado correctamente, no teniendo observaciones.

Podrán presentarse para la defensa del mismo.

FELICITACIONES ¡!!!!

Saludos

Lic. Rossana Malaman

RESUMEN

El presente trabajo fue realizado a una empresa Constructora de la Ciudad de Córdoba, que actualmente posee una dotación aproximada de 200 empleados.

La misma aún no cuenta con un área o departamento formal de Recursos Humanos, y frente a ello hemos podido observar que presenta una clara falla en la determinación de funciones, responsabilidades y características de los puestos de trabajo, debilitando así el perfil que se requiere para cada puesto.

A su vez notamos que al reclutamiento y selección no se lo acompaña con un plan de acción definido, por lo que genera problemas al momento de buscar y contratar al personal necesario.

Realizamos en esta empresa una intervención, para conocerla en profundidad y junto con nuestro conocimiento teórico intentar brindarle una propuesta de mejora para la situación de desorden que la empresa presenta en cuanto al recurso humano empleado en este momento y pensando en un futuro cercano.

Durante el desarrollo del trabajo, expondremos la teoría de los temas abordados, en este caso Análisis y Descripción de Puestos, y Reclutamiento y Selección.

Donde haciendo mención a los mismos podemos decir que la Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

A su vez, se entiende al reclutamiento como el proceso de atraer individuos de manera oportuna, con los atributos necesarios que se soliciten en los puestos vacantes, para luego proceder a la selección, que es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto determinado.

En pocas palabras es un plan de actividades que permiten atraer, evaluar e identificar las características personales de nuevos candidatos para contratar al más idóneo respecto al puesto que se necesite cubrir.

La información que relevamos, la obtuvimos del personal directo de la organización, desde los Socios Gerentes de la misma hasta el nivel Obrero, para así tener una visión general del funcionamiento y estructura de la organización.

Además, para garantizar la veracidad de la información sobre las tareas que se realizan, logramos efectuar visitas a las oficinas administrativas, como a las obras en construcción, entrevistamos al personal, observamos a los operarios en sus puestos y analizamos todos estos datos de investigación, a fin de intentar brindarle a la empresa una propuesta de posible aplicación para mejorar su situación actual.

En las visitas y las entrevistas realizadas pudimos identificar, la carencia de información que se sufren los empleados en relación a las funciones y responsabilidades de su puesto, ello nos hizo percibir un ambiente laboral débil e inseguro, además de notar la pérdida de tiempo y dinero que le insume a la empresa tener empleados distraídos o sin nada que hacer, por desconocimiento de sus funciones. Ello acarrea otros problemas como rotación de personal, despidos, siniestros laborales, etc.

Por lo tanto nos enfocaremos en analizar y describiremos algunos puestos de la empresa, teniendo como eje de partida el Convenio Colectivo de Trabajo de este rubro, que es el CCT 76/75, y desarrollaremos un plan de reclutamiento y selección orientado a atraer los candidatos más idóneos para las vacantes que se presente, a fin de intentar conformar un plantel de personal permanente que se complemente con los objetivo que la empresa busca alcanzar.

PALABRAS CLAVES

Puesto de trabajo: implica la actividad por la cual uno es contratado y a partir de la cual recibirá una retribución dineraria de acuerdo al esfuerzo, la cantidad de horas, la necesidad de conocimientos, el peligro que el trabajo suponga, etc.

Perfil del puesto: es un método de recopilación de los requisitos y cualificaciones personales exigidas para el cumplimiento satisfactorio de las tareas de un empleado dentro de una organización

Especificación del puesto: es un informe de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para realizar un trabajo.

Curriculum vitae: el documento de presentación de habilidades, formación y vida laboral, con el fin de optar a un puesto de trabajo.

Plan de acogida: proceso de incorporación, sociabilización y el seguimiento de todas las personas nuevas que se incorporen a una organización.

Encofrado: Armazón formado por un conjunto de planchas metálicas o de madera convenientemente dispuestas para recibir el hormigón que, al endurecerse, forma las paredes de los edificios construidos con este material.

Cloaquista: que se dedica a colocar cloacas en un lugar donde se generen desechos.

Mosaista: Que se dedica a hacer y colocar mosaicos.

INTRODUCCION.

Las personas y las organizaciones están implicadas en una interacción compleja y continua, ya que las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez no podrían existir si no fueran por las personas.

Existen una gran variedad de organizaciones (industriales, de servicio, gubernamentales, etc.), las cuales pueden estudiarse y analizarse según un modelo de sistema abierto, ya que las organizaciones mantienen un intercambio con el ambiente para alcanzar determinado propósito u objetivo.

El ciclo del empleo comienza con una clara comprensión de los puestos que existen en la organización y los planes formulados para cubrir vacantes. La definición sistémica del contenido de los puestos que proporcionan análisis de los mismos es vital para el departamento de recursos humanos, al contar con dicha información se puede rediseñar un puesto, reclutar nuevos empleados, capacitar a los actuales y determinar niveles adecuados de compensaciones.

El objetivo del departamento de recursos humanos es ayudar a las personas y a las organizaciones a conseguir sus metas. Este departamento enfrenta numerosos desafíos que surgen de las demandas y expectativas de los empleados, de la organización, de la sociedad y la globalización.

Nos propusimos realizar el trabajo final de grado, en una empresa PyMe como V.C Construcciones S.R.L bajo la modalidad de intervención. Mediante el mismo, intentaremos profundizar, desarrollar y poner en práctica nuestros conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera.

Abordaremos la temática de análisis y descripción de puestos y reclutamiento y selección, subsistema de provisión de Recursos Humanos, debido a que dentro de todos los temas que se presentaban, estos eran los más importantes.

Es así, uno de los problemas de fondo que se presenta es la informalidad con la que se realiza la asignación de tareas del personal y sus respectivas incorporaciones en la compañía lo que provoca una alta tasa de rotación de los trabajadores.

Con el presente trabajo se buscará formalizar y estructurar el proceso de análisis y descripción de puestos del personal, y el proceso de reclutamiento y selección para lograr una reciprocidad entre el puesto a cubrir y las personas que ingresan a la empresa, optimizar el proceso en materia de tiempo, buscando establecer un plantel de empleados permanentes, satisfechos y productivos.

PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN

V.C Construcciones S.R.L se radica en la ciudad de Córdoba, es una Pyme con una dotación de 200 empleados con domicilio en Martín García N° 345 B° San Martín. Se fundó en 1999 y por más de 10 años ha buscado satisfacer las necesidades de sus clientes en su trabajo de infraestructura, en diseño y calidad de construcciones, en la atención personalizada de sus propios dueños, y buscando también lo mejor en calidad y servicio, a los precios más accesibles para sus clientes.

La misión es, ofrecerle al cliente la mejor construcción al mejor precio en cada segmento del mercado, ser la referencia en cuanto a la calidad de los productos y los diferentes servicios que ofrece.

Es una empresa que sigue creciendo día a día gracias a la innovación e incorporación de nuevas tecnologías sumado a la idea general de brindar un buen servicio, atención y calidad de construcción.

V.C Construcciones S.R.L posee capital privado y de origen nacional, además cuenta con herramientas propias para realizar las tareas o se las requiere a las cuadrillas contratadas.

En su estructura cuenta con las siguientes tareas:

- Tarea Comercial (compras y ventas)
- Tarea administrativa – pago a proveedores – RRHH.
- Tarea de mantenimiento
- Depósito.

La visión es, lograr ser una de las mejores y eficiente empresa Constructora en Córdoba, liderando el mercado por medio de la responsabilidad, y eficiencia, cumpliendo a tiempo con todos y cada uno de los trabajos encomendados a la organización, fomentando el control y la calidad en el servicio, buscando la satisfacción del cliente.

En la dotación de personal está dispuesta de la siguiente manera: 2 socios gerentes, 2 administrativos, 1 contador, 7 arquitectos encargados de obras y 200 obreros.

Los socios gerentes de la organización son: Ing. CORNEJO, Fernando, y Arq. VARA, Juan, las funciones de ambos están divididas según el tipo de obras en la que se trabaje. El Ing. CORNEJO, se encarga de las obras en altura, denominadas zona A, como así también de la parte financiera de la empresa, llevando un control consumado de como disponer el dinero de la organización.

El Arq. VARA, se ocupa de las obras de menor alcance, denominado zona B, y de lo pertinente a cuestiones laborales.

El contador por su parte asesora contablemente a los socios, y los empleados administrativos se encargan de los pagos de proveedores, control de documentación, liquidación de sueldos, operaciones bancarias.

Los arquitectos con los que cuenta la empresa son los encargados de la dirección de la obra, la planificación de tareas según la etapa en la que se encuentre y la previsión de materiales a necesitar. Luego se encuentra el personal obrero, encargado de realizar las tareas de la construcción.

V.C Construcciones S.RL.: Clasificación de la Organización:

Integración del Capital: Privado

Origen del Capital: Nacional

Fines: Con fines de Lucro

Forma Jurídica: Colegiada Sociedad de Responsabilidad Limitada

Tamaño: Mediana

Alcance Geográfico: Nacional

Tipo de Actividad: Construcción

La empresa comenzó siendo pequeña, realizando trabajos chicos en viviendas particulares y de poca altura. Con el correr del tiempo fueron afrontando diferentes desafíos como realizar trabajos en altura (edificios) para diferentes fideicomisos, hospitales privados y públicos; trabajos provinciales en rutas y nacionales como la UNC por haber ganado varias licitaciones.

En lo referente a la distribución, la misma es realizada por la empresa cuando los proveedores de material no cuentan con disponibilidad inmediata para hacerlo. Además cuentan con un depósito propio donde se va acopiando el material necesario para realizar próximas obras, es el personal de mantenimiento el que se ocupa de distribuir dicho material según la necesidad de cada obra y de conservar en buenas condiciones las herramientas de trabajo y vehículos de traslado.

RELEVAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y ANALISIS DE LA EMPRESA

Medio ambiente y responsabilidad social.

Para comenzar con el relevamiento se investigó diferentes temas del entorno organizacional, entre los componentes del ambiente externos se encuentran:

Proveedores: dentro de este grupo, y como proveedores aliados, encontramos a TERRALON, ZARATE, DARSIE, QUE HIERROS, PIEDRITAS, ARIDOS CORDOBA: quienes proveen de materiales para la construcción de las obras como, arena, piedras, ladrillos, cemento, pórlan, cerámicos, caños, griferías, instalaciones sanitarias, entre otros.

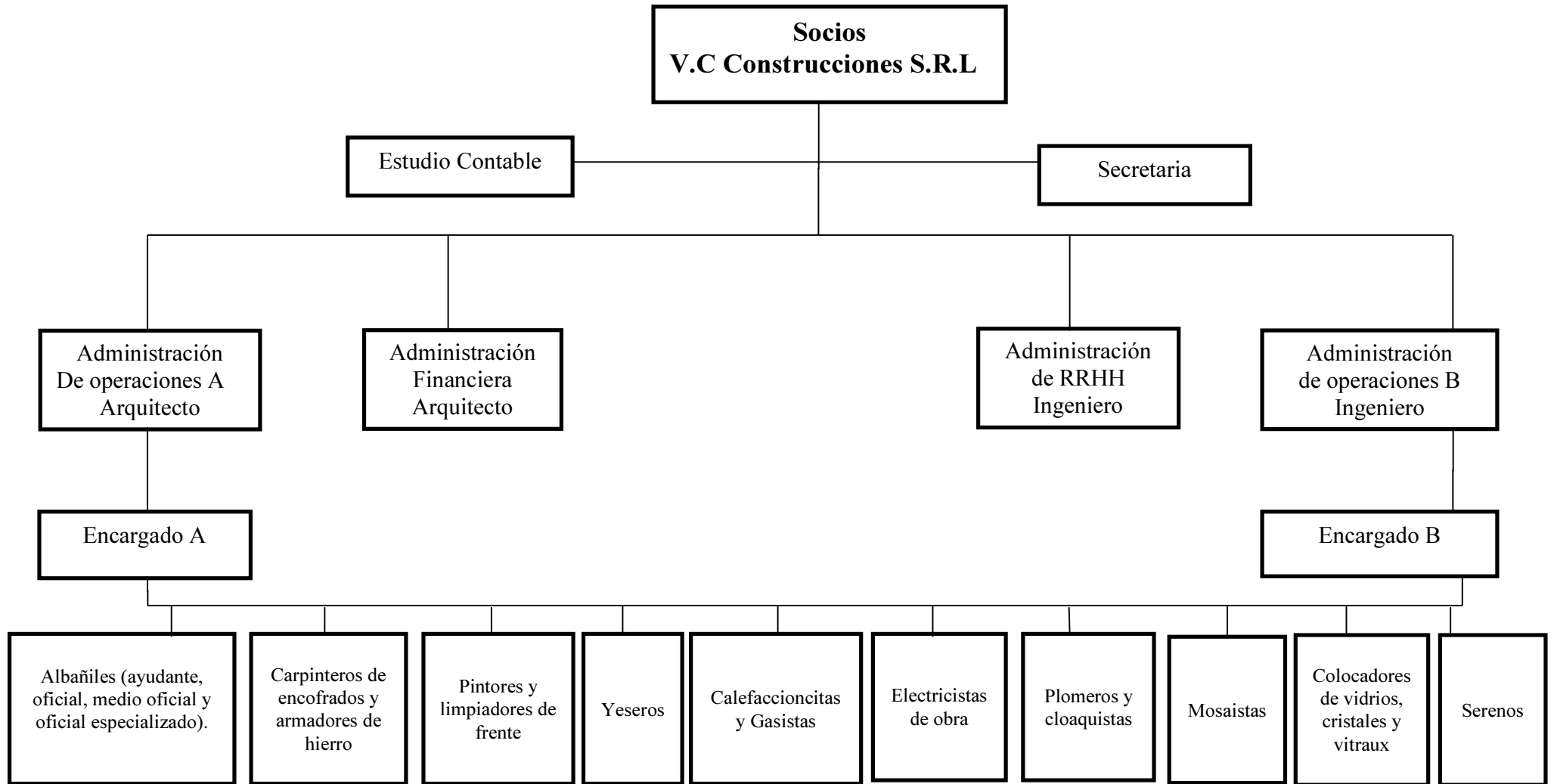
Clientes: la empresa comenzó realizando construcciones pequeñas de casas particulares, en los últimos tiempos y viendo a este mercado casi saturado decidieron involucrarse con un nuevo mercado, de las construcciones en altura para fideicomisos y adquiriendo licitaciones en hospitales, universidades, colegios.

La empresa se orienta a cada uno de estos clientes de la siguiente manera:

- El encargado de las operaciones A, a cargo del Ing. CORNEJO, tiene como cliente grandes obras en altura, por ejemplo TORRE DUOMO, RODAS XII, LOS CAPUCHINOS, OLMOS 3, entre otros, el personal con el que cuentan estas obras es el más especializado, debido a la envergadura de las mismas, se requiere de mayor exactitud en los cálculos, una gran capacidad trabajo y de compromiso.
- El encargado de las operaciones B, a cargo del Arq. VARA, realiza obras de menor envergadura con el mismo nivel de importancia, entre ellas, UNC, Colegio Molinari Romero, CLINICA DEL SOL, y obras particulares.

Dentro de la estructura organizacional de la empresa la formación se puede observar a partir del siguiente organigrama:

ORGANIGRAMA



La empresa forma parte del sector de la construcción y cuenta con un gremio muy fuerte y de gran importancia e influencia en la economía del país.

El ente que engloba a todas aquellas empresas pertenecientes al rubro de la construcción y afines es la Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina (UOCRA). Es la signataria del convenio que establece salarios y condiciones laborales de los trabajadores obreros del país, recaba información en forma directa anualmente, a través del Registro Industrial de la Construcción, que le permite tener un diagnóstico del sector. Además brinda servicios a sus asociados y promueve acciones para mejorar la competitividad empresarial; orienta además a la inserción de las Pymes constructoras en el mercado nacional e internacional.

A pesar de los traspés sufridos, primero por la crisis inmobiliaria en los Estados Unidos y luego por la debacle económica global y su fuerte impacto en el mercado interno, existe un gran esfuerzo por parte de los empresarios del sector para dar una vuelta de tuerca y revertir la situación en busca de una estrategia a largo plazo. El actual objetivo es ampliar la mirada en busca de mercados alternativos.

La construcción tiene un lugar privilegiado en las decisiones de inversión de los consumidores, pero debido a la inestabilidad económica que enfrenta el País, la posibilidad de adquirir un bien inmueble, es solo de unos pocos y no del común de la población, esto, ha influenciado en la empresa en cuestión; a pesar de ello los directivos han podido ir sorteando los diferentes obstáculos y han logrado encaminarse hacia el éxito, en particular, hacia la expansión, con un foco principal “La Provincia de Córdoba”.

Una de las dificultades que continúa siendo una traba para muchas de las mejoras que desean implementar, es la rotación de personal. Si bien en los últimos cinco años el sector incrementó sustancialmente las ventas y la incorporación de personal, la empresa no estuvo ajena a la situación y con el transcurso del tiempo fue agrandando la dotación de personal, en su mayoría, personal proveniente de la provincia de Perú y Bolivia el cual en muchas ocasiones no se adapta a la nueva realidad que les toca vivir y deciden retornar a su ciudad natal, o buscan otras fuentes de trabajo ocasionando algunos problemas para la empresa (pérdida de tiempo, dinero y posibilidad de concretar planes estratégicos).

PREDIAGNOSTICO.

En la actualidad la empresa en relación al área de Recursos Humanos presenta carencias por no contar con conocimiento inherente a los puestos que la conforman, tampoco con alguien que detecte las necesidades futuras, de aquí es la problemática que se origina debido a que lo único que se lleva a cabo respecto a Recursos Humanos es, liquidación de haberes, contactos con Sindicato (UOCRA), Ministerio de Trabajo de la Nación y Secretaria de Trabajo; y armado de legajos.

Esto implica inconvenientes relacionados a los Recursos Humanos, por ejemplo, falta de personal capacitado, accidentes en el personal, ausencias, despidos y renunciaciones constantes, lo que lleva a una alta rotación del mismo.

Observamos fundamentalmente la falta de claridad en la determinación de funciones, responsabilidades y características de los puestos de trabajo, debilitando la imagen del perfil que se requerirá para cada puesto a fin de lograr la consecución de los objetivos planteados.

A su vez observamos que al reclutamiento y selección se lo acompaña con un plan de acogida poco estructurado e informal en cuanto a duración y forma, en muchos casos, no se llega a desarrollar en su totalidad.

DIAGNOSTICO

Luego de las entrevistas realizadas, y de la información relevada, podemos decir que la empresa no realiza un proceso de análisis y descripción de puestos, siendo este, un proceso de importancia para conocer las especificaciones de cada puesto y las necesidades a cubrir en cada vacante. En la actualidad, el personal no conoce con exactitud las obligaciones de su puesto y los resultados que se esperan de ello.

Unos de los requisitos necesarios para la contratación, es el conocimiento de su tarea, pero al no estar especificadas las mismas para la empresa se dificulta evaluar qué tipo de conocimiento debe poseer el nuevo candidato.

Se observa que la empresa no cuenta con un proceso de Reclutamiento y Selección formal, proceso también importante para cualquier organización, ya que el objetivo es seleccionar el personal más idóneo para la vacante presentada, y si esto no ocurre están perdiendo tiempo y dinero, porque seguramente se necesitará buscar a otra persona.

Arribamos a esta conclusión ya que el primer gráfico (metodología) demuestra que el 100% de los encargados de obras no cuentan con una metodología formal de reclutamiento y selección del personal, dato que también fue corroborado con los obreros, que manifestaron que al momento de

ingresar a la empresa solo tuvieron una entrevista informal, generando esto, por ejemplo, que los candidatos no sean los adecuados para el puesto, y provocando así que las tareas asignadas a los nuevos empleados no sean desempeñadas como corresponden, motivo por el cual, se deben desvincular de la empresa, y comenzar nuevamente la búsqueda y posterior contratación de otro candidato.

SITUACION PROBLEMÁTICA

El problema a tratar consiste en trabajar la definición de puestos y las necesidades de la empresa para cubrir los puestos: albañiles (ayudante de obra, medio oficial, oficial, oficial especializado), carpinteros de encofrados y armadores de hierro, pintores y limpiadores de frente, yeseros, calefaccioncitas y gasistas, electricistas de obra, plomeros y cloaquitás, mosaistas, colocadores de vidrio y serenos.

Ello impactará positivamente en la compensación equitativa y justa, ubicación de los empleados en los puestos adecuados e identificación de los candidatos correctos a las vacantes, y será un disparador importante para disminuir la rotación de personal.

La herramienta para avanzar en la resolución de este problema es análisis y descripción de puestos y elaborar un programa de reclutamiento y selección adecuado, ya que será útil para los empleados porque puede ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren, así como también reducir malos entendidos entre encargados de obras y obreros respecto a los requerimientos del puesto.

A su vez, para nuestro trabajo, esta herramienta, nos servirá fundamentalmente para conocer mejor cada puesto de la organización y la organización en sí misma; también nos ofrecerá una base para implementar con éxito la propuesta de mejora.

El establecimiento de dicho proceso aportará a la organización mayor capacidad de respuesta a las necesidades de incorporación de personal, disminuir pérdidas de tiempo innecesarias, optimizar los perfiles de búsqueda, atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización.

JUSTIFICACION

De acuerdo a lo ilustrado en el prediagnostico creemos conveniente avanzar en el análisis y descripción de puesto en la empresa como punto de partida de importancia. Si bien los puestos están descriptos en el Convenio Colectivo de Trabajo, en la empresa no se encuentran delimitados claramente, por lo tanto definirlos dentro de la empresa permitirá establecer las funciones, tareas,

actividades y responsabilidades que el recurso humano va a desempeñar en su cargo, además será útil para los empleados porque los ayudara a conocer las obligaciones de sus puestos y los resultados que se esperan de ellos, intentando lograr así una planta permanente de personal orientada a la consecución de los objetivos planteados.

Un inadecuado análisis de puesto puede ser perjudicial para la organización porque al no encontrarse bien definidas las actividades, los subsistemas de recursos humanos tendrán inexactitudes y no se conseguirán los objetivos planteados por la organización.

Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos y estilo de vida, son compatibles con las características del puesto, las expectativas de desempeño son óptimas.

Esto permitirá también, desarrollar un planeamiento de reclutamiento de personal idóneo a las necesidades que la empresa presenta, teniendo como punto de partida, crear una base actualizada de información sobre puestos y candidatos para concluir en un correcto y coherente plan de reclutamiento.

El enfoque estratégico al que apunta la organización es incorporar al factor humano como una importante variable para diferenciarse de la competencia, utilizando una estrategia funcional correspondiente al área de producción, logrando desde los Recursos Humanos un componente clave en el vector de crecimiento.

En relación al análisis y descripción de puestos, que se desarrollará, genera la oportunidad de realizar una base de datos sobre los puestos que comprende la empresa a fin de explicar o ampliar en el caso de ser necesario, con definiciones más sencillas, de lo que el Convenio Colectivo de Trabajo explica al respecto de los mismos, a fin lograr la comprensión de lo que se debe realizar para cualquier persona que ingrese a la empresa.

OBJETIVOS.

❖ Objetivo General:

- Realizar una descripción de puesto a partir del nivel de encargado de obra hasta los niveles operativos, y elaborar un programa Reclutamiento y Selección.

❖ Objetivos Específicos:

- Identificar y analizar los puestos de Albañil, carpinteros de encofrados y armadores de hierro, pintores y limpiadores de frente, yeseros, calefaccioncitas y gasistas, electricistas de obra, plomeros y cloaquititas, mosaistas, colocadores de vidrio y sereno.

- Elaborar perfiles idóneos y completos para cada puesto descrito.

- Desarrollar una propuesta para el subsistema reclutamiento y selección para V.C Construcciones SRL.

MARCO TEORICO

❖ Análisis y Descripción de puestos.

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. (Chiavenato, 2001)

Las empresas en la actualidad precisan establecer procesos y definir estrategias para poder hacer frente a las demandas del entorno en el que se encuentra inmersa. Este entorno es cada vez más exigente y dinámico, por lo tanto, debe realizar detenidamente y a conciencia una evaluación y análisis del estado en el que se encuentran sus clientes internos, cómo está el Recurso Humano del que dispone; qué incorporaciones quieren realizar a la organización, con qué características y definir los perfiles. Un paso fundamental será el de conocer cuál es el propósito de cada integrante y su puesto de trabajo dentro de la organización, que rol cumple en la misma y que valor agregado aporta.

El objetivo principal de este trabajo es el de conseguir definir y acotar las responsabilidades del trabajador para su conocimiento y el de la dirección de la empresa, establecer las relaciones entre departamentos o puestos, ubicar correctamente el puesto dentro del organigrama de la empresa, analizar las cargas de trabajo de las personas y redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.

La especificación del puesto contiene las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico, ellos suelen ser los requerimientos educacionales, la experiencia, rasgos de la personalidad y las habilidades físicas. (Mondy & Noe, 1997)

Según (Chiavenato, 2000) añade que la descripción de puesto es un proceso que consiste en enumerar las tareas y funciones que conforman y diferencian los puestos de una empresa, es decir, que se hace, cuando se hace, como se hace y porque se hace. Entonces es un proceso de enumerar detalladamente las funciones y tareas del puesto, su periodicidad, los métodos aplicados para la ejecución y los objetivos del puesto.

Básicamente, el puesto de trabajo se define como un conjunto de actividades y deberes relacionados. Algunos puestos quizá requieran de varios empleados y cada uno de éstos ocupa una posición separada. Una posición consiste en obligaciones y responsabilidades diferentes a cargo de un solo empleado. (Bohlander, 2001).

Antes de encontrar empleados capaces para la organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Podemos decir entonces que, una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo. Por otra parte tendremos la descripción del puesto que consiste en un reporte que presenta las tareas, actividades y responsabilidades que conforman una posición en la organización.

Para hacer el análisis, cada puesto es dividido y estudiado con base en las partes o elementos componentes, que son los llamados factores de especificaciones. Las obligaciones y las responsabilidades se registran en lo que comúnmente se denomina Descripción y Especificaciones del Puesto. Pero antes de seguir con el desarrollo de este proceso, es necesario tener bien en claro qué significa tener un "puesto" o a los que algunos denominan también "cargo" dentro de una organización. Un puesto es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un determinado puesto. El puesto de trabajo es el principal nexo de unión entre los empleados y la organización, este vínculo permite a los individuos realizar aportes para su organización, al tiempo que les permite recibir las recompensas pertinentes.

Entre los objetivos del análisis de puestos se puede mencionar los siguientes:

- Permitirle a la empresa establecer las bases de la tecnificación de la administración de recursos humanos.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Ayudar a la elaboración de anuncios, demarcación del mercado de mano de obra donde debe reclutarse.
- Determinar el perfil del ocupante del puesto, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección de personal.

- Suministrar el material necesario, según el contenido de los programas de capacitación como base para la capacitación de personal.
- Determinar las escalas salariales mediante la evaluación y clasificación de puestos, considerando nivel de salario en el mercado de trabajo.
- Suministrar a la sección de seguridad e higiene industrial los datos relacionados para minimizar la insalubridad y peligrosidad de ciertos puestos.
- Evitar repetir instrucciones

Para realizar un análisis de puestos, existen varias técnicas que se pueden utilizar para reunir estos datos de las cuales las más importantes serán analizadas en esta sección, en la práctica, es posible utilizar cualquiera de ellas o combinar las técnicas; por tanto, una entrevista podría ser adecuada para elaborar una descripción del puesto, mientras que el cuestionario de análisis de posición que se estudiará es más apropiado para determinar el valor de un puesto con fines de compensación.

- Factores de especificación del puesto.

Según (Chiaventato, 2001) en las especificaciones de puesto es necesario describir qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

Los factores de especificaciones son puntos de referencia que permiten analizar una gran cantidad de cargos de manera objetiva, son instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. El análisis de cargos se refiere a estos factores de especificaciones, que pueden aplicarse a cualquier tipo o nivel de cargo.

- Entre los Requisitos Intelectuales figuran los requerimientos educacionales que incluyen la educación formal mínima, cursos especiales o el entrenamiento técnico considerado necesario.
- Experiencia: la mínima cantidad y tipo de experiencia requerida para que un empleado ocupe un puesto, generalmente puede expresarse en términos objetivos y cuantitativos.
- Requerimientos de conocimientos específicos: pueden incluir un conocimiento sobre ciertos asuntos particulares, que no pueden cubrirse con los requerimientos educacionales o la experiencia.

➤ Adaptabilidad al cargo: habilidad requerida en un individuo para encajar en una situación particular y para trabajar armoniosamente con otros. Así como, iniciativa y aptitudes necesarias.

Entre los Requisitos Físicos y respecto de Las Condiciones de Trabajo se pueden reconocer:

➤ Esfuerzo físico necesario: incluye la cantidad de esfuerzo físico requerido para desempeñar un puesto, el tipo de esfuerzo y la duración en tiempo en que debe mantenerse tal esfuerzo.

➤ Responsabilidades implícitas: es práctica común, enumerar las diferentes responsabilidades que el empleado puede requerir. Como lo son, supervisión de personal, de material, herramientas o equipos, de dinero, título o documentos, contactos internos o externos e información confidencial.

Las Condiciones de Trabajo se identifican como:

➤ Ambiente de trabajo: se refiere al medio físico dentro del cual debe desempeñarse el puesto.

➤ Riesgos: consiste en enumerar los riesgos que pudieran ocasionar daño físico. La especificación de los riesgos puede ayudar a asegurar que las personas asignadas a puestos peligrosos cuenten con las calificaciones mentales y físicas necesarias para desempeñar el trabajo en forma segura.

A modo de resumen, lo anterior se observa en el siguiente cuadro:



Figura: Factores de Especificaciones - Esquema Simplificado. (Chiaventato, 2001)

Dentro de los factores de rendimiento se especifican una serie de ítems derivados del análisis de los requerimientos del puesto, de la empresa y del perfil del candidato idóneo (referidos a capacidades, conocimientos y experiencia). En este caso han sido agrupados en distintos niveles, si bien varios de éstos se repiten en algunos casos, otros son específicos del nivel al que pertenecen; como así también dentro de un mismo nivel serán más relevantes unos que otros dependiendo el puesto que se esté intentando cubrir. Los que serán de interés podrán calificarse de acuerdo a su valoración e importancia, por ejemplo, si estamos buscando un puesto de albañil oficial uno de los factores necesarios será la precisión en la nivelación, y a ésta se le puede medir el grado de cumplimiento después de utilizar los instrumentos de selección de personal idóneos para este caso.

Cabe acotar que también son de suma importancia las sugerencias del inmediato superior, la observación, la experiencia, y demás factores que aporten información a las personas responsables del proceso de búsqueda para cubrir la o las vacantes necesarias.

❖ Reclutamiento.

Se entiende al reclutamiento como el proceso de atraer individuos de manera oportuna, en un número suficiente y con los atributos necesarios para que soliciten los puestos vacantes en una organización, pudiendo seleccionar a aquellos que más estén estrechamente relacionados con las especificaciones del puesto (Mondy & Noe; 1997)

Según (Chiavenato, 2000) se denomina reclutamiento, al conjunto de técnicas y procedimiento orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Esto permite adquirir un conjunto de solicitudes de trabajo, del cual se seleccionara después a los nuevos empleados. El reclutador inicia su labor identificando las vacantes que existen en la compañía mediante la planificación de RRHH o a petición de la gerencia, teniendo en cuenta tanto las necesidades del puesto como las características de la persona que lo va a desempeñar.

Cuando una organización necesita capital humano para cubrir alguna vacante, debe decidir si lleva a cabo un reclutamiento interno (entre las personas que se encuentran trabajando para la organización) o externo (entre el capital humano disponible fuera de la organización). (Werther & Davis. 2008)

En cuanto al reclutamiento interno, este posee la ventaja de la creación de un clima positivo dentro de la organización al percibir a sus integrantes la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella, incentivando la permanencia y fidelidad de sus componentes, aprovechando así el potencial humano de la organización. (Chiavenato; 2006)

Junto a esta la no necesidad de familiarizar a un nuevo miembro o trabajador, ahorrando tiempo en su adaptación a la cultura organizacional. Entre sus desventajas podemos identificar la posibilidad de un clima de frustración entre quienes no logren el ascenso anhelado (Werther & Davis; 2008), o el bloqueo de la entrada de nuevas ideas a la organización, favoreciendo la rutina dentro de la empresa.

Por otro lado el reclutamiento externo tiene la ventaja de proporcionar conocimientos e ideas nuevas, contribuyendo a romper la inercia de las circunstancias indeseables en el sistema y a refrescar la cultura organizacional (Chiavenato; 2006). Sus desventajas radican en un alto costo de tiempo y dinero, además de proporcionar un estado de relativa inseguridad, pues no se tiene la certeza de que quien ocupe el puesto o vacante, lo haga por mucho tiempo (Werther & Davis; 2008).

El papel del reclutamiento es divulgar en el mercado las oportunidades que la organización pretende ofrecer a las personas que poseen determinadas características deseadas. A través del reclutamiento la organización (que forma parte del mercado laboral) comunica a determinados candidatos (que forman parte del mercado de recursos humanos) la oferta de empleo; por ende el proceso de reclutamiento funciona como un puente entre el mercado laboral y el mercado de recursos humanos. (Chiavenato; 2006.)

Uno de los principales factores que influyen en el proceso de reclutamiento son las condiciones del entorno, lo cual engloba la tasa de desempleo, la ausencia o presencia de personal calificado, el clima económico, etc.

El reclutamiento toma como base los datos sobre necesidades presentes y futuras de recursos humanos, requiere una planeación rigurosa, conformada por tres partes: personas que la organización requiere, lo que el mercado ofrece y las técnicas de reclutamiento que se apliquen, también conocida como; investigación interna de las necesidades, investigación externa del mercado y definición de técnicas a implementar.

- Investigación interna: verificación de las necesidades de la organización, respecto a los recursos humanos a corto, mediano y largo plazo, para conocer que quiere de inmediato y cuáles son sus planes a futuro.

- Investigación externa: es una investigación del mercado de recursos humanos orientada a segmentarlo y diferenciarlo para su análisis, intentando localizar las fuentes de reclutamiento.

La segmentación, se basa en diferenciar los candidatos con características definidas, y la localización de fuentes de reclutamiento se denomina a las fuentes proveedoras de candidatos, que permite elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento, disminuir los tiempos y reducir los costos.

- Proceso de reclutamiento: implica el comienzo del proceso, dependiendo de la decisión o necesidad de contratar a un nuevo empleado, ya sea por una vacante o por un nuevo puesto.

- Canales de Reclutamiento.

Los principales canales son:

- Reclutamiento Interno: es cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos, trasladados o transferidos.

Las ventajas que presenta este reclutamiento son: es más económico, ya que se evita el gasto de anuncios, honorarios, gastos de recepción de candidatos, etc. Es más rápido, no hay que esperar que el candidato aparezca, demoras en el proceso de admisión; es válido y seguro, porque ya se conoce al candidato, ya ha sido evaluado y no requiere de periodo de adaptación; es una fuente de motivación para los empleados, etc.

Las desventajas, exige que los nuevos empleados tengan potencial para ser ascendidos y motivación para lograrlo; puede generar conflicto de intereses, en los empleados puede generar una

actitud negativa al no contar con condiciones u oportunidades para lograrlo. Otra desventaja es ascender innecesariamente a un empleado a un puesto para el cual es incompetente.

- Reclutamiento externo, se realiza con candidatos que no pertenecen a la empresa, cuando se presenta una vacante, se intenta llenar trayendo a una persona de afuera atraída por el proceso de reclutamiento, mediante los siguiente canales: archivos de candidatos, candidatos recomendados por empleados de la empresa, carteles o anuncios en la portería de la empresa, contacto con sindicatos, universidades, directorios académicos, contactos de otras empresas del mismo rubro, anuncios en diarios y revistas, consultoras, etc. Estas técnicas se utilizan para divulgar la existencia de una vacante en una organización.

Las ventajas del reclutamiento externo son: incorporación de personas con ideas nuevas y diferentes enfoques, renueva los recursos humanos de la organización, se aprovecha la capacitación y desarrollo que esa persona pueda haber tenido en otra organización.

Como desventajas encontramos las siguientes: es un proceso lento y más costoso, es menos seguros ya que no se conoce al nuevo candidato, este reclutamiento puede frustrar al personal por estar siempre buscando afuera y no brindar oportunidades a las personas que ya pertenecen a la organización.

A continuación detallaremos algunos de los medios para realizar reclutamiento de personal:

Búsqueda en internet: utilizando los curriculums que son cargados en la casilla de mail de la empresa, registrada en páginas como Zonajobs, Computrabajo, Bumeran donde no solo, por medio del pago de un canon, se pueden obtener CV sino que también se pueden ofrecer empleos o redes sociales como Linked In la cual tiene una orientación puramente laboral.

Redes de contactos personales: para el caso de empresa con la que se está trabajando esta modalidad es bien conocida; existe una cierta inclinación a incorporar personal a través de las recomendaciones de los propios miembros de la organización ya sean familiares, amigo. Lo importante a tener en cuenta es no dar mayor prioridad a los candidatos provenientes de recomendaciones. La idea en un proceso de reclutamiento es siempre seleccionar al mejor candidato.

Los anuncios de empleos son utilizados para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, está compuesto por los anuncios de solicitud de personal:

Los anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados. Nuestra propuesta implica la publicación de solicitud de personal en:

- Revistas especializadas
- Bolsa de trabajo de Uocra
- Casilla de mail de la empresa
- Periódicos, no solo en su versión escrita sino que también en su versión on-line.

Todos los artículos deberán contar con la siguiente información:

- Las responsabilidades del empleo.
- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- Los requerimientos mínimos para cumplir la función.

❖ Selección.

Según (Mondy&Noe, 1997), la selección es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto determinado. Es una actividad planificada que permite atraer, evaluar e identificar las características personales de un grupo de sujetos, a los que se les denomina candidatos, siendo estos diferenciados de otros, haciéndolos más idóneos, aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas como requisitos para cubrir un nuevo puesto.

El punto de partida de todo proceso de selección, comienza con los datos e información que se tenga respecto al puesto que va a ser ocupado. Los criterios de la selección se basan en las especificaciones del puesto, cuya finalidad es dar la mayor objetividad y precisión del personal para el puesto. Esta información respecto al cargo y el ocupante, se transforma en una ficha de especificaciones, necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el puesto.

Una vez establecida la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, se procede a la decisión de contratación o no según los resultados.

Una vez obtenida la información del puesto, se debe elegir las técnicas de selección más adecuadas para conocer y escoger los candidatos apropiados, estas pueden clasificarse en cinco grupo: entrevistas de selección, pruebas de conocimientos, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad, técnicas de simulación, la que nos interesa destacar en este caso es la entrevista de selección.

- Análisis de las necesidades de selección.

A la hora de tomar la decisión de contratación de nuevo personal, la empresa deberá realizar un análisis a nivel funcional y estructural para valorar el impacto del proceso de selección que se planea llevar a cabo.

Uno de los requisitos del análisis del impacto funcional y estructural es la descripción de puestos actualizada, sobre la cual hemos trabajado como primera medida para poder obtener información que nos servirá de base para ajustar las necesidades funcionales del puesto con las necesidades reales; como así también sobre determinados aspectos del proceso de selección que desarrollaremos en las distintas etapas del mismo.

Con esta descripción actualizada de los puestos, la empresa podrá planificar de una manera más eficiente sus necesidades de personal, conociendo de manera explícita y detallada las funciones, requerimientos y responsabilidades de cada uno de los mismos; facilitando la orientación de la búsqueda de los recursos humanos necesarios que se dispone a incorporar.

Nuestro criterio como seleccionadores debe basarse en el conocimiento de las necesidades, políticas y cultura de la organización como por las decisiones de selección.

En la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o de afuera de la organización.

El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso del proceso debe evaluarse en términos de su aportación.

Lo importante es, más allá de las particularidades de la organización, que el proceso de selección no pierda de vista su objetivo principal: “cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos definidos”.

Como antes mencionamos las vacantes que surjan dentro de la organización podrán ser cubiertas de forma externa o interna. Derivando el trabajo a una consultora o al área de Recursos Humanos que posea la empresa, todo ello dependerá de las decisiones que tome la organización de cómo encarar el proceso.

Para ello utilizaremos como guía las fases del proceso de selección externa que desarrolla García Noya, M., Jiménez Bozal, J. J., & Hierro Díez, E. (1997). Una herramienta importante de este proceso de selección es la entrevista, que -se aplicará de diversas formas y puede intervenir en más de una fase del proceso.

- Entrevista.

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. (GarciaNoya, M, Jimenez Bozal, J.J, & Hierro Diez; E 1997)

DIFERENCIAS ENTRE UNA CONVERSACIÓN Y UNA ENTREVISTA

CONVERSACIÓN	ENTREVISTA
No planificada	Planificada
Espontánea	Concertada
Sin estructurar	Estructurada
Las partes que intervienen son de igual o similar categoría	Las partes que intervienen son de distinta categoría
Acción conmutativa libre	Acción conmutativa controlada

Fuente: GarciaNoya, M, Jimenez Bozal, J.J, & Hierro Diez; E (1997). (pág. 171)

LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

FALLOS Y ERRORES	POSIBLES SOLUCIONES
Los entrevistadores no conocen sus objetivos.	Fijar y conocer los objetivos de la entrevista.
Falta de planificación y de estructuración de la entrevista.	Planificar un esquema que permita alcanzar esos objetivos.
Los entrevistadores no conocen el puesto de trabajo al que aspira el candidato.	Conocer el puesto de trabajo que ha de ser cubierto.
Rol de “psicólogo aficionado”.	Evaluar al candidato en función de su capacidad para realizar las tareas relacionadas con el puesto.
El candidato es juzgado con criterios inapropiados.	Evaluar los deseos de los candidatos de trabajar en la organización.
Sesgos de primeras impresiones y conclusiones	Tratar simétricamente en la entrevista temas

precipitadas.	relacionados con el puesto de trabajo.
Olvidos del seleccionador.	Tomar notas y registrar las evaluaciones.
Abundan las actitudes personales y los estereotipos.	Adaptar la entrevista al puesto de trabajo específico.

Fuente: García Noya, M, Jiménez Bozal, J.J, & Hierro Diez; E (1997). (pág. 173)

Para afirmar los criterios de validez y fiabilidad de la entrevista se ha de construir una metodología basada en datos objetivos que sean contrastables. Dicha metodología se apoya en los datos objetivos y en los factores de rendimiento:

El uso de datos biográficos (biodatos) es una de las técnicas más utilizadas por los responsables de recursos humanos y directivos para contratar personal. El empleo de este método se realiza muchas veces de forma inconsciente y poco sistematizada.

Los factores de rendimientos son pieza clave como referencia de trabajo y como elementos valorativos de las candidaturas. Simplemente decir que sobre bases objetivas se puede llegar en la entrevista a valorar la capacidad de un candidato para desempeñar un puesto de trabajo y esta objetividad (nunca absoluta) es lo que facilitan los factores de rendimiento.

La entrevista puede considerarse clave de todo el método sistemático que se propone, puesto que se convierte en el núcleo donde se recogen y reinterpretan los datos obtenidos mediante el resto de técnicas utilizadas.

A continuación detallamos una serie de consideraciones importantes a tener en cuenta sobre la entrevista a realizar en el proceso de selección:

Destine tiempo suficiente para la entrevista. No se debe armar la agenda con muy poco espacio entre las entrevistas, se deben contemplar posibles retrasos por parte del entrevistado o del entrevistador, considerar tiempo extra para analizar lo relevado durante la misma.

Preparar un ambiente apropiado. Para ello se debe tener en cuenta: que sea privado, que haya un mínimo de distracciones, cerciorarse de que el aspirante se halle cómodo, que ambos ocupen un lugar apropiado.

Considerar como se siente el candidato; especialmente en dos casos: cuando en la búsqueda participan muchos postulantes y el entrevistado lo sabe, y cuando el postulante a la posición está desempleado.

La primera impresión. Si bien la apariencia y los primeros contactos son importantes, nunca debe formarse un juicio; que sería en este caso un “pre-juicio” antes de hacer la entrevista, y la

primera impresión deberá sumarse a todo lo relevado y conformar una opinión total del entrevistado.

□ Facilitar la comunicación. El entrevistador deberá manifestar su voluntad de ayudar, su interés y su intención de tratar los temas de manera confidencial, absteniéndose de formular críticas. Deberá tratar de aislar cualquier circunstancia que pueda influir en el momento de la entrevista y que no corresponda al comportamiento habitual del entrevistado.

□ No postular la agresividad como método. Lo fundamental es rodear a la entrevista de un clima de calidez, confianza y comodidad. El hombre se afianza y una vez eliminados los factores iniciales de tensión se muestra tal cual es. Un entrevistador agresivo, apático o excesivamente distante es un factor negativo.

□ Obtener la verdad de los hechos y la mayor cantidad de información posible. Muchas veces ocurre que, en el transcurso de una entrevista, el entrevistador descubre que se han suprimido hechos, ideas, recuerdos o que se han contado hechos no reales. Evidentemente si la persona entrevistada recurre a estos medios, será necesario atravesar sus defensas para conseguir discutir con ella los hechos omitidos o agregados.

□ Establecer una distancia óptima con el entrevistado. El entrevistador tiene que poner distancia en la entrevista (siempre dentro del ambiente apropiado que se ha descrito) por lo tanto, no debe comprometerse emotivamente ni entrar en el juego del entrevistado “manejador”.

□ Cómo se pregunta. Para ello es importante: formular las preguntas de modo que puedan comprenderse fácilmente, efectuar una sola pregunta por vez, evitar que las preguntas condicionen las respuestas (ej.: no utilizar artículos definidos), no hacer preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar la información deseada, realizar inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a provocar una actitud negativa.

□ Entrevistadores “noveles”. Algunos consejos: hable menos y escuche más, tome notas durante la entrevista, evite las distracciones, utilice toda la información que su interlocutor transmita, no proyecte sobre el entrevistado opiniones personales, piense mientras el otro habla (prepare la pregunta siguiente, analice lo que está diciendo el aspirante, relacione lo que está diciendo ahora con algo que dijo al comienzo de la entrevista, vea el curriculum para verificar alguna información, observe el lenguaje corporal, considere qué relación guarda el historial del candidato con los requisitos del cargo).

El desarrollo de los títulos anteriores se ha centrado mayormente en la entrevista individual. Las entrevistas grupales tienen ciertos aspectos en común, requieren entrevistadores más experimentados y su aplicación fundamentalmente es en procesos masivos; en cuyos casos

generalmente la entrevista grupal inicial tiene mayormente por objeto informar sobre el programa y no focalizarse en la evaluación de los candidatos. Estos serán evaluados más adelante mediante la aplicación de otras técnicas grupales como el Assessment y otras individuales como exámenes de idioma o entrevistas de selección.

Antes de finalizar hay que preguntarse si se sabe todo lo necesario en relación con el perfil. Al utilizar el formulario de registro, éste será de ayuda para no olvidar detalles importantes. Algunas formas de cierre pueden ser: “tiene alguna pregunta” o “tiene otra pregunta”, también podría ser “el paso siguiente es...”.

El entrevistador deberá crear un clima de cierre, dar la sensación de que se han cubierto todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea se ha llevado a cabo satisfactoriamente, indicar próximos pasos del proceso, comprobar disponibilidad para próximas entrevistas y datos para localizar al entrevistado.

El responsable de llevar adelante la entrevista deberá evitar el lenguaje subjetivo al hacer las anotaciones correspondientes y en concordancia con este aspecto evitar las opiniones personales. La objetividad deberá ser la premisa central en este punto, se recomienda anotar hechos relacionados con los aspectos que se interesan evaluar, empleando frases descriptivas.

Las notas deben tomarse en dos etapas:

“Durante la entrevista se anotan todos aquellos datos sobre los que responde el entrevistado”:

- Experiencia y conocimientos.
- Empresa: cuando utilizamos el formulario Síntesis de entrevista, habitualmente dibujamos al dorso el organigrama de la empresa.
- Remuneración actual.
- Motivo del cambio.

“Luego de finalizada la entrevista –e inmediatamente- completamos los ítems que implican alguna valoración sobre el candidato”:

- Presentación.
- Expresión/contacto.
- Personalidad.
- Conclusión: en relación con el perfil requerido.

Dentro de la fase de Concertación de Entrevista, encontramos dos objetivos principales:

1. “Indagar” ciertas dudas acerca del cumplimiento de los requisitos de preselección del curriculum vitae, cuyo esclarecimiento determinará la entrada o no del candidato en el proceso.
2. “Motivar” al candidato a participar en el proceso mediante una breve presentación, siempre y cuando cumpla los requisitos previstos para el desempeño del puesto.

En la misma podremos diferenciar los siguientes pasos:

Estudio de cada candidatura.

Dependiendo del número de candidaturas la empresa podrá encontrarse con curriculum vitae preseleccionados de muy diversas categorías. Sobre cada uno de ellos se debería realizar una segunda lectura, o varias, repasando el cumplimiento de los requisitos y las aportaciones para su cumplimiento, así como los valores añadidos de las candidaturas.

Preparación de cada candidatura.

Por cada una de las candidaturas preseleccionadas se añadirá una ficha que se podrá utilizar a lo largo del proceso de selección para tomar notas y añadir información.

Preparación de la llamada.

No sólo se deberá tener en claro lo que se va a preguntar acerca de las candidaturas, también es aconsejable que la empresa prepare la información que facilitará acerca del puesto a cubrir, el perfil solicitado, información de la misma, etc. Todo ello brindando datos someros, de tal modo que no se anticipe información que pueda dar lugar a que los candidatos se “preparen” para las entrevistas.

Realización de las llamadas.

En este punto apuntamos algunas recomendaciones para que la llamada de concertación sea más efectiva y se pierda el menor tiempo posible. Algunos pasos y recomendaciones para concertar las entrevistas o citas para pruebas serían los siguientes:

-Elección del momento más adecuado: los teléfonos de referencia pueden ser particulares o de trabajo. Se recomienda intentar primero con los particulares para no comprometer al candidato.

-En el caso de que se tenga que dejar un mensaje o recado si la persona interesada no se encuentra es conveniente: identificar con quien nos estamos comunicando (si la persona reúne las condiciones para dejar el mensaje), debemos presentarnos y explicar el motivo de la llamada, preguntar por las horas en las que se puede contactar con el candidato (sino coincide con los

horarios de la empresa pedirle que devuelva la llamada dejando los datos precisos de la misma: teléfonos y horarios de localización.

Se recomienda anotar todos estos datos en la ficha/candidatura. Si se dejó el mensaje y el candidato no devuelve la llamada, recomendamos esperar un tiempo prudencial (tal vez de uno a tres días) y volver a intentarlo, esto también dependerá del tipo de selección que estemos realizando, el candidato en cuestión y la cantidad de oferta que nos brinde el mercado respecto a la búsqueda.

- Con respecto a la presentación una vez que ya se ha logrado contactar con el candidato se recomienda identificarse claramente (la persona encargada de esta tarea deberá repetir el nombre y el cargo ocupado en la empresa) y se hará una breve exposición de la selección que se está realizando y para la cual se lo ha contactado.

- El objetivo último de esta fase es la concertación de la entrevista, para ello se deben reservar dos o tres días para la realización de las entrevistas de comprobación de datos; informando el motivo de la entrevista, la duración aproximada y las personas que estarán presentes. El responsable de recursos humanos encargado de esta tarea se debe cerciorar que los candidatos contactados tengan bien claro el lugar, fecha y hora de la entrevista.

Según las necesidades de la empresa la "Entrevista de comprobación de datos" se puede realizar en dos momentos: en un primer momento puede servir para analizar una solicitud de empleo o un curriculum vitae que la empresa quiera conocer o ampliar los datos de la candidatura siendo interesante ésta para futuras incorporaciones, este es el caso en que no exista o no se esté desarrollando un proceso de selección en ese momento en la empresa.

En un segundo momento, y aquí es donde centramos nuestra atención, esta herramienta se desarrollará dentro del proceso de selección cuando la empresa este en plena búsqueda de nuevas incorporaciones.

Esta fase será preliminar y le servirá a la empresa de complemento para obtener y completar información, colaborando así en la toma de decisiones.

Se podrá plantear como un contacto inicial entre la empresa y el candidato, se recomienda que no supere los quince minutos aproximadamente. Este contacto puede ser vía telefónica o personalmente. Es aconsejable que se utilice el primer método por una cuestión de ahorro de tiempos y costos a veces, innecesarios por la instancia en que nos encontramos, es decir, ya que más adelante se llevarán a cabo entrevistas en profundidad las cuales requieren necesariamente un contacto personal.

Servirá para cumplir, entre otros, los siguientes objetivos:

- Informar al candidato sobre el puesto de trabajo y sobre la empresa.

- Comprobar si el candidato cumple con los requerimientos objetivos del puesto.
- Confirmar y ampliar los datos del curriculum vitae.
- Realizar un primer acercamiento al cumplimiento, por parte del candidato, de los factores de rendimiento.
- Confirmar la disponibilidad del candidato para cubrir el puesto.
- Informar de las fases del proceso de selección.

La Preselección de candidaturas tiene su base fundada en la adecuación de las características del aspirante a las exigencias del perfil buscado; se filtra la población reclutada eliminando las solicitudes poco interesantes o que no se ajustan al perfil del puesto. Esta fase se realiza en ausencia de los interesados, basándonos en la documentación que los mismos hayan aportado.

Una vez recibidas las candidaturas, es el momento de analizar comparativamente cada curriculum vitae recibido (uno a uno) con el perfil previamente definido, y de realizar la primera selección de candidatos.

Habitualmente, se suelen establecer tres grandes categorías:

1º) Los que claramente pasan y tienen posibilidades de seguir adelante en el proceso. En estos casos, el análisis del curriculum.

2º) Los que no pasan y quedan eliminados. Estos candidatos son aquellos que no cumplen alguna condición básica requerida en el perfil y que es causa necesaria y suficiente de exclusión.

3º) Los que quedan en reserva y que o bien pasan justo, o bien tienen algunos elementos interesantes. Puede darse el caso de que algún candidato no cumpla una de las exigencias básica. Pero su experiencia puede ser muy interesantes y compensar ese problema.

A los candidatos eliminados se les comunicara oralmente, de la forma más educada posible, que han quedado apartados del proceso. De todos los CV obtenidos de las diferentes fuentes de reclutamiento, se realizará una preselección de los más interesantes o que más se adecuan al perfil buscado, con el objeto de incluirlos en el posterior proceso de selección.

Al momento de clasificar los CV el responsable del proceso deberá seguir los siguientes pasos:

- Realizar una lectura superficial para eliminar los no adecuados al puesto.
- Centrarse en los requisitos básicos.
- Clasificarlos en función de la prioridad de las necesidades del puesto.

Una actividad muy importante que se debe cumplir al momento de recibir las solicitudes o curriculums es clasificarlos en función de los puestos para agilizar el proceso, no esperar a que haya un proceso en marcha. Las solicitudes o curriculums deben conservarse (en papel) de 6 meses a 1 año como máximo, pero teniendo en cuenta la complejidad de las características del perfil.

Después de esta primera etapa de preselección de curriculum vitae y en los sucesivos pasos donde se requiere elegir entre distintos candidatos, el selector deberá realizar informes respecto de cada uno de los postulantes con la información necesaria para poder tomar una decisión acertada respecto de la adecuación al puesto que se intenta cubrir. La valoración de las candidaturas se realiza continuamente, cada preselección es un proceso de valoración en sí misma. Vemos necesario generar un sistema de evaluación de las candidaturas, es decir, establecer cuáles son los elementos que se van a evaluar y de qué manera se ponderarán los mismos, por ejemplo: experiencia previa, habilidades y cualidades particulares de los candidatos. A cada uno de estos factores o elementos se les asignará un grado o nivel de importancia, esto depende del puesto a cubrir y el perfil requerido.

Por otro lado se deberán establecer las herramientas a utilizar para poder realizar esta valoración de las candidaturas: entrevistas de comprobación de datos, entrevista abierta y entrevista final.

Una vez obtenida la información necesaria se procederá a valorar las distintas candidaturas, los métodos recomendados son los siguientes:

- Comparación entre los distintos candidatos.
- Determinar, en función del perfil requerido y puesto a cubrir, el grado de cumplimiento de los requisitos solicitados
- Realizar la elección en base al cumplimiento de los factores de rendimiento.
- Valoración basada en condiciones específicas del puesto como el salario, forma de contratación, etc.

Se finaliza el proceso cuando el selector debe confeccionar un informe completo de los candidatos que han ido pasando las distintas pruebas de manera satisfactoria. Es en este informe donde se verá reflejada la apreciación respecto de los factores a valorar y las consecuentes conclusiones del desenvolvimiento de cada uno de los candidatos.

Este informe se presentará a los responsables de la organización quien lo analizará conjuntamente con el responsable del área donde se encuentra el puesto a cubrir.

Al final del informe de valoración el selector expondrá una calificación a cada candidato y luego se contrastará con las opiniones de quienes vayan a tomar la decisión en cuanto a la contratación o no de los postulantes.

Análisis de Candidaturas.

En esta fase se describirá, a modo de comentario, distintas posibilidades de técnicas aplicables a la hora de administrar herramientas psicotécnicas útiles para aportar mayor información de cada

candidato que aún sigue en carrera. La administración de estas técnicas debe ser delegada a un profesional inherente en la materia.

Debemos tener en cuenta que ante las mismas situaciones no todos los candidatos actuarán de la misma manera. Por ello la empresa debe detectar los distintos estilos de comportamiento y poder predecirlos, para darse una idea con qué se va a encontrar.

Por lo tanto, la importancia y el objetivo de la evaluación psicotécnica radican en poder predecir cuál va a ser el comportamiento de la persona en un futuro puesto de trabajo. Para ello, el responsable de Recursos Humanos encargado del proceso debe tener en claro cuál es el "perfil psicológico" que busca la empresa. Lo cual, no sólo involucra el tipo de puesto a ocupar sino también, la cultura de la empresa.

El profesional encargado de llevar adelante las pruebas psicotécnicas podrá utilizar una batería de test en donde se incluirá:

-Prueba de nivel o de rendimiento. La prueba reproduce la situación laboral, el candidato tendrá una tarea asignada y deberá "rendir" en ella.

Estas pruebas dan información práctica, nos dicen cómo y cuánto es capaz el postulante de rendir en condiciones estructuradas, prestando atención y concentración. Cualquier prueba de rendimiento que se tome brindará información sobre la calidad con la que está trabajando. A su vez, arrojará una cifra, una cantidad, que será significativa a la luz de otros datos (como por ejemplo comparar entre los distintos candidatos evaluados para el puesto).

Los datos cualitativos del resto de las pruebas nos permitirán comprender cómo funciona esa capacidad actual y potencial.

-Técnicas proyectivas. Nos referimos a test gráficos, test escasamente estructurados como el de Rorschach y el de Zulliger (manchas) y test semiestructurados como el de Phillipson o el TAT (historias).

Toda la situación de evaluación es un trabajo que el evaluador propone al postulante, con diferentes grados de ambigüedad. Estas técnicas colaboran a dilucidar cómo piensa y cómo se relaciona el candidato.

Por otra parte a las herramientas antes mencionadas se pueden sumar las pruebas profesionales; en muchos casos éstas se clasifican como test de aptitudes. Pero a pesar de tener elementos en común, poseen una característica que las diferencian: los test de aptitudes tienen como objetivo medir la capacidad futura de desempeño apoyándose en criterios aptitudinales, las pruebas profesionales por su parte, sirven para predecir el desempeño inmediato basándose en los conocimientos o habilidades demostrados tras superar las pruebas en cuestión.

Este tipo de pruebas se podrá utilizar en la empresa para discriminar entre candidatos con experiencia en las labores del puesto de referencia y también cuando se trate de medir conocimientos muy específicos.

Por último podríamos agregar los ejercicios de simulación y pruebas de grupo, estas opciones pueden ser muy eficaces pero se necesita una infraestructura y una preparación de los evaluadores con recursos con los que la empresa aún no cuenta y debería recurrir a Centros de Evaluación (Assessment Center); es por ello que lo mencionamos a título informativo y no de aplicación.

Entrevista abierta.

Para comenzar a desarrollar una entrevista, el responsable del proceso deberá confeccionar una agenda con el cronograma de fechas y horarios de entrevistas asignadas a los distintos candidatos al puesto a cubrir, teniendo en cuenta dejar espacios prudenciales entre cada entrevista; contemplando eventuales retrasos o prolongaciones ocasionales de las mismas.

Por otra parte se deberá asignar en la empresa un lugar adecuado para este tipo de actividad, para ello el lugar debe ser tranquilo, cómodo, con buena iluminación y aislado de ruidos molestos, también se debe evitar las interrupciones innecesarias y reiterativas. Todos estos factores influyen en la comodidad tanto del entrevistado, que a su vez afecta su forma de desenvolverse, como al entrevistador que puede influir en la forma de conducir la entrevista.

Una vez que se dominan los factores antes mencionados, se debe tener en cuenta cómo se siente el candidato, el entrevistador no debe olvidar que la persona que tiene en frente puede encontrarse bajo distintas presiones como por ejemplo: saber que hay otros candidatos que aspiran al mismo puesto y peor aún si el candidato se encuentra desempleado. Sumado a esto el entrevistador debe tratar de identificar si la persona a evaluar es propenso a estar nervioso, a hablar demasiado, a ser agresivo, a ser muy emotivo o a tratar de dominar la situación; en cuyos casos tendrá que tratar de tomar distintas posturas y llevar la entrevista adelante y recabar la información necesaria para la continuidad del proceso. Para ello deberá facilitar la comunicación demostrando su voluntad de ayudar, su interés de tratar los temas de manera confidencial, abstenerse de formular críticas y aislar cualquier circunstancia que pueda influir y que no corresponda al comportamiento habitual del entrevistado. Complemento de esto será el clima de calidez, confianza y comodidad que se logre en la entrevista, generando una actitud positiva en donde el candidato se afiance a medida que se va desarrollando la misma.

Mientras se desarrolla la entrevista es aconsejable que el entrevistador vaya tomando notas que le ayudaran a no desperdiciar la información que le va transmitiendo el entrevistado, también se recomienda ir pensando en la próxima pregunta que se realizará o relacionar lo último que dijo el

candidato con algo del comienzo, es decir, ir entrecruzando toda la información que éste nos va brindando mientras se va desarrollando en la entrevista. Además se sugiere echarle un vistazo al curriculum para verificar alguna información que se desee corroborar.

Es necesario que el entrevistador desarrolle al máximo su capacidad de observación, es decir, tener en cuenta todo tipo de detalles como por ejemplo el lenguaje corporal que va expresando el candidato.

Pero también debe evitar algunos errores en los que se suele caer como: encontrarse sesgado por la primera impresión del candidato, tener prejuicios personales, realizar comparaciones sesgadas con otros candidatos, referencias idealizadas, entre otros. También es importante que el responsable de llevar adelante la entrevista no olvide su rol de guía y conductor de la misma, por lo tanto debe evitar: hablar de él mismo, demostrar superioridad, encontrarse en acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga, usar terminología que no se entienda, comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado, hablar de cosas irrelevantes.

El responsable del proceso estructurará la entrevista, en cada ocasión, de acuerdo al modelo que crea más conveniente para la obtención de información en función del puesto a cubrir. Estas podrán ser entrevistas estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas, con provocación de tensión.

De acuerdo al caudal de ingresos y en los tiempos que los va realizando la empresa, las entrevistas grupales no serían aplicables en la realidad actual de la misma, ya que si bien puede haber un buen flujo de ingresos, éstos no se realizan de manera masiva ni en periodos de tiempo acotados en donde se deban realizar grandes filtros de postulantes de forma simultánea.

Llegando casi al final de esta etapa del proceso debemos realizar las anotaciones correspondientes que conformaran el “registro de la entrevista”, las notas deberán tomarse en dos etapas:

-Durante la entrevista (todos aquellos datos que responde el entrevistado): experiencia, área donde está o estuvo trabajando, remuneración actual, motivo del cambio.

-Luego de finalizada la entrevista completamos los ítems que impliquen alguna valoración sobre el candidato. (García Noya, M, Jiménez Bozal, J.J, & Hierro Diez; E 1997)

Con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar los requerimientos del puesto con las características de cada uno de los candidatos. Una vez realizado el análisis, se confecciona un reporte que será presentado al jefe inmediato y, para su consideración y decisión final.

Es recomendable que la decisión final quede en manos del jefe inmediato del futuro empleado, por ser el responsable directo del futuro trabajador; el área de recursos humanos interpreta un papel

de asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final. En este tipo de situaciones se tendrá en cuenta la habilidad para interrelacionarse, la reacción ante la presión, el manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión.

De no ser necesaria la prueba situacional antes mencionada, se comunicará el resultado de la decisión al candidato seleccionado, a los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

El reporte contiene la información en papel y se utilizarán palabras didácticas, de fácil entendimiento; incluye todos los datos que el entrevistador obtiene en las reuniones, los mismos son de utilidad para quien necesita cubrir el puesto y desea tomar una decisión bien fundamentada. No hay una receta única para el reporte, es adaptarse siempre a la necesidad de nuestro cliente.

Para completar el informe antes descrito, se recomienda a la empresa realizar investigaciones de rutina a los candidatos. Hoy en día el costo que representa para la organización una contratación fallida es elevado, recordemos que la inversión que se realiza en un proceso de reclutamiento y selección es considerablemente alta, es por ello que el perfil de cada candidato se analizará en detalle y con esto incluimos desde referencias laborales hasta informes crediticios. Debemos recabar la mayor cantidad de información que sea posible antes de confirmar en un puesto a un postulante.

Más allá de ello, no siempre es necesario que se someta a todos y cada uno de los empleados potenciales a investigaciones minuciosas como puede llegar a ser la averiguación de la situación financiera/crediticia, antecedente penales, etc. esto va a depender de la posición que se intente cubrir.

En definitiva, lo que se intenta es disminuir el riesgo de incorporar personal desacertado en la empresa. Mientras más alta sea la posición a cubrir, más minuciosa será la investigación.

En cuanto a lo que respecta al chequeo de referencias laborales se considerarán los últimos tres empleos del candidato, se contrastará lo que él cuenta con lo que manifieste la empresa. Lo importante es poder hacer contacto con quien fue el jefe/supervisor directo para contar con información más acabada y objetiva respecto del desempeño del postulante.

En todo proceso de reclutamiento se van generando ciertas dudas como por ejemplo: ¿cuál era el desempeño en su trabajo anterior? ¿Cuál fue el motivo de la desvinculación? ¿Cómo era respecto de cumplir horarios?, etc.

Hay que ser cautelosos a la hora de solicitar referencias ya que éstas pueden estar sesgadas, ya sea por cuestiones de afinidad entre quien recomienda y el postulante o, por el contrario, puede que haya existido en algún momento algún tipo de roce entre ellos e influir en la opinión de la persona.

Es por ello que recomendamos que al menos se tomen referencias de dos personas y si es posible que se transmita por correo electrónico, de esta manera queda por escrito lo que dicen sobre el candidato y, además, porque cuando las personas escriben generalmente tienen más cuidado que cuando las referencias son sólo habladas.

Por otro lado, nos resulta importante solicitar un certificado de buena conducta ya que resulta importante saber si el candidato cuenta con antecedentes penales.

En cuanto a los exámenes médicos pre ocupacionales, cabe aclarar que son obligatorios y responsabilidad de la empresa ya que será requerido por la ART. El objetivo que se persigue es determinar la aptitud psicofísica del candidato para el desempeño de su labor pero, tengamos en cuenta que no deben ser utilizados como herramienta de discriminación en la selección de personal.

Son de suma utilidad para detectar patologías preexistentes al inicio de la relación laboral, esto es importante a tener en cuenta ya que en la empresa están presentes agentes de riesgo tales como: carga, descarga y movimiento de materiales pesados, uso de herramientas pesadas.

Por su parte, los exámenes periódicos tienen por función la detección temprana de las afecciones producidas por el trabajo o los agentes de riesgo a los cuales el trabajador pueda encontrarse expuesto con motivo de sus tareas, con la finalidad de evitar o acotar las consecuencias del desarrollo de enfermedades profesionales. También ayudan en el diagnóstico de enfermedades inculpables.

La Superintendencia de Riesgos de Trabajos determinó, por medio de la Resolución SRT N°43/97, que:

- Los empleadores deberán realizar en forma obligatoria los exámenes médicos a los trabajadores, tanto en los pre-ocupacionales o de ingreso, periódicos y egreso (art 1°).
- Así mismo dispone la obligatoriedad para el trabajador de someterse a los exámenes médicos a los que se refiere la Resolución, quien deberá así mismo proporcionar, con carácter de declaración jurada, la información sobre antecedentes médicos y patologías que lo afecten y de los que tenga conocimiento. (art 7°).
- Los exámenes establecidos en la presente Resolución deben ser realizados en centros habilitados por la autoridad sanitaria y bajo la responsabilidad de un médico del trabajo habilitado ante la autoridad correspondiente. (art 8°).

Entrevista Final.

En la entrevista final se citará al candidato seleccionado para ocupar la vacante, con el objeto de relacionarlo con quien tendrá contacto de manera directa en el puesto de trabajo: supervisor o jefe inmediato, gerente del área y gerente de recursos humanos con el objeto de tratar temas relacionados con la fecha de incorporación, aspectos salariales que hayan quedado pendientes, documentación que deberá entregar para crear su legajo, período de prueba, afiliación a la obra social y ART entre otros; e incluso se podrá presentar a los miembros del equipo de trabajo donde se va a integrar. Por otro lado, la entrevista final puede servirle a la empresa como un último filtro o elemento decisorio para el caso de que existan varios candidatos que objetiva y profesionalmente son válidos para desempeñar las funciones del puesto, es decir, existen varias candidaturas que se adecúan a las características del puesto.

Para ambos casos recomendamos que el seleccionador o representante del área de recursos humanos cumpla un papel de facilitador u observador en esta instancia y dejar al resto de entrevistadores dirigir la entrevista.

MARCO METODOLOGICO

El presente proyecto fue abordado desde un modelo de intervención de tipo cualitativo con metodología descriptiva. Este proceso se concreta en etapas conectadas entre sí en forma lógica, desde el primer estudio exploratorio, enunciando el problema, la construcción de un marco teórico, la formulación de objetivos, la justificación y hasta la implementación de la estrategia metodológica para la recolección de datos y luego su posterior análisis, organización, interpretación y elaboración de conclusiones, por lo cual hemos utilizado los instrumentos de;

Entrevistas.

Cuestionarios

Observación directa

Este proceso metodológico que llevamos cabo nos permitió:

- Recolección de datos, destinada a reunir un conjunto de información relacionada con las variables a investigar.
- Organización sistemática y análisis de dicha información
- Elaboración de propuesta de mejora.
- Explicación de diagnóstico, y a la elaboración de una conclusión.

Análisis de datos.

Para arribar a un diagnóstico hemos realizado entrevistas con el personal de la organización, desde los socios de la empresa hasta el nivel obrero para así tener una visión general del funcionamiento y estructura de la organización y, además, para garantizar la disponibilidad de información sobre las tareas que se realizan.

Respecto a la selección de personal el socio Ing. Cornejo nos comentaba que existen diferentes aéreas, albañilería, armado, instalaciones sanitarios, eléctricas, electromecánicas, etc. Hay que distinguir que categoría de albañil es: ayudante, medio oficial, oficial y oficial especializado, eso depende del conocimiento que tenga la persona y de las herramientas que tenga para hacerlo (herramientas de mano), esto es lo que tienen en cuenta al momento de seleccionar, además de la confianza a donde trabajaron y sus experiencias.

Piden referencias, llamando a las empresas a donde trabajó anteriormente. No seleccionan por curriculums y no se realizan procesos formales de selección, sino que tienen conocimiento de que personas o cuadrillas tomar en base a la especialidad que estén necesitando, luego evalúan su condición física, que este apto para trabajar en este rubro, no se realizan formalmente análisis pre ocupacionales, y se lo efectúan “a ojo”.

En el sector de Oficinas, si colocan avisos en diarios y solicitan curriculums ya sea para puesto de secretaria, arquitectos o contadores, y se solicita que alguien compruebe si tiene aptitudes o no.

Si bien la empresa no brinda cursos de capacitación para el ingreso de un nuevo trabajador o para los existentes, la UOCRA dicta cursos que le sirven para avanzar en las categorías, o en la misma obra, si el empleado demuestra iniciativa, se le da la oportunidad de subir de categoría.

Dentro de la organización la descripción de puestos está implícita, ya que se conocen las tareas del puesto, pero no están detalladas en ningún manual de descripción de puestos por ej: el ayudante: prepara mezcla, entra los materiales a la obra, limpia la obra, medio oficial: es el que le ayuda al oficial, es decir, el oficial le deja todo preparado, las reglas, los andamios, los hilos, y el medio oficial, lo único que hace es poner los ladrillos uno al lado del otro. Oficial: ponen la regla, los niveles, los plomos, levanta paredes e interpreta planos, faja para revoques y por último el oficial especializado: lee los planos a la perfección, realiza tareas de albañilería y de otros rubros, ej: ceramista, durlok, pintura. Esta categoría de obrero realiza la totalidad de las tareas.

Respecto a la planificación de necesidad de personal es muy importante porque cuando se empieza una obra hay tareas específicas que realizar, se cotiza la obra, y se sabe de antemano cuánta gente se necesita para llevar adelante el trabajo, forma parte del estudio de costos de la obra.

La planificación que se lleva es diaria y se analiza en el momento según la necesidad que se presente, tratan de hacer una cadena, que el personal que termino en una obra, esté disponible para pasar a otra. Si la cadena se corta, tienen que suspender o despedir hasta que haya trabajo disponible. No cuentan con un departamento de recursos humano, ya que el estudio contable de la empresa se encarga de esos temas.

Para contratar a un albañil no necesitan contratar a una empresa de RR.HH. para que lo evalúen, ya que lo pueden hacer en algunos aspectos, como psicológicos, físicos, conducta, pero no en lo que realmente le importa a la empresa que es la parte laboral, porque lo fundamental es el desempeño en la obra y eso no se ve en una oficina.

En lo que respecta a la decisión y responsabilidad de contratar nuevo personal está a cargo de los socios de la empresa hasta los encargados de la obra, ya que los mismos están capacitados y pueden decidir si contratan o despiden a alguien según las necesidades. No es una decisión que pase por los socios únicamente, los encargados de obra pueden contratar y después informar de eso. Tienen libertad para hacerlo.

En relación al desarrollo empresarial en los últimos 5 años, nos comentaban, que la empresa consiguió tener una parte de la planta del personal permanente y además, ahora no solo hacen obras de arquitectura, sino que también hacen obras viales, y han crecido en otras especialidades. Pretenden a largo plazo mantener estas especialidades y abarcar nuevas, por ej: arquitectura, obras viales, obras hidráulicas y obras electromecánicas. Esta última, en parte se relaciona con las obras de arquitectura. Actualmente no realizan obras hidráulicas, pero están abiertos a las propuestas.

Consideran que por circunstancias políticas la gente no busca crecer y especializarse. Cuesta mucho conseguir gente buena para trabajar, al mismo tiempo de que cuesta que la gente contratada mejore. A esto le sumamos que los colegios técnicos están desapareciendo, entonces hay escases de mano de obras y de conocimiento especializado, además el alcance a drogas y alcohol dificulta que las personas quieran progresar, no se sabe qué va a pasar si esto sigue así, porque cada vez hay menos mano de obra disponible.

Lo que puede marcar la diferencia es pagar bien y a tiempo, ya que así le pueden exigir más al personal y eso hace que rinda más el tiempo en obra, (ya que el personal trabaja en realidad el 30% del tiempo que están en la obra, es decir, de las 8 o 9hs que están empleados, realmente trabajan 4hs) así pueden terminar antes, firmar más contratos y esto le permite diferenciarse de la competencia, respecto a su capacidad de cumplir con el trabajo en tiempo y forma.

Grafico 1:

- Metodología formal para reclutar y seleccionar personal



El grafico demuestra que el 100% de los encargados de obras no cuentan con una metodología formal de reclutamiento y selección formal del personal, dato que fue corroborado con los obreros, que manifestaron que al momento de ingresar a la empresa solo tuvieron una entrevista informal.

Grafico 2:

- Perfiles establecidos para seleccionar personal



En las entrevistas realizadas, se obtuvo información en cuanto a la existencia de experiencia por parte de los gerentes y los encargados de obra que género respuestas afirmativas. No obstante no están formalizados estos perfiles, la situación de inexistencia de esta herramienta fue reconocida por el 71% de los entrevistados, si bien el 29% restante, implícitamente reconoce la importancia de contar formalmente con ello.

Grafico 3:

- Requisitos a cumplir para la contratación de RRHH



Los encargados de obra revelaron que el requisito elemental que debe poseer una personal para ingresar a trabajar es el conocimiento sobre el trabajo a realizar (35%), la capacidad física que poseen para realizarlo (25%), y luego en igual medida las habilidades y las destrezas (20%).

PROPUESTA

Llegando al final del presente trabajo concluiremos presentando cada una de las fases del proceso de Reclutamiento y Selección. La finalidad será integrar teoría ya mencionada en el Marco Teórico, con el relevamiento desarrollado en la empresa, llegando así a proporcionar recomendaciones a seguir por la empresa en el momento en el que ésta decida iniciar un proceso de reclutamiento y selección interna o externa. La misma tomará como base las descripciones de puestos desarrolladas en este trabajo, para a ser consultado por la organización cada vez que lo desee.

Proponemos entonces elaborar un proceso de Reclutamiento y Selección para que lo utilicen a la hora de tomar la decisión de contratación de nuevo personal.

❖ Análisis y descripción

Uno de los requisitos del análisis es la Descripción de puestos actualizada, sobre la cual hemos trabajado como primera medida para poder obtener información que nos servirá de base para ajustar las necesidades funcionales del puesto con las necesidades reales; como así también sobre determinados aspectos del proceso de selección.

Con esta descripción, la empresa podrá planificar de una manera más eficiente sus necesidades de personal, conociendo de manera explícita y detallada las funciones, requerimientos y responsabilidades de cada uno de los mismos; facilitando la orientación de la búsqueda de los recursos humanos necesarios que se dispone a incorporar.

En el formulario de descripción del puesto (Anexo I) se podrá visualizar distintas áreas o bloques de información:

- Área del trabajo.
- Dependencia jerárquica.
- Finalidad del puesto (papel dentro de la empresa)
- Descripción (funciones generales del puesto)
- Responsabilidades
- Horario laboral
- Herramientas y equipos de trabajo
- Exigencias físicas

- Exigencias intelectual
- Responsabilidad implícita
- Condiciones de trabajo

Cada uno de los ítems anteriores proporcionó información útil para las subsiguientes etapas del proceso, especialmente en el momento de realizar la elaboración de perfiles para comenzar la búsqueda de candidatos.

Los puestos Análisis y Descripción son los siguientes:

1. Albañil
 - 1.a) Oficial especializado.
 - 1.b) Oficial albañil
 - 1.c) Medio oficial.
 - 1.d) Ayudante
2. Carpinteros de encofrados y armadores de hierro.
 - 2.a) Oficial
 - 2.b) Medio Oficial
 - 2.c) Ayudante
 - 2.d) Oficial armador
 - 2.e) Medio Oficial armador
3. Pintores y limpiadores de frentes.
4. Yeseros.
5. Calefaccioncitas y gasistas
6. Electricistas de obras (trátase en tareas en instalaciones de alta tensión o no)
 - 6.a) Oficial montador Electricista:
7. Plomeros y cloaquistas.
8. Mosaístas (colocadores de mosaicos en obras).
9. Colocadores de vidrios cristales y vitraux.
10. Serenos.

A continuación se presenta el modelo propuesto para la descripción de puestos

Formulario de descripción del puesto.

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO:

AREA DE TRABAJO:

EMPRESA: **V.C Construcciones S.R.L**

DEPENDENCIA JERARQUICA:

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA):

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO):

RESPONSABILIDADES:

HORARIO LABORAL:

PROLONGACION DE JORNADA:

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO:

EXIGENCIAS FISICAS:

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

CONDICIONES DE TRABAJO:

Fuente: García Noya, M, Jiménez Bozal, J.J, & Hierro Diez, E (1997). (pág. 97)

❖ Reclutamiento de Candidatos

Antes de presentar nuestra propuesta consideramos necesario recordar el objetivo principal de la misma: obtener las mejores candidaturas para cubrir el puesto que se está seleccionando al menor coste posible.

Para lograr que este proceso se realice de manera efectiva es necesidad de la organización planificar este proceso, dentro de sus posibilidades y teniendo en cuenta eventualidades que pudieran surgir, encomendando la tarea a las personas adecuadas (capacitadas) para desempeñar esta tarea.

Nuestra propuesta se basa en realizar un reclutamiento externo y utilizar las herramientas mencionadas a continuación para poder efectuar el trabajo abarcando la mayor cantidad de opciones de búsqueda disponibles. Debemos asegurarnos que contamos con un número importante de potenciales candidatos ya que, si esta etapa se ejecuta a conciencia y de manera eficiente, se disminuirá la posibilidad de tener que volver hacia atrás en el proceso cuando nos encontremos en etapas futuras, por falta de candidatos o por falta de consistencia en la adecuación al perfil de búsqueda.

1 – Base de datos.

2– Búsqueda directa (internet, bolsa de empleo, redes de contacto personales)

3 – Anuncio de empleos.

1- La empresa no cuenta con una fuente de reclutamiento, la misma se produce generalmente cuando los obreros se presentan espontáneamente en las obras solicitando trabajo, si existe alguna vacante disponible, comienzan y si no, se toman sus datos a mano y luego se archivan los mismos para futuras búsquedas y en el caso de necesitarlos posteriormente, los llaman.

Nuestra propuesta se basa en ayudar a la empresa a contar con un sistema de información actualizado sobre el personal, tanto sobre los que están actualmente trabajando, como los próximos que se incorporaran.

Para confeccionar este sistema de información, implantaremos el uso de Fichas de Datos, indagando sobre: nombre y apellido, numero de documento, fecha de nacimiento, numero de cuil, dirección, estudios cursados, experiencias laborales, teléfonos de contactos para solicitar referencias, y alguna otra interrogación que pueda surgir en el momento. Esta ficha de datos será utilizada con la misma finalidad de un curriculum vitae, ya que en el rubro de la construcción no es habitual el uso del mismo, porque algunas veces los trabajadores no conocen como manejar las herramientas informáticas o no cuentan a su alcance con las mismas como para poder confeccionar

un curriculum vitae. Por lo tanto esta ficha de datos nos permitirá recabar información de interés para incorporar a nuestro sistema informático, con la finalidad de recopilar información y cuando se presente una vacante, desde allí se podrá reclutar personal.

Planteamos implementar un nuevo proceso de reclutamiento y selección, contando con ello, con el uso de dos sistemas informáticos, uno de ellos es un producto enlatado que lo provee la empresa Holistor, mediante el cual se liquida el sueldo de los empleados contratados, allí además, se puede establecer una base de datos personales de la persona contratada, entre ellos, nombre y apellido, dirección, número de documento y número de cuil, fecha de ingreso, categoría, obra social, fecha de egreso y motivo del mismo.

Con esta base, se puede acceder rápidamente a conocer si el trabajador ya trabajó para la empresa o no, por cuánto tiempo lo hizo y cuál fue su puesto.

Por otro lado proponemos efectuar una planilla de Excel, donde se cargaran los datos de todas las personas que se presenten a una vacante o simplemente en una obra solicitando trabajo.

Es decir, implementar la ficha de datos para cualquier persona disponible para trabajar, ya que, como mencionamos anteriormente, dicha ficha será considerada como curriculum.

El procedimiento será el siguiente: cuando una persona se presente en la obra o sea llamado por personal de la empresa, calificado para contratar, se le pedirá al trabajador que se reúna con el personal de recursos humanos, donde se mantendrá una entrevista formal, para recabar datos, tanto en la ficha de datos, como también de conocimientos, experiencias, necesidad y expectativa sobre el trabajo. Esta información será transcripta en la planilla de Excel, y se enviara a la empresa un informe sobre los datos relevados, necesarios para el análisis de contratación o no de dicho trabajador, obviamente, considerando que la empresa cuente con vacantes disponibles.

Si el informe, cumple con los requisitos mínimos para contratar, se procederá a contactar al trabajador postulado para que se presente en la obra donde sea necesitado, para tener una evaluación de trabajo por parte, del encargado de obra, quien le solicitara algunos encargos para confirmar que la información brindada por el trabajador en la entrevista sea correcta.

Si el trabajador no supera esta etapa, se le comunicara que la empresa ya cuenta con sus datos y en caso de necesitarlo en alguna oportunidad se lo llamara, al mismo tiempo que se le informara, cual es el motivo por lo que no es contratado, y dicho motivo, se agregara a la base de Excel, para que la próxima vez que se necesite este trabajador o se presente solicitando trabajo, se pueda tener práctica como referencia.

Si cumple con los requisitos prácticos de contratación solicitados por el encargado de obra, automáticamente se informara al departamento de recursos humanos, para que se proceda a realizar los trámites legales de inscripción en AFIP, UOCRA e IERIC. Concluyendo así el ingreso de dicho trabajador respecto a lo que le legislación laboral vigente en nuestro mercado solicita.

El encargado de obra, será el responsable, de proceder con las indicaciones de que puesto va a cubrir el nuevo trabajador, y cuáles serán sus horarios, tareas, responsabilidades y resultados esperados. Al mismo tiempo le informara cuál es su modalidad de contratación, ya que en esta empresa se manejan dos tipos, por una lado los trabajadores directos, es decir, empleados con cierta antigüedad y buen historial y conducta laboral, que pasan a formar parte del plantel permanente de trabajadores contratados, y por otro lado los trabajadores contratados para alguna tarea específica, denominados "tanteros", donde se los contrata para hacer el trabajo solicitado y una vez concluido el mismo, se extingue la relación laboral.

Esto no quiere decir que no vuelvan a ser contratados nuevamente, solo significa que trabajan para la empresa por un periodo determinado.

Una vez concluida la relación laboral, se evaluara su performance según haya sido la modalidad de contratación, y se dejara asentado en la planilla de Excel, cual ha sido su desempeño, sea positivo o negativo. Como también se asentaran de todos los trabajadores, las carpetas médicas que tengan, motivo y duración de la misma, y su recuperación.

Otros datos a tener en cuenta es ausentismo, conflictos con pares o con sus superiores, y conflictos laborales que puedan existir.

Todo esto a fin de generar un marco de referencias de los trabajadores, excluyentes para futuras selecciones de personal, teniendo de este modo fundamentos para tomar esta decisión.

2- Búsqueda directa de personal:

Para lograr que este proceso se realice de manera efectiva es menester contar con el tiempo necesario y las personas adecuadas (capacitadas) para desarrollar el trabajo. Es por ello que nuestro plan de acción apunta a trabajar de manera conjunta con los socios de la empresa y con cada uno de los Encargados de obra para así poder contar con la información necesaria y la ayuda adecuada, con esto nos referimos a lo siguiente: información pertinente del puesto de trabajo, actividades que se realizan, usos y costumbres de la organización en general. Es por ello que la empresa va a contar con una descripción de puestos, el cual brindara información detallada respecto de los perfiles requeridos para cada uno de los puestos desde el cual se obtendrá los datos más significativos de cada posición que serán usados para la búsqueda de posibles candidatos a la hora de presentarse una vacante.

Como ya es sabido el proceso de reclutamiento puede ser realizado de dos maneras: Interno o Externo, dado el crecimiento constante que viene teniendo la empresa en los últimos años, el trabajo se ha incrementado y con ello la necesidad de personal calificado.

Para realizar el reclutamiento de posibles candidatos tenemos, como mencionamos anteriormente, varias opciones, nuestra propuesta se basa en un proceso que buscara postulantes de

manera externa. Dentro de esta modalidad encontramos 3 subgrupos, uno de ellos, que por cierto es ampliamente utilizado, es la búsqueda directa a través de este medio se intenta encontrar al candidato idóneo para el puesto.

Las búsquedas se realizarán utilizando los siguientes métodos:

- Búsqueda en la base de datos: Con la información recabada anteriormente del personal actual y de los nuevos candidatos que se presenten en la obra, implementando la ficha de datos.

- Búsqueda en internet: utilizando los curriculums que son cargados en el mail de la empresa, registrarse en páginas como Zonajobs, Computrabajo, Bumeran donde no solo, por medio del pago de un canon, se pueden obtener CV sino que también se pueden ofrecer empleos o redes sociales que tiene una orientación puramente laboral. Esta opción apunta principalmente a la búsqueda de personal profesional, ya sean arquitectos, ingenieros, etc.

- Redes de contactos personales: para el caso de empresa con la que se está trabajando esta modalidad es bien conocida; existe una cierta inclinación a incorporar personal a través de las recomendaciones de los propios miembros. Lo importante a tener en cuenta es no dar mayor prioridad a los candidatos provenientes de recomendaciones. La idea en un proceso de reclutamiento es siempre seleccionar al mejor candidato.

- Anuncio de empleos: también se establecerá anuncios de empleos en el caso de ser necesario ya que describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados. Nuestra propuesta implica la publicación de solicitud de personal en:

- Revistas especializadas
- Periódicos, no solo en su versión escrita sino que también en su versión on-line.
- Solicitud en el gremio UOCRA.

Todos los artículos deberán contar con la siguiente información:

- Las responsabilidades del empleo.

- La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
- Los requerimientos labores mínimos para cumplir la función.

❖ Selección de Candidatos

Concertación de Entrevistas

Para comenzar, el responsable del proceso deberá confeccionar una agenda con el cronograma de fechas y horarios de entrevistas asignadas a los distintos candidatos al puesto a cubrir, teniendo en cuenta dejar espacios prudenciales entre cada entrevista; contemplando eventuales retrasos o prolongaciones ocasionales de las mismas.

Por otra parte se deberá asignar en la empresa un lugar adecuado para este tipo de actividad, para ello el lugar debe ser tranquilo, cómodo, con buena iluminación y aislado de ruidos molestos, también se debe evitar las interrupciones innecesarias y reiterativas. Todos estos factores influyen en la comodidad tanto del entrevistado, que a su vez afecta su forma de desenvolverse, como al entrevistador que puede influir en la forma de conducir la entrevista.

Una vez que se dominan los factores antes mencionados, se debe tener en cuenta cómo se siente el candidato, el entrevistador no debe olvidar que la persona que tiene en frente puede encontrarse bajo distintas presiones como por ejemplo: saber que hay otros candidatos que aspiran al mismo puesto y peor aún si el candidato se encuentra desempleado. Sumado a esto el entrevistador debe tratar de identificar si la persona a evaluar es propenso a estar nervioso, a hablar demasiado, a ser agresivo, a ser muy emotivo o a tratar de dominar la situación; en cuyos casos tendrá que tratar de tomar distintas posturas y llevar la entrevista adelante y recabar la información necesaria para la continuidad del proceso.

Para ello deberá facilitar la comunicación demostrando su voluntad de ayudar, su interés de tratar los temas de manera confidencial, abstenerse de formular críticas y aislar cualquier circunstancia que pueda influir y que no corresponda al comportamiento habitual del entrevistado. Complemento de esto será el clima de calidez, confianza y comodidad que se logre en la entrevista, generando una actitud positiva en donde el candidato se afiance a medida que se va desarrollando la misma.

Mientras se desarrolla la entrevista es aconsejable que el entrevistador vaya tomando notas que le ayudaran a no desperdiciar la información que le va transmitiendo el entrevistado, también se recomienda ir pensando en la próxima pregunta que se realizará o relacionar lo último que dijo el candidato con algo del comienzo, es decir, ir entrecruzando toda la información que éste nos va

brindando mientras se va desarrollando en la entrevista. Además se sugiere echarle un vistazo al curriculum para verificar alguna información que se desee corroborar.

Es necesario que el entrevistador desarrolle al máximo su capacidad de observación, es decir, tener en cuenta todo tipo de detalles como por ejemplo el lenguaje corporal que va expresando el candidato.

Pero también debe evitar algunos errores en los que se suele caer como: encontrarse sesgado por la primera impresión del candidato, tener prejuicios personales, realizar comparaciones sesgadas con otros candidatos, referencias idealizadas, entre otros. También es importante que el responsable de llevar adelante la entrevista no olvide su rol de guía y conductor de la misma, por lo tanto debe evitar: hablar de él mismo, demostrar superioridad, encontrarse en acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga, usar terminología que no se entienda, comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado, hablar de cosas irrelevantes.

El responsable del proceso estructurará la entrevista, en cada ocasión, de acuerdo al modelo que crea más conveniente para la obtención de información en función del puesto a cubrir. Estas podrán ser entrevistas estructuradas, no estructuradas, mixtas, de solución de problemas, con provocación de tensión.

De acuerdo al caudal de ingresos y en los tiempos que los va realizando la empresa, las entrevistas grupales no serían aplicables en la realidad actual de la misma, ya que si bien puede haber un buen flujo de ingresos, éstos no se realizan de manera masiva ni en periodos de tiempo acotados en donde se deban realizar grandes filtros de postulantes de forma simultánea.

Llegando casi al final de esta etapa del proceso debemos realizar las anotaciones correspondientes que conformaran el “registro de la entrevista”, las notas deberán tomarse en dos etapas:

Durante la entrevista (todos aquellos datos que responde el entrevistado): experiencia, estructura del área donde está o estuvo trabajando, remuneración actual, motivo del cambio.

Luego de finalizada la entrevista completamos los ítems que impliquen alguna valoración sobre el candidato.

En relación a la elaboración de Informes, con información obtenida en cada una de las diversas fases del proceso de selección, se procede a evaluar los requerimientos del puesto con las características de cada uno de los candidatos. Una vez realizado el análisis, se confecciona un reporte que será presentado al jefe inmediato y, de ser necesario al gerente correspondiente, para su consideración y decisión final.

Es recomendable que la decisión final quede en manos del jefe inmediato del futuro empleado, en este caso el encargado de obra por ser el responsable directo del futuro trabajador; el

departamento de recursos humanos interpreta un papel de asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final. En este tipo de situaciones se tendrá en cuenta la habilidad para interrelacionarse, la reacción ante la presión, el manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión.

Se comunicará el resultado de la decisión al candidato seleccionado, a los candidatos que deberán ser considerados para futuras vacantes y a los que por cualquier circunstancia no tengan ninguna posibilidad futura.

El reporte contiene la información en papel y se utilizarán palabras didácticas, de fácil entendimiento; incluye todos los datos que el entrevistador obtiene en las reuniones, los mismos son de utilidad para quien necesita cubrir el puesto y desea tomar una decisión bien fundamentada. No hay una receta única para el reporte, es adaptarse siempre a la necesidad de la empresa.

Para completar el informe antes descripto, se recomienda a la empresa realizar investigaciones de rutina de verificación de datos y referencias de los candidatos. Hoy en día el costo que representa para la organización una contratación fallida es elevado, recordemos que la inversión que se realiza en un proceso de reclutamiento y selección es considerablemente alta, es por ello que el perfil de cada candidato se analizará en detalle y con esto incluimos referencias laborales. Debemos recabar la mayor cantidad de información que sea posible antes de confirmar en un puesto a un postulante.

En definitiva, lo que se intenta es disminuir el riesgo de incorporar personal desacertado en la empresa. Mientras más alta sea la posición a cubrir, más minuciosa será la investigación. En cuanto a lo que respecta al chequeo de referencias laborales se considerarán los últimos tres empleos del candidato, se contrastará lo que él cuenta con lo que manifieste la empresa. Lo importante es poder hacer contacto con quien fue el jefe/supervisor directo para contar con información más acabada y objetiva respecto del desempeño del postulante. En todo proceso de reclutamiento se van generando ciertas dudas como por ejemplo: ¿cuál era el desempeño en su trabajo anterior? ¿Cuál fue el motivo de la desvinculación? ¿Cómo era respecto de cumplir horarios?, etc. Hay que ser cautelosos a la hora de solicitar referencias ya que éstas pueden estar sesgadas, ya sea por cuestiones de afinidad entre quien recomienda y el postulante o, por el contrario, puede que haya existido en algún momento algún tipo de roce entre ellos e influir en la opinión de la persona. Es por ello que recomendamos que al menos se tomen referencias de dos personas y si es posible que se transmita por correo electrónico, de esta manera queda por escrito lo que dicen sobre el candidato y, además, porque cuando las personas escriben generalmente tienen más cuidado que cuando las referencias son sólo habladas.

En la presente fase del proceso encontramos dos objetivos principales:

1. Indagar sobre ciertas dudas acerca del cumplimiento de los requisitos de preselección del curriculum vitae, cuyo esclarecimiento determinará la entrada o no del candidato en el proceso.

2. Motivar al candidato a participar en el proceso mediante una breve presentación, siempre y cuando cumpla los requisitos previstos para el desempeño del puesto.

En la misma podremos diferenciar los siguientes pasos:

- Estudio de cada candidatura.

Dependiendo del número de candidaturas la empresa podrá encontrarse con fichas de datos preseleccionados de muy diversas categorías. Sobre cada uno de ellos se debería realizar una segunda lectura, o varias, repasando el cumplimiento de los requisitos y las aportaciones para su cumplimiento

- Preparación de cada candidatura.

Por cada una de las candidaturas preseleccionadas se añadirá una ficha que se podrá utilizar a lo largo del proceso de selección para tomar notas y añadir información.

Una vez recibidas las candidaturas, es el momento de analizar comparativamente cada Ficha de datos, entrevistados (uno a uno), con el perfil previamente definido, y de realizar la primera selección de candidatos.

A los candidatos eliminados se les comunicara telefónicamente, que han quedado apartados del proceso. De todas las fichas de datos o curriculum obtenidos de las diferentes fuentes de reclutamiento, se realizará una preselección de los más interesantes o que más se adecuan al perfil buscado, con el objeto de incluirlos en el posterior proceso de selección.

Habitualmente, se suelen establecer tres grandes categorías:

1º) Los que claramente pasan y tienen posibilidades de seguir adelante en el proceso.

2º) Los que no pasan y quedan eliminados. Estos candidatos son aquellos que no cumplen alguna condición básica requerida en el perfil y que es causa necesaria y suficiente de exclusión.

3º) Los que quedan en reserva o bien pasan justo.

Al momento de clasificar las fichas de datos el responsable del proceso deberá seguir los siguientes pasos:

- Realizar una lectura superficial para eliminar los no adecuados al puesto.

- Centrarse en los requisitos básicos (datos personales, experiencia).
- Clasificarlos en función de la prioridad de las necesidades del puesto.

Después de esta primera etapa de preselección de curriculum vitae y en los sucesivos pasos donde se requiere elegir entre distintos candidatos, el selector deberá realizar informes respecto de cada uno de los postulantes con la información necesaria para poder tomar una decisión acertada respecto de la adecuación al puesto que se intenta cubrir. La valoración de las candidaturas se realiza continuamente, cada preselección es un proceso de valoración en sí misma. Vemos necesario generar un sistema de evaluación de las candidaturas, es decir, establecer cuáles son los elementos que se van a evaluar y de qué manera se ponderarán los mismos por ejemplo: experiencia previa, habilidades y cualidades particulares de los candidatos.

Por otro lado se deberán establecer las herramientas a utilizar para poder realizar esta valoración de las candidaturas: entrevistas de comprobación de datos, entrevista abierta y entrevista final.

Una vez obtenida la información necesaria se procederá a valorar las distintas candidaturas, los métodos recomendados son los siguientes:

- Comparación entre los distintos candidatos.

- Determinar, en función del perfil requerido y puesto a cubrir, el grado de cumplimiento de los requisitos solicitados.

- Realizar la elección en base al cumplimiento de los factores de conocimientos.

Se finaliza el proceso cuando el selector debe confeccionar un informe completo de los candidatos que han ido pasando las distintas pruebas de manera satisfactoria. Es en este informe donde se verá reflejada la apreciación respecto de los factores a valorar y las consecuentes conclusiones del desenvolvimiento de cada uno de los candidatos.

Para realizar el informe de valoración de los candidatos nos basaremos en el propuesto en el libro “La Selección de Personal. Sistema Integrado.” La estructura del mismo se detallará a continuación:

- I. Datos de identificación personal.

- II. Formación académica y profesional.

- III. Experiencia profesional.

IV. Resultado de pruebas o test (si los hubiera).

V. Intereses y motivaciones. (No es necesario para esta empresa)

VI. Idiomas (de ser necesario).

VII. Factores de rendimiento.

VIII. Calificación general para el puesto.

IX. Adjuntar la ficha de datos del candidato.

VALORACION DE CANDIDATOS - INFORME FINAL

CANDIDATO: _____			
EMPRESA: _____			
PUESTO: _____			
FECHA: _____			
CRITERIOS DE VALORACION	ELEMENTOS DE VALORACION	PONDERACION	TECNICA DE SELECCIÓN
FORMACION			
	Formación General		
	Formación Especifica		
	Formación Complementaria		
	Otros elementos de valoración		
Observaciones: (comentarios sobre las ponderaciones arriba realizadas)			

EXPERIENCIA

	Experiencia General		
	Experiencia Especifica		
	Otros elementos de valoración		
Observaciones: (comentarios sobre las ponderaciones arriba realizadas)			

INTERESES Y MOTIVACIONES

	Grado de motivación para el puesto		
	Expectativas profesionales		
	Intereses salariales		
	Grado de adaptación al cambio		
Observaciones: (comentarios sobre las ponderaciones arriba realizadas)			

Análisis de Candidaturas

Requerimientos Específicos

Se expresaran los resultados empleados en el proceso de selección

CALIFICACION GENERAL PARA EL PUESTO

Comentario final sobre la valoración del candidato y su grado de adecuación al puesto

La ponderación se realizara desde 1 a 5, siendo: 1= Muy bajo, 2= Bajo, 3= Medio, 4= Alto, 5= Muy alto

Al final del informe de valoración el selector expondrá una calificación a cada candidato y luego se contrastará con las opiniones de quienes vayan a tomar la decisión en cuanto a la contratación o no de los postulantes.

Análisis de Candidaturas

En esta fase se describirá, a modo de comentario, distintas posibilidades de técnicas aplicables a la hora de administrar herramientas psicotécnicas útiles para aportar mayor información de cada candidato que aún sigue en carrera.

Debemos tener en cuenta que ante las mismas situaciones no todos los candidatos actuarán de la misma manera. Por ello la empresa debe detectar los distintos estilos de comportamiento y poder predecirlos, para darse una idea con qué se va a encontrar.

El profesional encargado de llevar adelante las pruebas psicotécnicas podrá utilizar una batería de test en donde se incluirá:

□ Prueba de nivel o de rendimiento. La prueba reproduce la situación laboral, el candidato tendrá una tarea asignada y deberá “rendir” en ella.

Estas pruebas dan información práctica, nos dicen cómo y cuánto es capaz el postulante de rendir en condiciones estructuradas, prestando atención y concentración. Cualquier prueba de rendimiento que se tome brindará información sobre la calidad con la que está trabajando. A su vez, arrojará una cifra, una cantidad, que será significativa a la luz de otros datos (como por ejemplo comparar entre los distintos candidatos evaluados para el puesto).

□ Realización de las llamadas. En este punto apuntamos algunas recomendaciones para que la llamada de concertación sea más efectiva y se pierda el menor tiempo posible. Algunos pasos y recomendaciones para concertar las entrevistas o citas para pruebas serían los siguientes:

- Elección del momento más adecuado: los teléfonos de referencia pueden ser particulares o de trabajo. Se recomienda intentar primero con los particulares para no comprometer al candidato.
- En el caso de que se tenga que dejar un mensaje o recado si la persona interesada no se encuentra es conveniente: identificar con quien nos estamos comunicando (si la persona reúne las condiciones para dejar el mensaje), debemos presentarnos y explicar el motivo de la llamada, preguntar por las horas en las que se puede contactar con el candidato (sino coincide con los horarios de la empresa pedirle que devuelva la llamada dejando los datos precisos de la misma: teléfonos y horarios de localización).
- Con respecto a la presentación una vez que ya se ha logrado contactar con el candidato se recomienda identificarse claramente (la persona encargada de esta tarea deberá repetir el nombre y el cargo ocupado en la empresa) y se hará una breve exposición de la selección que se está realizando y para la cual se lo ha contactado.

- El objetivo último de esta fase es la concertación de la entrevista, para ello se deben reservar dos o tres días para la realización de las entrevistas de comprobación de datos; informando el motivo de la entrevista, la duración aproximada y las personas que estarán presentes.

Entrevista de Comprobación de Datos

Esta fase será preliminar y le servirá a la empresa de complemento para obtener y completar información, colaborando así en la toma de decisiones.

Se podrá plantear como un contacto inicial entre la empresa y el candidato, se recomienda que no supere los quince minutos aproximadamente. Este contacto puede ser vía telefónica o personalmente. Es aconsejable que se utilice el primer método por una cuestión de ahorro de tiempos y costos a veces, innecesarios por la instancia en que nos encontramos, es decir, ya que más adelante se llevarán a cabo entrevistas en profundidad las cuales requieren necesariamente un contacto personal.

Servirá para cumplir, entre otros, los siguientes objetivos:

- Informar al candidato sobre el puesto de trabajo y sobre la empresa.
- Comprobar si el candidato cumple con los requerimientos objetivos del puesto.
- Confirmar y ampliar los datos de la ficha de datos.
- Realizar un primer acercamiento al cumplimiento, por parte del candidato, de los factores de rendimiento.
- Confirmar la disponibilidad del candidato para cubrir el puesto.
- Informar de las fases del proceso de selección.

La misma se desarrollaría de la siguiente manera:

INICIO	Presentación de la empresa y del puesto. Explicación del proceso.
NÚCLEO	Entrevista de comprobación de datos.
FINALIZACIÓN	Contestación a preguntas del candidato. Resumen de la entrevista. Plazo de respuesta.

En cuanto a los exámenes médicos pre ocupacionales, cabe aclarar que son obligatorios y responsabilidad de la empresa ya que será requerido por la ART. El objetivo que se persigue es determinar la aptitud psicofísica del candidato para el desempeño de su labor pero, tengamos en cuenta que no deben ser utilizados como herramienta de discriminación en la selección de personal.

Los exámenes periódicos tienen por función la detección temprana de las afecciones producidas por el trabajo o los agentes de riesgo a los cuales el trabajador pueda encontrarse expuesto con motivo de sus tareas, con la finalidad de evitar o acotar las consecuencias del desarrollo de enfermedades profesionales. También ayudan en el diagnóstico de enfermedades inculpables.

Actualmente la empresa no realiza exámenes pre ocupacionales, ya que los empleados no mantienen una antigüedad razonable como para darle tiempo a la empresa a gestionar el turno para los exámenes, pero sí se aplica para aquellos empleados que permanecen en la empresa. (Ampliamos este tema en la sección Anexos II)

Nuestra recomendación para finalizar el proceso de selección, es realizar una entrevista final que formaliza la contratación del nuevo empleado. En la entrevista final se citará al candidato seleccionado para ocupar la vacante, con el objeto de relacionarlo con quien tendrá contacto de manera directa en el puesto de trabajo: encargado de obra, supervisor o jefe inmediato, gerente del área y gerente de recursos humanos con el objeto de tratar temas relacionados con la fecha de incorporación, aspectos salariales que hayan quedado pendientes, documentación que deberá entregar para crear su legajo, período de prueba, afiliación a la obra social y ART entre otros; e incluso se podrá presentar a los miembros del equipo de trabajo donde se va a integrar.

Podríamos decir que la decisión final respecto de la incorporación del candidato a la empresa recae sobre el superior inmediato del puesto a cubrir; para el caso de VC CONSTRUCCIONES.

Plan de Acogida – Inducción

En esta etapa, y ya llegando casi al final del proceso, se recibirá al/los nuevo/s integrantes/s que han finalizado el proceso de selección y han dejado de ser candidatos para convertirse en miembros de la organización.

CONCLUSION

La necesidad de la empresa de contar y lograr tener eficiencia en el desarrollo de recursos humanos es muy alta, y esto conlleva a lograr mayor efectividad en el trabajo.

En la actualidad la verdadera fortaleza de una organización es indudablemente su gente, de ahí la insistencia general de impulsar importancia a los recursos humanos.

Cuando en una organización hay un análisis y descripción de puestos, cada integrante convierte sus potencialidades en capacidades, contribuye con entusiasmo y dedicación. Este análisis nos permite llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento, permitiendo identificar a los mejores candidatos para ocupar una vacante, ya que en la actualidad existe un alto grado de desempleo y por ende muchos candidatos disponibles, pero eso no quiere decir que sean los idóneos para el puesto a cubrir. Por ello la búsqueda debe ser exhaustiva, ya que al no hacerlo se pierden posibilidades de encontrar personas capaces y con potencial.

Es importante mencionar que el análisis de puestos es el proceso más importante para lograr la efectividad en la contratación del personal, ya que los resultados que dicho proceso arroja ayuda a seleccionar al personal más idóneo, así como también a retener buenos empleados y terminar a tiempo relaciones laborales que no benefician a la empresa.

Algo importante para destacar en este trabajo es que se realizó un análisis y descripción de puestos ya que la empresa no contaba con el mismo, lo que implicaba tener a personas en puestos donde no coincidía su capacidad con la tarea que debía realizar. Al mismo tiempo se utiliza este análisis para llevar a cabo una buena selección de personal, así como también necesidades de capacitación, realizar programas de higiene y seguridad y planear la necesidad de recursos humanos con anterioridad.

Es significativo indicar que las respuestas obtenidas de las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa como también a los obreros, nos informaron que existe actualmente un proceso deficiente de selección de personal, ya que en primer lugar no cuentan con el mismo y en segundo lugar, las técnicas empleadas son carentes de fundamento, por lo tanto los candidatos no son los más idóneos para el puesto que ocupan, y eso genera confusiones en los empleados en relación a su desempeño.

Este análisis también sirve para dar mayor énfasis a los objetivos de la organización y a los de cada puesto, como también a definir roles, responsabilidades, funciones, etc, con la finalidad de que cada empleado sepa que debe hacer en su puesto y ser capaces de llevarlo a cabo.

Es importante para toda organización el reclutamiento y la selección de su personal, y también la atracción de candidatos potencialmente calificados para desempeñarse en su puesto.

En los últimos años la empresa ha crecido considerablemente, se han incrementado el número de actividades que se realizan, productos y servicios que se ofrecen, la estructura se ha modificado e incluso lo va a seguir haciendo por lo que se ha requerido contar con una mayor cantidad de personal, personal idóneo, capacitado y con características aptitudinales específicas lo que lleva a pensar que el hecho de contratar personal no es sólo una cuestión de llamar a algún conocido o familiar o alguien que justo pasaba por el lugar, como actualmente hace la empresa para contratar personal si lo necesita con urgencia, sino entender al reclutamiento como un proceso que requiere ya un cierto grado de formalización debido a la necesidad de contar con personal lo suficientemente apto, con conocimientos, experiencia y flexibilidad suficiente como para poder adaptarse de manera óptima al ritmo de trabajo, usos y costumbres de la empresa y sobre todas las cosas realizar el trabajo de la mejor manera posible trabajando en conjunto con los demás miembros de la organización.

El proceso de reclutamiento y selección debe posicionarse como una actividad de gran importancia ya que una falla en la elección del personal haría incurrir en pérdidas a la empresa y no sólo pérdidas a nivel económico, sino que también, en cuestiones de tiempo: de búsqueda de nuevos candidatos e incorporación de los mismos y su consecuente adaptación al trabajo.

Es menester que la empresa establezca un proceso formal de reclutamiento específico para encontrar al personal necesitado, a fin de hacerlo rápidamente sin tener que perder tiempo en enviarlo de una obra a otra o esperar que alguien adecuado se presente en el momento que se lo necesita y con los conocimientos requeridos.

Contar con un proceso de reclutamiento le permitiría limitar la búsqueda solo en aquellos lugares de interés y que brinden los candidatos más idóneos para los puestos, además podría contar también con fuentes de referencias externas a fin de obtener información precisa, al mismo tiempo, ayudara a la empresa a reducir el tiempo de búsqueda, y los costos operativos y tiempos administrativos de contratar personas no aptas y luego tener que desvincularlas y comenzar una nueva búsqueda. Pudiendo así focalizar su atención en otros asuntos de importancia, logrando la tranquilidad de contar con un buen grupo de trabajo, responsable y dedicado a cumplir los objetivos que la empresa tiene para cada proyecto que los contratan.

En relación al proceso de selección, se puede decir que no se lleva a cabo de manera adecuada, ya que lo analizado demostró que dicho proceso consta de una entrevista informal y observar al candidato en el trabajo para darse cuenta si cumple con los requisitos mínimos que ellos consideran importante para su contratación, que en este caso es el conocimiento de la tarea, y la capacidad física para llevarla a cabo, esto arroja como resultado que en la empresa se equivoque muchas veces al contratar personal y que exista actualmente personas capaces pero no son idóneas para el puesto

que ocupan, es por eso que se recomienda revisar el análisis de puestos empleado para ampliar y especificar fehacientemente los requisitos necesario para la incorporación de nuevo personal, lo que permitirá a futuro que se seleccionen personas que sean realmente idóneas al puesto para la cual se las elije.

El desempeño deficiente en el trabajo de los obreros, se origina en la deficiencia del proceso de selección del personal.

Por lo tanto los directivos deben reflexionar sobre la posibilidad de invertir en proceso de análisis y descripción de puestos y de reclutamiento y selección, ya que el costo de equivocarse en una contratación justificara la inversión para contratar mejores obreros.

Es importante resaltar la importancia de la capacitación de los gerentes respecto a los recursos humanos ya que son los encargados de diseñar y elegir el mejor proceso de selección de personal para que la empresa se sienta satisfecha y confiada de que los resultados de los diferentes procesos van a ser los más adecuados para el mejoramiento de la empresa, sabiendo que al contar con una proceso establecido y formal el margen de equivocación al contratar personal disminuye al mismo tiempo que aumenta la productividad y se puede contar con un equipo de trabajo permanente, ello también beneficiara a la planificación de recursos humanos y a la ejecución correcta de las tareas a cargo.

ANEXO

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Albañil – oficial especializado

AREA DE TRABAJO: Operativa

EMPRESA: V.C Construcciones S.R.L

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): lectura de planos, interpretación de planos, mantenimiento del orden en el puesto de trabajo, planificar, organizar, distribuir y controlar las tareas del personal a su cargo. Dirigir y tomar acciones correctivas de las tareas que supervisa.

RESPONSABILIDADES: saber subordinar correctamente al personal de su cuadrilla, a los fines de conseguir los objetivos esperados por la empresa. Realizar la tarea en forma eficaz.

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: Plano de obra. Pala, cuchara, balde, paleta lengua, paleta cuadrada, regla, regla niveladora, escuadra. Elementos de protección personal (casco, sordinas, lente protectores, zapatos punta de acero, arnés).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos. (lectura e interpretación de planos)
- Experiencia Especializada
- Aptitudes necesarias (planificar, organizar, distribuir y controlar las tareas del personal a su cargo)

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Supervisión de personal
- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)
- Dinero, planos y documento (es el responsable del pago a su cuadrilla anteriormente pactado con la empresa).

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos)

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: **Albañil – oficial**

AREA DE TRABAJO: **Operativa**

EMPRESA: **V.C Construcciones S.R.L**

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): nivelar, aplomar, colocar marcos y revestimientos. Mampostería en general, contra pisos, revoques. Controlar las tareas del personal. Tomar acciones correctivas de las tareas que supervisan, mantenimiento y orden en el puesto de trabajo.

RESPONSABILIDADES: saber subordinar correctamente al personal de su cuadrilla, a los fines de conseguir los objetivos esperados por la empresa. Realizar la tarea en forma eficaz.

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: Pala, cuchara, balde, paleta lengua, paleta cuadrada, regla, regla niveladora, escuadra. Elementos de protección personal (casco, sordinas, lente protectores, zapatos punta de acero, arnés).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, manipulación manual de cargas, fuerza y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos
- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias (planificar, organizar, distribuir y controlar las tareas del personal a su cargo)

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Supervisión de personal
- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)
- Planos y documento (es el responsable del pago a su cuadrilla anteriormente pactado con la empresa).

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Albañil – Medio oficial

AREA DE TRABAJO: Operativa

EMPRESA: V.C Construcciones S.R.L

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran a pares de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): trabajos de mampostería, contra pisos, revoques gruesos. Mantenimiento del orden en el puesto de trabajo.

RESPONSABILIDADES: realizar la tarea asignada en forma eficaz.

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: Pala, cuchara, balde, paleta lengua, paleta cuadrada, regla, regla niveladora, escuadra. Elementos de protección personal (casco, sordinas, lente protectores, zapatos punta de acero, arnés).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas, trabajo sobre superficies inestables e irregulares)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos
- Experiencia básica

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Debe informar si algún compañero no utiliza los elementos de seguridad, no obstante es una tarea que realiza el encargado de obra o los Ingeniero en Seguridad.
- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Albañil – Ayudante

AREA DE TRABAJO: Operativa

EMPRESA: V.C Construcciones S.R.L

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas que le solicita el personal de su cuadrilla.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): Movilizar materiales dentro de la obra, cooperar con albañiles más experimentados si requieren su ayuda. Mantenimiento del orden en el puesto de trabajo.

RESPONSABILIDADES: mantener el lugar de trabajo limpio y ordenado, al mismo tiempo de proveer a tiempo los materiales que su superior necesite para trabajar. Realizar la tarea en forma eficaz.

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: carretillas, baldes, escoba. Elementos de protección personal (casco, zapatos punta de acero)

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas. Fuerza, repetitividad y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas, trabajo sobre superficies inestables e irregulares)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos. (lectura e interpretación de planos)
- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias (planificar, organizar, distribuir y controlar las tareas del personal a su cargo)

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Albañil – oficial carpintero

AREA DE TRABAJO: Operativa

EMPRESA: V.C Construcciones S.R.L

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): nivelar, aplomar, colocar columnas, vigas, dinteles. Hacer e instalar tableros, puntales. Mantenimiento del orden en el puesto de trabajo. Planificar, organizar, distribuir y controlar las tareas del personal a su cargo. Tomar acciones correctivas de las tareas que supervisa.

RESPONSABILIDADES: saber subordinar correctamente al personal de su cuadrilla, a los fines de conseguir los objetivos esperados por la empresa. Realizar la tarea en forma eficaz.

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: palos de madera, alambre, pinzas, escuadra. Elementos de protección personal (casco, sordinas, lentes protectores, zapatos en punta de acero, arnés)

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en brazos por el uso de herramientas)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos. (lectura e interpretación de planos)
- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias (planificar, organizar, distribuir y controlar las tareas del personal a su cargo)

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Supervisión de personal (responde por el trabajo de su cuadrilla, controlando y corrigiendo en caso de ser necesario)
- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)
- Dinero (es el responsable del pago a su cuadrilla anteriormente pactado con la empresa).

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: **Albañil – medio oficial carpintero**

AREA DE TRABAJO: **Operativa**

EMPRESA: **V.C Construcciones S.R.L**

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): Doblar y cortar hierros, mantenimiento del orden en el puesto de trabajo. Dirigir y tomar acciones correctivas de la tarea que supervisa.

RESPONSABILIDADES: Realizar la tarea en forma eficaz.

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: Pinzas, martillo, llave inglesa, pala. Elementos de protección personal (casco, sordinas, lente protectores, zapatos punta de acero, arnés).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en brazos por el uso de herramientas, trabajo sobre superficies inestables e irregulares, movimientos repetitivos de manos y brazos)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos. (lectura e interpretación de planos)
- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias (dirigir y tomar acciones correctivas de las tareas que supervisa)

RESPONSABILIDAD IMPLICITA

- Materiales, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Albañil – Ayudante carpintero

AREA DE TRABAJO: Operativa

EMPRESA: V.C Construcciones S.R.L

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas que le solicitan sus superiores. Realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): Movilizar materiales dentro de la obra. Cooperar con albañiles más experimentados si requieren su ayuda. Mantenimiento del orden en el puesto de trabajo.

RESPONSABILIDADES: Realizar la tarea en forma eficaz. Facilitar el trabajo de otros albañiles, ya sea manteniendo el lugar de trabajo, ordenando u alcanzando los materiales necesarios para que realicen la siguiente tarea.

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: carretilla, balde, escoba. Elementos de protección personal (casco, zapatos de punta de acero)

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas, trabajo sobre superficies inestables e irregulares, movimientos repetitivos de manos y brazos)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Experiencia básica
- Conocimiento básicos

RESPONSABILIDAD IMPLICITA

- Materiales, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos)

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Albañil – oficial armador

AREA DE TRABAJO: Operativa

EMPRESA: V.C Construcciones S.R.L

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): lectura de planos y planillas de hierro. Hacer y colocar estivos y doblado de hierro, asesoramiento y seguimiento del personal. Mantenimiento del orden en el puesto de trabajo. Planificar, organizar, distribuir y controlar las tareas del personal a su cargo.

RESPONSABILIDADES: saber subordinar correctamente al personal de su cuadrilla, a los fines de conseguir los objetivos esperados por la empresa. Realizar la tarea en forma eficaz

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: materiales de construcción (hierros), pinzas, grifa. Elementos de protección personal (casco, zapatos de punta de acero, arnés).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas, trabajo sobre superficies inestables e irregulares, movimientos repetitivos de manos y brazos)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos. (lectura e interpretación de planos de estructura)
- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias (dirigir y tomar acciones correctivas de las tareas que supervisa)

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Supervisión de personal (responde por el trabajo de su cuadrilla, controlando y corrigiendo en caso de ser necesario)
- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos)

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Albañil – medio oficial armador

AREA DE TRABAJO: Operativa

EMPRESA: V.C Construcciones S.R.L

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): doblar y cortar hierros. Mantenimiento del orden en el puesto de trabajo. Tomar acciones correctivas de las tareas que supervisa.

RESPONSABILIDADES: saber subordinar correctamente al personal de su cuadrilla, a los fines de conseguir los objetivos esperados por la empresa. Realizar la tarea en forma eficaz

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: pinzas, grinta. Elementos de protección personal (casco, zapatos punta de acero, arnés).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas, trabajo sobre superficies inestables e irregulares, movimientos repetitivos de manos y brazos)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos. (lectura e interpretación de planos de estructura)
- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: **Albañil – Yesero**

AREA DE TRABAJO: **Operativa**

EMPRESA: **V.C Construcciones S.R.L**

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): colocar el revestimiento en paredes y techo. Mantenimiento y orden en el puesto de trabajo.

RESPONSABILIDADES: Realizar la tarea en forma eficaz

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: placas, yeso, perfiles, enduido, paletas. Elementos de protección personal (casco, zapatos de punta de acero, arnés).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en brazos por el uso de herramientas)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos.
- Experiencia básica.
- Aptitudes necesarias.

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Albañil – Calefaccioncita y gasistas

AREA DE TRABAJO: Operativa

EMPRESA: V.C Construcciones S.R.L

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): supervisar y controlar la instalación de cañerías apropiadas y autorizadas. Doblar y cortar caños de cobre para calefactores y termo tanques y flexibles para cocinas.

RESPONSABILIDADES: Realizar la tarea en forma eficaz

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: materiales de construcción (caño de cobre, caños flexibles, pinzas). Elementos de protección personal (casco, zapatos punta de acero).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos.
- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Albañil – Oficial montador electricista

AREA DE TRABAJO: Operativa

EMPRESA: V.C Construcciones S.R.L

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): lectura de planos, montaje de tableros, cableado, conexiones. Mantenimiento del orden en el puesto de trabajo

RESPONSABILIDADES: Realizar la tarea en forma eficaz.

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: cables, tableros, tester digital, corta cables. Elementos de protección personal (casco, zapatos punta de acero).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas)

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos. (lectura e interpretación de planos)
- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias (planificar, organizar, distribuir y controlar las tareas del personal a su cargo)

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: **Albañil – Plomeros y cloaquistas**

AREA DE TRABAJO: **Operativa**

EMPRESA: **V.C Construcciones S.R.L**

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): colocación y limpieza de tuberías e instalaciones sanitarias. Mantenimiento del orden en el puesto de trabajo

RESPONSABILIDADES: Realizar la tarea en forma eficaz

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: tubos, ensambles, pegamentos. Elementos de protección personal (casco, zapatos punta de acero).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas).

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos
- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: Albañil – Mosaista

AREA DE TRABAJO: Operativa

EMPRESA: V.C Construcciones S.R.L

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): colocar revestimiento en general. Cortar y colocar mármol y piedra. Mantenimiento del orden en el puesto de trabajo.

RESPONSABILIDADES: realizar la tarea en forma eficaz.

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: plomo nivel, cuchara, niveladores, separadores, cortadora de cerámicos. Elementos de protección personal (casco, zapatos de punta de acero).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas).

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos. (lectura e interpretación de planos)
- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal)

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: **Albañil – Cristalero**

AREA DE TRABAJO: **Operativa**

EMPRESA: **V.C Construcciones S.R.L**

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): ejecutan las tareas y asesoran al personal de su cuadrilla, brindando la información necesaria para realizar un trabajo eficaz.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): colocación de puertas, ventanas, paños fijos. Mantenimiento del orden en el puesto de trabajo.

RESPONSABILIDADES: saber subordinar correctamente al personal de su cuadrilla, a los fines de conseguir los objetivos esperados por la empresa. Realizar la tarea en forma eficaz

HORARIO LABORAL: 8hs a 13hs y de 14hs a 16hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 9 hs, más una hora para almorzar de 13hs a 14hs

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: cortadora de vidrio, pulidor, taladro, ventosas, pegamento. Elementos de protección personal (cascos, zapatos de punta de acero).

EXIGENCIAS FISICAS:

- Esfuerzo físico necesario (postura forzada en tronco, brazos y piernas, fuerza y posturas forzadas en la muñeca por el uso de herramientas).

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos.
- Experiencia básica
- Aptitudes necesarias

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Material, herramienta y equipo. (debe manipular cuidadosamente los materiales para no generar desperdicios y realizar mantenimiento de sus elementos de protección personal).

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)
- Riesgos. (caídas, cortes, torceduras, caídas de objetos contundentes, ingreso de residuos a los ojos).

SOBRE EL PUESTO

TITULO DEL PUESTO: **Albañil – Sereno**

AREA DE TRABAJO: **Operativa**

EMPRESA: **V.C Construcciones S.R.L**

DEPENDENCIA JERARQUICA: Encargado de obra

FINALIDAD DEL PUESTO (PAPEL DENTRO DE LA EMPRESA): Vigilar la obra y los materiales.

DESCRIPCION (FUNCIONES GENERALES DEL PUESTO): Cuidar la obra, tanto los materiales, como también que nadie ingrese a la misma; por seguridad de las persona ya que pueden sufrir un accidente o para impedir que ingresen a robar. Mantenimiento del orden en el puesto de trabajo.

RESPONSABILIDADES: Realizar la tarea en forma eficaz

HORARIO LABORAL: 20:00hs a 6:00hs. Fijo y jornada continuada.

PROLONGACION DE JORNADA: 10 hs.

HERRAMIENTAS Y EQUIPOS DE TRABAJO: linterna, casco

EXIGENCIAS INTELECTUAL:

- Conocimientos básicos.
- Experiencia básica

RESPONSABILIDAD IMPLICITA:

- Materiales y herramientas

CONDICIONES DE TRABAJO:

- Ambiente de trabajo.(mala ventilación, mala temperatura y buena iluminación)

Convenio Colectivo de Trabajo.

Por su actividad la empresa en la que trabajamos se encuentra regulada por el sindicato de UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina) el cual posee su Convenio Colectivo de Trabajo N° 76/75, donde allí se encuadran las categorías que se deben desarrollar, a continuación haremos mención al art. 4, el cual utilizaremos como guía para delimitar los puestos antes mencionados, dentro de la Organización, ya que como mencionamos previamente, la misma no cuenta con estos puestos definidos lo que genera un grave perjuicio a la empresa en cuanto a su organización y planeamiento de tareas, como también en el pago de salarios.

Depuramos los puestos del Convenio Colectivo de Trabajo con los que vamos a trabajar en la organización:

Personal comprendido

Art. 4 – Esta convención regulará la relación de trabajo entre los empleadores y los obreros que prestan servicios en la industria de la construcción y ramas subsidiarias. La misma, en especial, será de aplicación a los obreros que actúan como:

1. Albañiles.
 - 1.a) Oficial especializado.
 - 1.b) Oficial albañil
 - 1.c) Medio oficial.
 - 1.d) Ayudante
2. Carpinteros de encofrados y armadores de hierro.
 - 2.a) Oficial
 - 2.b) Medio Oficial
 - 2.c) Ayudante
 - 2.d) Oficial armador
 - 2.e) Medio Oficial armador
3. Pintores y limpiadores de frentes.
4. Yeseros.
5. Calefaccioncitas y gasistas
6. Electricistas de obras (trátase en tareas en instalaciones de alta tensión o no)
 - 6.a) Oficial montador Electricista:
7. Plomeros y cloaquistas.
8. Mosaístas (colocadores de mosaicos en obras).
9. Colocadores de vidrios cristales y vitraux.

10. Serenos.

11.2) Condiciones generales de trabajo.

Discriminación de categorías laborales

Art. 5° - A los efectos de ésta Convención se considerará:

1) Albañiles.

1.a) Oficial Especializado: Esta calificación le será atribuida al oficial, albañil o carpintero que lea planos referidos a la especialidad en que actúe, sepa interpretarlos y ejecute todas las demás tareas que cabe requerir a quien tenga esas aptitudes, tales como replantear obras y similares.

1.b) Oficial albañil: Al capacitado para nivelar, aplomar, colocar marcos, ventanas y revestimientos, en general y contra piso, ejecutar fajas de revoques, revoque grueso, fino o con material de frente, impermeabilizaciones en general. La presente remuneración es en revoques interiores o exteriores.

1.c) Medio Oficial Albañil: El capacitado para ejecutar trabajos de: mampostería gruesa, contra pisos y revoques gruesos

1.d) Ayudante: Al capacitado para hacer tareas generales no especializadas.

2) Carpinteros de encofrados y armadores de hierro.

2.a) Oficial carpintero: El capacitado para nivelar y aplomar, armar y colocar columnas, vigas, dinteles y entablar; hacer escaleras derechas.

2.b) Medio Oficial Carpintero: Al capacitado para hacer tableros, puntales con cabeza, entablar, apuntalar y acunar.

2.c) Ayudante: Al capacitado para hacer tareas generales no especializadas.

2.d) Oficial Armador: El capacitado para interpretar planos y planillas de hierro, hacer y colocar estribos y doblado de hierro en general, de cualquier tipo, empalmar hierro.

2.e) Medio Oficial Armador: El capacitado para doblar y cortar hierros menores.

3) Pintores

4) Yesero

5) Calefaccioncitas y gasistas

Art. 58° - Los obreros que ejecutan las tareas que se indican a continuación, revestirán la categoría de:

6) Electricistas de obras (trátase en tareas en instalaciones de alta tensión o no)

6.a) Oficial montador Electricista: con conocimientos de materiales y equipos eléctricos, con conocimientos básicos de electricidad y normas de seguridad, con conocimientos de equipos, herramientas, útiles y su aplicación. Realizará tareas de montaje de tableros, cableado, conexión, verificación y prueba de tablero, motores, equipos y dispositivos electrodomésticos, mediciones eléctricas (aislación, tensión, potencia, etc.), leerá planos.

7) Plomeros y cloaquistas.

8) Mosaístas (colocadores de mosaicos en obras).

9) Colocadores de vidrios cristales y vitraux.

10) Sereno.

11.3) Exámenes Médicos

La Superintendencia de Riesgos de Trabajos determinó, por medio de la Resolución SRT N°43/97, que:

Los empleadores deberán realizar en forma obligatoria los exámenes médicos a los trabajadores, tanto en los pre-ocupacionales o de ingreso, periódicos y egreso (art 1°).

Así mismo dispone la obligatoriedad para el trabajador de someterse a los exámenes médicos a los que se refiere la Resolución, quien deberá así mismo proporcionar, con carácter de declaración jurada, la información sobre antecedentes médicos y patologías que lo afecten y de los que tenga conocimiento. (Art 7°).

Los exámenes establecidos en la presente Resolución deben ser realizados en centros habilitados por la autoridad sanitaria y bajo la responsabilidad de un médico del trabajo habilitado ante la autoridad correspondiente. (Art 8°).

A continuación se enumerarán los distintos tipos de exámenes médicos que se realizarán de acuerdo a lo establecido en el Anexo I y II de las Res. SRT N° 43/97:

Examen Físico completo, que abarque todos los aparatos y sistemas incluyendo agudeza visual cercana y lejana.

Radiografía panorámica de tórax.

Electrocardiograma.

Exámenes de laboratorio:

a- Hemograma completo. b- Eritrosedimentación. c- Uremia. d- Glucemia. e- Reacción para investigación de enfermedad de Chagas-Mazza. f- Orina completa.

A estos exámenes debemos adicionarle una declaración jurada del postulante o trabajador respecto a las patologías de su conocimiento.

Rx Columna Lumbosacra.

Audiometría.

BIBLIOGRAFIA

Bohlander, S. S. (2001). Requisitos del puesto y diseño de las organizaciones. Bogotá, Colombia: Ed. International Thompson Editores.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos HUmanos. Colombia. Ed. Mc. Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2001). Administración de Recursos Humanos. Colombia: Ed. Nomos S.A.

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

Wayne Mondy, R. M. (1997). Administración de Recursos Humanos. Mexico. Ed. Prentice Hall S.A.

Werther Jr, William B. y Davis Keith. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. México. Ed. McGraw-Hill