



**UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL**  
**CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CÓRDOBA – IUA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Mejora del Sistema de Provisión de Recursos Humanos de  
Nativo Viajes”**

**Alumnas:**

- **Acuña, Celeste Soledad**
- **Seleme, Agustina Soledad**

**Tutor: Lic. Verde Fassa, Julio A**

## Tabla de contenido

DEDICATORIA .....	3
AGRADECIMIENTOS .....	4
INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO.....	6
RESUMEN.....	7
INTRODUCCIÓN .....	8
Presentación de la empresa.....	8
Organigrama .....	10
PREDIAGNÓSTICO .....	11
DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA .....	14
JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN .....	15
OBJETIVOS .....	16
Objetivo general .....	16
Objetivos específicos .....	16
MARCO TEÓRICO.....	17
Descripción del puesto .....	17
Provisión de recursos humanos .....	20
Reclutamiento .....	20
Selección.....	24
Inducción .....	39
DIAGNÓSTICO .....	42
CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS .....	42
Herramientas de recolección de datos .....	42
RESULTADOS POR HERRAMIENTAS.....	44
ENTREVISTAS .....	44

---

ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN .....	55
OBSERVACIÓN DIRECTA .....	65
SÍNTESIS.....	69
CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO .....	72
PROPUESTA.....	75
CONCLUSIÓN .....	90
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	92

-

---

## DEDICATORIA

*El presente trabajo es dedicado a mi familia, en principal a mis padres que siempre me apoyaron y ayudaron en todo mi proceso de aprendizaje. A mis amigos, que son un pilar incondicional en mi vida y a mi gran compañera Agustina, de la cual aprendí mucho.*

*Celeste Acuña*

*Este trabajo es dedicado toda mi familia, Alicia, Héctor y Nicolás, por haberme acompañado en todo el recorrido desde el primer día de la carrera hasta el último. A mi novio, Eduardo, que fue un soporte fundamental, sobre todo en esta última etapa. A mis amigas que la vida me dio, Macarena, Julieta, Mariam y Natalia, que estuvieron a mi lado apoyándome cada vez que fue necesario y a Celeste que fue una compañera increíble.*

*Agustina Seleme*

---

## AGRADECIMIENTOS

*Les agradecemos a los integrantes de Nativo Viajes que nos abrieron las puertas y nos brindaron todo el apoyo necesario para realizar nuestro trabajo final.*

*También agradecemos a nuestro tutor el Licenciado Julio Abel Verde Fassa por su dedicación y compromiso en nuestro desarrollo académico y por guiarnos durante todo el proyecto, poniendo a nuestra disposición todos sus conocimientos y experiencias profesionales, supervisando constantemente nuestros avances.*

## **TRABAJO FINAL DE GRADO**

### **“Mejora del Sistema de Provisión de Recursos Humanos de Nativo Viajes”**



Universidad de la Defensa Nacional  
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

### FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración  
Departamento Desarrollo Profesional  
Lugar y fecha: Córdoba, 07 de Diciembre 2018

### INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**Título del Proyecto de Grado: Mejora del Sistema de Provisión de Recursos Humanos de Nativo Viajes.**

**Integrantes:**

Alumna: Acuña, Celeste Soledad  
Alumna: Seleme, Agustina Soledad  
Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:** Verde Fassa, Julio A.

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: Beltramino, Nicolás

Vocal: Singeser, Olga

### **Resolución del Tribunal Evaluador**

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

**Observaciones:**

.....  
.....

---

Acuña, Celeste y Seleme, Agustina

---

## RESUMEN

En el presente Trabajo Final de Grado que se define a continuación, analizamos la problemática relacionada al proceso de provisión de personal adecuado a las necesidades de la empresa.

Para conocer la realidad de la organización, utilizamos diferentes herramientas de recolección de datos y contamos con el apoyo de los integrantes de Nativo Viajes que nos brindaron su punto de vista de la empresa. Luego de recolectar la información necesaria, la analizamos e interpretamos a partir de un sólido marco conceptual que nos permitió entender lo que ocurría en la misma.

A partir de los resultados obtenidos del diagnóstico estuvimos en condiciones de realizar y posteriormente plantear una propuesta que logre optimizar la realidad de la empresa, mediante acciones específicas que se implantarán de manera progresiva y consistente.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de intervención está basado en la empresa Nativo Viajes, una Pyme de la ciudad de Córdoba dedicada al turismo y transporte. Llegamos a la misma, por medio de la pareja de una de las integrantes del equipo, que en el 2015 realizó su proyecto de grado de Diseño Gráfico en Nativo.

La empresa nos planteó su interés de mejorar sus procesos de selección e inducción, los cuales son realizados de manera intuitiva e informal por el gerente de ventas. Cuentan con descripciones de puestos precarias y esto, sumado a que no tienen los procesos de reclutamiento y selección bien definidos, lleva a una inducción tediosa para ambas partes.

Nos resulta un desafío interesante acompañar a la empresa en un proceso de optimización de la Provisión de Recursos Humanos, ya que como futuras licenciadas de Recursos Humanos contamos con la formación pertinente y las herramientas necesarias para poder realizar el diagnóstico de la situación y luego plantear una adecuada propuesta de mejora.

### Presentación de la empresa

Nativo Viajes, es una agencia de turismo y transporte fundada en el año 1999 en la Ciudad de Córdoba. Se especializa en la programación, organización, comercialización y producción de servicios de transporte y turismo receptivo en la Provincia de Córdoba. Además, también brinda servicios de turismo emisivo nacional e internacional.

En el año 1999 Daniel Ciklic comienza a brindar servicios de transporte y excursiones. En el 2003, Nativo inaugura su primera oficina al público en la calle 27 de abril, frente a la Catedral de Córdoba, ofreciendo sus servicios de turismo receptivo de manera mayorista. En 2010, abrió su actual oficina, ubicada en calle Independencia, la cual estaba destinada principalmente al turismo emisivo.

Desde 2010 hasta 2013, se encontraron abiertos ambos locales, uno destinado al turismo emisor y el otro al receptor. Hacia 2013, la empresa tomó la decisión de dejar solo una sede comercial unificando todos sus servicios en su actual sucursal de la calle Independencia.

En el presente, la Dirección de la empresa se encuentra a cargo de Daniel Ciklic y su hijo, Julián. Cuentan con un equipo de 15 colaboradores, que prestan servicios de diferente manera a la organización.

Nativo Viajes es una agencia con una marcada actitud de servicio, preocupada por responder a las necesidades y expectativas de los clientes con responsabilidad, eficiencia y eficacia. Cuentan con una renovada flota de vehículos habilitados para sus alquileres, completamente equipados, con diferentes capacidades y características, adaptables a las distintas modalidades de servicio.

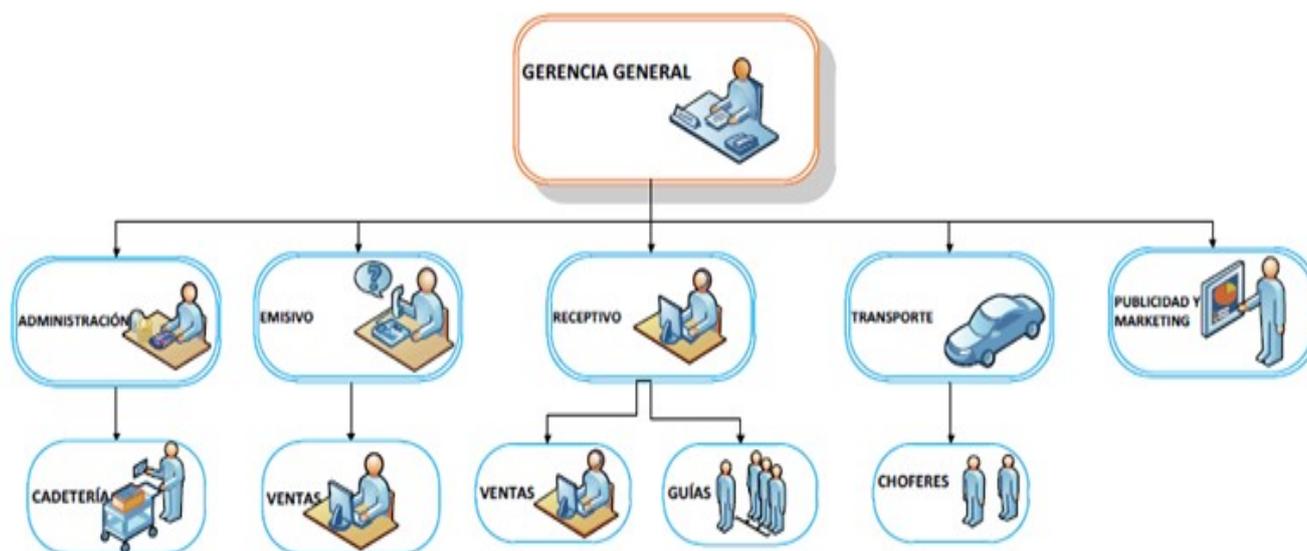
La empresa está estructurada para aceptar solicitudes de servicio todos los días, sin límite de horarios y con capacidad de rápida respuesta gracias a su experiencia y adaptabilidad en la gestión de recursos para el logro de los objetivos. Esto se logra a través de una estructura de horarios adaptable y flexible entre los colaboradores de Nativo, quienes si bien, brindan asistencia las 24 horas del día, trabajan solo las 8 horas correspondientes.

Se consideran una empresa dedicada al cliente, buscando siempre la mejora y la calidad en la atención de los mismos. Entienden que sus clientes los reconocen como una empresa consolidada, formal y profesionalizada, aunque internamente los directivos de la organización afirman que aún quedan aspectos por mejorar en este sentido.

En el año 2016, Nativo consiguió un subsidio de la Secretaría de Emprendedores Pequeñas y Medianas Empresas (SEPYME), que consiste en la certificación de las normas: Organización Internacional de Normalización (ISO: International Organization for Standardization) 9001 e Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM:

Instituto de Racionalización Argentino de Materiales) Secretaría de Turismo de la Nación (SECTUR) 42910. Las certificaciones de estas normas fueron un gran paso para la empresa, comenzaron a tener una mirada global hacia el futuro de la organización.

## Organigrama



La gerencia general está a cargo de Daniel Ciklic y su hijo Julián, siendo este último, quien a su vez, también ocupa el puesto de gerente de ventas receptoras y el de publicidad y marketing.

Dentro del nivel de mandos medios, nos encontramos con la siguiente estructura:

- ✓ Responsable de administración, Roxana Díaz, con un cadete a cargo
- ✓ Responsable de ventas emisivas, Eduardo Yonzon, con dos vendedores a cargo
- ✓ Responsable de ventas receptoras, Julián Ciklic, con dos vendedores y tres guías a cargo
- ✓ Responsable de transporte, Marcelo Gómez, con cuatro choferes a cargo
- ✓ Responsable de publicidad y marketing, Julián Ciklic, sin colaboradores.

---

## PREDIAGNÓSTICO

En una primera instancia, nos comunicamos telefónicamente con Julián Ciklic, gerente de ventas receptivas y le comentamos el interés por realizar nuestro proyecto de grado en su organización. Como lo viene demostrando en cada encuentro, se mostró muy interesado en que hagamos nuestro trabajo de intervención en su empresa. Telefónicamente, nos comentó de manera breve que estaban bien, pero sí había cosas por mejorar, por lo que coordinamos una entrevista en Nativo Viajes.

El primer encuentro fue muy agradable, Julián nos comentó brevemente cómo se encuentra la organización en el presente y los cambios que hubo en el último año y medio. Mencionó que la empresa está en un buen momento, gracias a la certificación de las normas ISO 9001 e IRAM SECTUR 42910. Señaló que estas certificaciones, fueron un gran paso para la empresa, comenzaron a tener una mirada global hacia el futuro, se han logrado avances en cuanto a la organización interna y sus procesos, referidos al orden, planificación y organización de la misma. Plantearon las políticas de la organización y las transmitieron a todo el personal, además diseñaron descripciones de puestos y establecieron objetivos mensuales, bimestrales y anuales, entre otras cosas.

Actualmente, queda por definir la misión, visión y los valores. Si bien tienen en claro cuáles son los valores que esperan de sus empleados, aún no están definidos formalmente.

Nos mencionó, que lo que le gustaría mejorar es la parte de las entrevistas laborales, de dónde sacar los currículums, cómo filtrarlos, parafraseando, la selección en sí misma. También le gustaría que una vez que las personas ingresen a la organización, sea un poco más fácil que se desempeñen solos. Nos contó que desearía tener un poco de ayuda en estas actividades, ya que son realizadas solamente por él, pero dentro del corto y mediano plazo, esto seguirá siendo así.

Indicó que, si bien la selección no es mala, se enfoca mucho en la personalidad de quienes está entrevistando, en sus intereses y no tanto en los conocimientos y/o experiencias. Esto complica las capacitaciones del nuevo personal, ya que se debe comenzar de cero.

Como aspecto positivo reconoce que logran tener un buen ambiente de trabajo, cuestión que le parece importante, ya que conviven tres generaciones juntas.

Nos comentó que, a las capacitaciones de ingreso, les destinan entre uno y dos meses. Se va improvisando día a día, enseñando algo, no están muy planificadas y son siempre con un acompañamiento y revisión permanente de su parte ya que, dependiendo el puesto, un pequeño error puede traer graves consecuencias para los clientes.

Siguiendo dentro del tema de la incorporación del personal, nos contó que cuando alguien ingresa, él le comenta algunas cositas respecto a cómo manejarse dentro de Nativo, pero si no a medida que van surgiendo se las informan sus propios compañeros.

En una segunda reunión nos mencionó, que un aspecto directamente relacionado con la provisión de personal que mejoraron gracias a las certificaciones de normas ISO 9001 e IRAM SECTUR 42910, fue la realización de descripciones de puestos. Éstas actualmente les siguen pareciendo un poco básicas, debido a que hay algunas cosas que no están muy completas. Se detallan las obligaciones, responsabilidades y algunos requisitos, pero nada más que eso.

En este encuentro nos contó que en promedio el personal les dura en sus puestos dos o tres años aproximadamente y luego se van de la organización, aunque también nos mencionó que dos empleados llevan varios años dentro de la empresa y una que tiene dos años, cree firmemente que seguirá varios más.

---

La empresa tiene el objetivo a mediano plazo de incrementar sus ventas entre el 30 y 40 por ciento por encima de la actualidad, lo cual suponen que creará un nuevo puesto dentro de la organización.

Esto último, más las posibilidades de rotación, genera en la empresa la intención de mejorar un aspecto que les parece clave e importante, aunque no conozcan bien cómo hacerlo, que sería según nos indica Julián tener bien armados y desarrollados los procesos de buscar gente y poder elegir no solo por sus aspectos personales, sino también por los conocimientos.

---

## DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA

A partir de la información provista por el prediagnóstico, inferimos que existirían dificultades directamente relacionadas al proceso de provisión de personal en cuanto al reclutamiento, selección e inducción adecuado a las necesidades de Nativo Viajes, más allá de que el gerente afirmó que cuentan con descripciones de puesto apropiadas.

Las búsquedas de personal se estarían realizando de manera informal e intuitiva sin contar con un proceso de reclutamiento y selección delimitado acorde a la organización, impactando en un tedioso proceso de acogida.

Consideramos apropiado tratar estos temas ya que son pertinentes a nuestra formación y estamos en condiciones de llevar adelante una propuesta de mejora adecuada a las demandas que la organización nos plantea.

---

## JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Mejorar el sistema de Provisión de Recursos Humanos basado en descripciones de funciones apropiadas y adecuadas a las necesidades de Nativo Viajes, aportará un proceso de reclutamiento, selección e inducción profesional, confiable y coherente.

Le permitirá mejorar el análisis de las descripciones de puestos para detectar los requisitos reales de la o las vacantes a cubrir, otorgando calidad y claridad al reclutamiento. Generando además que la selección se realice en el menor tiempo posible y de manera confiable.

Se obtendrá una rápida y efectiva integración del nuevo empleado, generando confianza en la empresa y compromiso, lo cual -sumado a la efectividad, claridad y sinceridad del proceso de selección-, minimizará los riesgos de que el nuevo empleado renuncie en su periodo de adaptación por disconformidad con el puesto y/o la empresa o debido a malentendidos que pudieran surgir del proceso de selección.

---

## OBJETIVOS

### Objetivo general

Proveer a la empresa Nativo Viajes una propuesta que mejore su sistema de Provisión de Recursos Humanos, basada en descripciones de funciones correctas y adecuadas a sus necesidades.

### Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar el sistema actual de Provisión de Recursos Humanos con el que cuenta la empresa
- ✓ Realizar una propuesta para mejorar la provisión en base a los resultados del diagnóstico con el fin de enriquecer el grado en que se recluta, selecciona e induce el personal
- ✓ Proponer sugerencias para una correcta implementación de la propuesta, para asegurar que todas las acciones pertinentes se cumplan adecuadamente
- ✓ Establecer parámetros y criterios para el seguimiento y evaluación final del proyecto, asegurando que las acciones de provisión se concreten de acuerdo a las necesidades de la empresa.

---

## MARCO TEÓRICO

Para llevar a cabo un proceso de Provisión de Recursos Humanos adecuado se requiere partir de la base de una descripción de puesto, proceso que pertenece a la previsión de personal.

### Descripción del puesto

Siguiendo al autor Chiavenato, la descripción de puesto consiste en especificar las funciones del mismo, haciendo un inventario de los aspectos relevantes, deberes, tareas y responsabilidades que lo diferencian de los demás cargos. El formulario consta de cuatro condiciones fundamentales:

- ✓ Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- ✓ Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos).
- ✓ A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad).
- ✓ A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad).

Todas las personas que ocupen un puesto en la empresa deben tener una posición definida en el organigrama para desempeñar las actividades que le corresponden.

Considerando los aportes de Bohlander, Sherman y Snell, el contenido y la apariencia del formulario varían de acuerdo a lo que cree significativo la organización, pero en general todas deben contener:

- ✓ Título del puesto: darle un nombre al puesto le genera una importancia psicológica al empleado. El mismo debe indicar los deberes y el nivel de jerarquía.
- ✓ Sección de identificación del puesto: se debe incluir la ubicación del departamento, el superior a quien deberá responder la persona que ocupe el puesto, el número de empleados que desempeñan el cargo, el número de empleados que trabajan en el mismo departamento y el resumen del puesto que lo distingue de otro.

- ✓ Sección de deberes o funciones esenciales del puesto: especificar las funciones esenciales del puesto, indicar las responsabilidades de todos los deberes, los resultados que se deben lograr y las herramientas y equipos que necesita el empleado para desempeñarse.
- ✓ Sección de especificaciones del puesto: incluye las habilidades necesarias y las exigencias físicas que debe tener la persona para desempeñar el cargo.

Las descripciones del puesto son de gran valor tanto para los empleados como para la empresa. A los empleados les proporcionan ayuda para que conozcan sus deberes y recordarles los resultados que se espera que logren. Para los empleadores son útiles para disminuir los malentendidos respecto a los requisitos del puesto que pueden surgir entre los gerentes y sus subordinados o bien, para establecer el derecho a la aplicación de medidas correctivas cuando los deberes que abarca la descripción no se desempeñen de la manera correcta.

Se debe tener en cuenta que pueden surgir problemas como, por ejemplo, que estén mal redactadas, que utilicen términos vagos y no específicos, que proporcionen poca guía al que va a ocupar el puesto, que las descripciones no se actualicen a medida que cambian los deberes o que puedan limitar el alcance de las actividades de quien va a ocupar el puesto.

En el libro Selección de personal sistema integrado de García Noya, Hierro Díez y Jimenez Bozal se establece que el formulario debe contener toda la información necesaria de los cargos de la organización, es decir todo lo que directa o indirectamente puede influir en el correcto desempeño del puesto. Se debe recoger información del espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, etc. centrándose siempre en la selección de personal y en la información que se necesita para que sea útil.

McCormik (como se citó en García Noya, Hierro Díez & Jiménez Bozal, 1997) “identifica 11 métodos distintos para recoger información acerca de los puestos:

- 
- ✓ Observación
  - ✓ Entrevista individual con el ocupante del puesto
  - ✓ Entrevista de grupo (varios ocupantes)
  - ✓ Reunión de grupo de expertos (con personal experimentado)
  - ✓ Cuestionario estructurado
  - ✓ Cuestionario de preguntas abiertas
  - ✓ Diario de trabajo
  - ✓ Incidentes críticos
  - ✓ Información de diseño de equipamientos
  - ✓ Grabaciones de actividades del puesto
  - ✓ Registros disponibles relativos al puesto” (p.78).

Fernández Ríos (como se citó en García Noya, Hierro Díez & Jiménez Bozal, 1997) afirma. “El análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que nos permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo” (p.75).

Retomando los aportes de Bohlander, Sherman y Snell, los especialistas de recursos humanos son los principales responsables del análisis de puesto, pero buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos, cuyos puestos se están analizando, ya que son la fuente de gran parte de la información acerca de los puestos. Es de gran ayuda para los analistas que los empleados realicen un borrador de sus descripciones y especificaciones del puesto para luego ser analizadas.

Para que el analista cumpla con sus propósitos, la información recolectada debe ser exacta y contener todos los hechos importantes. Si el analista duda de la información brindada por los empleados, deberá verificar la misma obteniendo información adicional de los gerentes u otros empleados familiarizados con el puesto.

Es probable que algunos puestos puedan requerir varios empleados y que cada uno de éstos ocupe una posición diferente. Los reclutadores deben conocer todos los detalles específicos del o los puestos a cubrir, para encontrar empleados capaces para la organización.

## **Provisión de recursos humanos**

El autor Chiavenato afirma que la provisión de recursos humanos implica todas las actividades que afectan a la incorporación de personal y su integración a las tareas organizacionales. Es necesario tener conocimiento de cómo funciona el ambiente en el que está inmerso la empresa, cómo buscar y localizar candidatos con potencial alto, para entender cómo funcionan los procesos de provisión.

“El sistema de provisión consta de las siguientes actividades:

- ✓ Reclutamiento.
- ✓ Selección.
- ✓ Inducción, orientación y capacitación al ingreso” (Barrionuevo & Norry, 2007, p. 209).

Teniendo en cuenta lo expuesto por Milkovich y Boudreau la provisión de personal ayuda a que los resultados se orienten al cumplimiento de los objetivos definidos por la Dirección de Recursos Humanos, teniendo en cuenta las condiciones externas de la organización y de su personal. El objetivo de este proceso es atraer, seleccionar y retener a los empleados o posibles empleados que se desea para la organización.

## **Reclutamiento**

Según los aporte de Chiavenato el reclutamiento está orientado a atraer postulantes potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto que la organización posee vacante. Por medio de distintas técnicas y procedimientos, la empresa brinda al mercado de recursos

humanos las oportunidades laborales que tienen disponibles con el objetivo de atraer suficientes candidatos para abastecer adecuadamente el proceso de selección.

Los autores García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, aseguran que el objetivo principal del reclutamiento es suministrar materia prima distinguida para facilitar el proceso de selección al menor costo posible. Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas o externas. En el primer caso, es el mismo personal de la empresa quien se puede postular para la vacante. En el segundo, los candidatos son externos a la organización y se pueden obtener a través de:

- ✓ Base de datos propia de la empresa: Se trata de un esfuerzo por adelantado para responder a una necesidad de contratación que surja, de esta forma se reduce el tiempo de respuesta y costos de búsqueda, sobre todo cuando la necesidad de contratación surge de imprevisto. La estructura de la base de datos dependerá de cada empresa y sus necesidades, pero tiene que ser de fácil manejo, utilidad y sobre todo completa. Debe tener: datos de registros (fecha de incorporación y fecha de actualización del currículum vitae), datos personales completos; datos de formación, agregando también los cursos realizados y por último datos de la experiencia profesional, donde se debe detallar lugar de trabajo, fecha y puesto. Es importante que la empresa sepa que para que sea efectiva debe estar actualizada, de lo contrario perdería eficacia.
- ✓ Búsquedas directas: Esta fuente brinda gran cantidad de opciones que también conviene mantenerlas al día como: red de contactos personales; escuelas de negocios; programas de becarios para empresas; guías de empresas que ofrecen empleos; bolsas de empleo; empresa de selección de personal; agencia de colocación; empresas de outplacement; centro de formación especializados; internet; colegios profesionales y empresas de la competencia.

- ✓ Anuncios de empleo: es el medio con mayor difusión y probablemente con mayor respuesta. Hay que tener presente cómo elaborarlo y en qué medio publicarlo para que sea realmente eficaz, no se debe centrar solo en el estudio del medio de inserción sino también en el diseño, la forma y el contenido del mismo. Es recomendable detallar lo más posible el puesto y los requisitos exigidos para que solo conteste candidatos que se ajusten al puesto. También es necesario evaluar si conviene o no poner el nombre de la empresa, ya que muchas veces si el anuncio es “ciego” crea una desconfianza en el posible candidato y de esta forma se puede perder postulantes potenciales; por otro lado a veces es recomendable que no esté el nombre de la empresa para evitar exceso de recomendados o bien porque se está preparando la salida de un profesional de la misma, entre otras cosas.

Siguiendo lo expuesto por Milkovich y Boudreau también pueden utilizarse las siguientes fuentes:

- ✓ Solicitantes espontáneos: Personas que acuden a la organización en busca de empleo solo porque le interesa la empresa o porque responden a un aviso de que se solicita gente.
- ✓ Referencias de empleado: Los mismos empleados recomiendan a un conocido para un puesto en particular, por lo general para puestos difíciles de ocupar tanto técnicos como profesionales.
- ✓ Reclutamiento en las universidades: Las universidades representan una importante fuente de talento nuevo, reclutar en ellas es una inversión considerable. Se comienza eligiendo institutos en donde se focalicen una base de recursos necesarios para la organización y luego se debe buscar la forma de hacerse conocer entre los estudiantes e informar acerca de las oportunidades de la compañía.

- 
- ✓ Otras instituciones educativas: Las organizaciones también pueden reclutar personal en las escuelas de enseñanza media, de comercio y las técnicas.
  - ✓ Agencia de colocación y asociaciones profesionales: Las agencias de colocación pueden ser públicas o privadas, las primeras se focalizan más en puestos medios y bajos, en personas sin experiencia, para colocarlos en puestos de oficina, obreros no calificados, trabajadores de producción, entre otros. Las segundas, son agencias que se especializan en todos los puestos, desde secretarias a ejecutivos, cuentan a menudo con un inventario amplio de aspirantes y pueden resultar valiosas para preseleccionar candidatos, con lo cual la empresa se ahorra tiempo y dinero en considerar aspirantes que no cumplen con los requisitos. Las asociaciones profesionales tienen como propósito proporcionar un foro en donde sus miembros pueden compartir ideas de sus profesiones, conocerse y mejorar sus habilidades profesionales, también cuentan con un servicio de empleo, por medio del cual las organizaciones anuncian sus puestos vacantes o coordinan reuniones y conocen a sus aspirantes; a través de este servicio se puede reclutar buenos profesionales.
  - ✓ Publicidad: Las publicidades más comunes son los anuncios en los periódicos, pero también existen anuncios en revistas o profesionales de comercio, en la radio, la televisión, redes y por correo a potenciales aspirantes. Se debe elegir con cuidado el mensaje publicado ya que no solo lo ven los aspirantes interesados sino también futuros aspirantes, clientes y la comunidad en general.
  - ✓ Empleados eventuales: Una alternativa al reclutamiento permanente de trabajadores es cubrir los cambios a corto plazo con trabajadores provisionales. Esta modalidad se motiva debido a la incertidumbre acerca del ambiente futuro de la empresa, los periodos de vacaciones, las fluctuaciones de temporadas o enfermedades extraordinariamente largas.

- ✓ Inmigrantes: Reclutar a este grupo a menudo requiere esfuerzos especiales como anunciarse en periódicos en idioma extranjeros, transportación a áreas particulares de las comunidades y uso de agencias de la comunidad

Un buen proceso de reclutamiento no es simplemente comunicar una oferta de trabajo, sino que abarca más, es diseñar una estrategia, elegir las aptitudes del aspirante, las fuentes, los canales de comunicación, los incentivos, los mensajes y a los reclutadores. Antes de comenzar con este proceso, la empresa tiene que tener en claro cuáles van a ser las cualidades requeridas para el puesto vacante. Una buena planificación ayuda a la organización a identificar el número y tipo de puesto que necesita para cumplir sus objetivos. El análisis del trabajo identifica los comportamientos y características necesarias que requiere el futuro empleado para desempeñarse correctamente en su puesto. Al aumentar los requisitos para el puesto se reducen el número de aspirantes, pero aumenta la calidad de los posibles postulantes. Examinar es el primer paso del proceso de selección y consiste en rechazar a los aspirantes que no resultan aptos en la etapa de reclutamiento.

## **Selección**

Siguiendo lo expuesto por Chiavenato, la selección de personal es la segunda fase del proceso de provisión de recursos humanos y es consecuente al reclutamiento. Su objetivo es la elección del mejor candidato para el cargo vacante, es decir, escoger entre los potenciales reclutados a los que tienen mayor probabilidad de adaptarse con éxito al puesto y desempeñarlo de la mejor manera.

Considerando los aportes de García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal la selección está compuesta por la planificación y el análisis de los diferentes métodos dirigidos a la búsqueda

adecuada de personal e integración del postulante más competente a la empresa. El sistema integrado de selección está formado por tres partes, relacionadas entre sí:

- ✓ Análisis de necesidades de selección: El objetivo es recolectar la información suficiente para tomar una decisión acerca de la necesidad de ejecutar un proceso de selección, de la mejor forma de hacerlo, de cuáles serán las repercusiones funcionales y estructurales del proceso y de los costos que tendrá para la organización este proceso.
- ✓ Aplicación de una metodología de trabajo y la implantación de un proceso de selección: El objetivo es buscar el mejor candidato que se adapte al puesto y a la empresa. La metodología varía en función del puesto y del proceso ya sea interna o externa.
- ✓ El seguimiento a través de planes de acogida: El objetivo es facilitar la integración del nuevo empleado no solo en su puesto si no que en todos los aspectos de la organización.

Para que la selección sea exitosa se debe planificar con anterioridad los pasos a seguir. A continuación, detallaremos un modelo oportuno de pasos para realizar un correcto proceso. No es necesario desarrollar cada uno de estos puntos de manera absoluta, si no que cada organización lo puede adaptar de acuerdo con la necesidad del puesto. Utilizando las técnicas que sean oportunas según el análisis de necesidades de selección y la preparación profesional del proceso que se lleve a cabo (ver anexo 1: Cuadro de Selección Externa). Pasos:

1. Análisis de las necesidades de selección
2. Análisis y descripción del puesto a cubrir
3. Recogida de datos
4. Reclutamiento de candidatos
5. Preselección del currículum vitae
6. Concertación de entrevistas
7. Entrevista de comprobación de datos

8. Preselección de candidaturas
9. Análisis de las candidaturas
10. Preselección de candidaturas
11. Entrevista/s en profundidad
12. Preselección de candidaturas
13. Elaboración de informes
14. Entrevista final
15. Plan de acogida
16. Seguimiento.

La selección debe contemplarse dentro de la gestión global de todas las áreas de la empresa y no de forma aislada. A continuación, nombraremos situaciones comunes que pueden dar origen a un proceso de selección:

- ✓ La creación de un puesto nuevo. Se puede dar por causas funcionales, estructurales, tecnológicas y/o por la evolución de la empresa que determine necesidades de contratación a corto y mediano plazo.
- ✓ La salida de un trabajador de la organización. Puede ser por causa o interés de cualquiera de los dos lados, se deben valorar las implicancias funcionales y estructurales sobre el resto que pueda tener esta decisión.
- ✓ Imprevistos derivados de bajas, accidentes o enfermedades. El tiempo de respuesta ante una necesidad de contratación debe ser inmediato, estos imprevistos tienen que estar contemplados en la planificación de las plantillas a corto plazo.
- ✓ Motivos estructurales y de planificación cuando en un futuro cercano se prevé la necesidad de contratar o formar a los empleados.

Como se ha mencionado anteriormente se debe analizar el impacto del proceso de selección en varios niveles: funcional, estructural y económico. Desde lo funcional analizando las características del puesto, tareas y el grado de responsabilidad del mismo. Desde lo estructural, analizando las relaciones, implicaciones e impacto de la nueva contratación con respecto al resto de los puestos de la empresa. El objetivo del análisis es ajustar las necesidades funcionales a las necesidades reales; es decir revisar las especificaciones del puesto, ya sea que estén descritas o no, para decidir sobre determinados aspectos de la selección. Se puede analizar, entre otros, los siguientes puntos:

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

Este análisis permitirá tomar decisiones, como: Si el proceso se realizará de forma interna o externa y que tipo de fuentes de reclutamiento se van a utilizar. Pero estas decisiones no se deben tomar sin antes analizar el impacto a nivel económico que va a tener el proceso de selección. Dentro de lo posible, se debe cuantificar los gastos que se van a asumir. El objetivo es intentar minimizar los costos de la selección, pero sin afectar la calidad del proceso.

Es fundamental que los reclutadores primero conozcan el puesto con exactitud, a través de la descomposición de sus funciones y requisitos. Para luego comenzar la búsqueda del candidato que pueda desarrollar las funciones y cumplir con los requisitos exigidos.

La preselección del currículum vitae es un proceso de la selección orientado a analizar los historiales recibidos, teniendo dos posibilidades distintas de recepción. En primer lugar, los que hayan sido recibidos espontáneamente sin responder a una oferta de empleo. La empresa

puede optar por incorporarlos a todos en su base de datos o solo los currículums interesantes. En ambos casos habrá que estudiarlos y compararlos con la información que se quiere contener en la ficha. Aquellos que les falte información importante, se los debe contactar y pedirles que la completen o bien, se les puede enviar una ficha de solicitud de empleo, en donde figuran todos los datos necesarios. Es aconsejable responder con carta de agradecimiento aquellas candidaturas que queden registradas como las que no (ver anexo 2: ficha de solicitud de empleo). Por otro lado, nos encontraremos con currículums recibidos que sí responden a una oferta específica de empleo.

Cualquiera sea la instancia de recepción de los currículums, el seleccionador tendrá que tener todos los datos de análisis y valoración recolectados hasta el momento (perfil, descripción de puestos, etc.) y deberá analizar los historiales teniendo en cuenta la mayor adecuación a los requisitos extraídos del análisis.

El resultado de este primer filtro es proporcionar candidaturas que cumplan con los requisitos, es decir, con aquellos elementos indispensables para el desarrollo de las funciones del puesto. Su cumplimiento o carencia, evalúan el seguimiento del candidato en el proceso, es por eso que deben ser medibles a través de la lectura del currículum. Pero en caso de no disponer de la cantidad suficiente de currículums que cumplan todos los requisitos, se dejará en reserva los que cumplen requisitos fundamentales.

Luego de haber preseleccionado el currículum, se procederá a la concertación de la entrevista, es decir, se generará el primer contacto con los candidatos de forma telefónica. Éste puede marcar las pautas de relación empresa/candidato o proporcionar datos que luego tendrá que verificar el seleccionador.

Los objetivos de esta fase son: indagar sobre dudas que pueden haber quedado del cumplimiento de los requisitos y motivar al candidato, en caso de que cumpla los requisitos, a participar del proceso mediante una pequeña presentación.

Es recomendable realizar una segunda lectura de los currículums, o varias, repasando el cumplimiento de los requisitos antes de llamar al candidato. Se puede preparar una ficha de candidatura que ayude en el proceso (ver anexo 3: ficha candidatura) y preparar la llamada telefónica. Prever qué se va a decir acerca de la empresa, puesto y qué se debe preguntar acerca de la candidatura. Evitar dar más información de la necesaria así el candidato no se prepara para la entrevista. Se tiene que prestar atención en elegir un momento adecuado para comunicarnos y a qué número telefónico, sobre todo si el candidato trabaja para no comprometerlo, se lo puede llamar en horario no laboral o de descanso. En caso de no comunicarnos y es posible, deberemos dejar un recado.

Dentro de la cronología del proceso de selección, se puede realizar una entrevista de comprobación de datos. El seleccionador tendrá la oportunidad de obtener y completar información. Se plantea como un contacto inicial de corto tiempo, beneficiando tanto al postulante como al seleccionador. Servirá para informar al candidato sobre el puesto de trabajo y la empresa; comprobar si el mismo cumple con los requisitos del puesto; confirmar o ampliar datos del currículum; realizar un primer acercamiento al cumplimiento de los factores de rendimiento; corroborar la disponibilidad del candidato y comentarle las fases del proceso de selección.

Además, para el postulante será de utilidad, ya que posiblemente logre ampliar la información de la empresa y el puesto, manifestar su interés por la vacante y conocer la evolución del proceso de selección.

Las técnicas de candidaturas son útiles como complemento para profundizar el conocimiento de los candidatos que intervienen en los procesos de selección. Las mismas deben ser realizadas por personas con suficientes conocimientos en estas técnicas y en la selección de personal. Dentro de ellas se encuentran:

✓ Pruebas psicotécnicas: Son test que ayudan principalmente a prever la falta de adecuación del postulante a los requisitos del cargo. Se debe tener total conocimiento de lo que se busca medir en los candidatos siempre orientados a la selección, por ejemplo, sus aptitudes, características de la personalidad, inteligencia. No son recomendables para todos los puestos, debido a que su utilización está condicionada por las necesidades y objetivos genéricos del proceso en el que se incluya. Los test pueden ser:

- Test de inteligencia
- Test de aptitudes
- Test de personalidad

✓ Pruebas profesionales: Sirven para predecir el desempeño inmediato del candidato. A través de la demostración de sus conocimientos o habilidades acerca de cómo desempeñarse en determinadas tareas del puesto, tras superar diferentes pruebas que se le asignen. El seleccionador debe asegurarse de que cumplan los parámetros de normalización para su utilización, es decir, que las instrucciones de resolución, contenido de las preguntas, ambientes, condiciones de aplicación y parámetros de corrección sean iguales para todos los candidatos. Este tipo de pruebas se utiliza para medir conocimientos muy específicos imprescindibles para el desempeño del puesto. Se clasifican en:

- Pruebas orales
- Pruebas escritas

- Pruebas prácticas.

✓ Ejercicios de simulación y pruebas de grupo: Estas pruebas consisten en la participación de los miembros, convertidos en actores representando un papel con un objetivo. Son instrumentos eficaces y motivantes para la selección de personal tanto externa como interna. Es una técnica útil también para la formación de personal, pruebas de evaluación de rendimiento, valoración de capacidades, entre otras. Necesitan una estructura y preparación especial de los evaluadores, ya que dependen del buen establecimiento de normas o criterios de evaluación y de la profesionalidad del seleccionador. Algunos de los métodos más utilizados son:

- Resolución de casos prácticos,
- Dramatizaciones
- Role Playing
- Juegos de empresa
- Ejercicios de discusión grupal
- Simuladores virtuales

✓ Grafología: Disciplina que estudia la personalidad de los individuos por medio de la escritura. Este método, bien utilizado puede ser muy útil como valoración añadida en los procesos de selección. No necesita material específico para ser realizada, sino que, basta con un texto escrito por el candidato. Se centra en la forma inconsciente de escribir, en la cual el individuo refleja su personalidad. Es un elemento predictivo de preselección con una mayor fiabilidad que la mayoría de los test de personalidad y además de esto, es muy difícil que el candidato pueda falsificar los resultados.

### *La entrevista*

La entrevista es el instrumento más valorado en el proceso de selección de personal. Se trata de un elemento válido, útil y fiable con relativa facilidad de aplicación y amplias posibilidades valorativas. Se entiende como un juego de intereses entre dos partes, orientada a establecer un mutuo conocimiento e intercambiar información útil.

El entrevistador debe ser un profesional que posea una serie de habilidades y destrezas metodológicas, conocedor de las necesidades reales de la entrevista. Al momento de llevarla a cabo se tiene que evitar: la referencia idealizada, los prejuicios personales, las comparaciones subjetivas entre los candidatos, las proyecciones por la apariencia física o rasgos y el efecto halo. También se debe impedir la relativización de determinados factores, que por no haber sido considerados claves no se tienen en cuenta o la absolutización de otros factores, que como son considerados importantes se los busca desesperadamente. Como consecuencia de estos actos, se puede provocar la pérdida de fiabilidad de la entrevista y su validez predictiva.

El resultado final del proceso de selección supone la solución al binomio: Adaptación/grado de convergencia (candidato/ puesto) y necesidades reales del puesto. Si el grado de convergencia es mayor, nos encontramos con el candidato ideal ya que supera los requisitos del perfil del puesto. En cambio, si el grado de convergencia es igual a las necesidades reales, nos encontramos con un candidato idóneo porque cumple con los requisitos del puesto. Por último, si las necesidades reales son mayores, el candidato no es válido para el puesto, debido a que está por debajo del perfil. Para la resolución del binomio propuesto, habrá que realizar las siguientes fases:

- ✓ Fase 1: Preparación de la entrevista
- ✓ Fase 2: Planificación de la entrevista

- ✓ Fase 3: El desarrollo de la entrevista
- ✓ Fase 4: Final o de análisis

### ***Fase 1: Preparación de la entrevista***

A esta altura del proceso el entrevistador ya cuenta con una serie de candidaturas que encajan al perfil. La tarea ahora es diferenciar cuál será el que satisfaga la necesidad de contratación de la empresa.

Para preparar la entrevista, se debe definir los objetivos generales y específicos. Los primeros, son comunes en todos los puestos de la organización. Los segundos, los marca el entrevistador luego de analizar la candidatura por lo que no son siempre iguales. Se definen en función del puesto que se desee cubrir, de las necesidades de la empresa, las características del proceso y del estudio que se habrá hecho de cada candidatura.

Es caso de que no se haya elaborado antes, es necesario hacer un análisis de la información que el proceso ha ido generando hasta el momento. Analizar los datos recolectados de la empresa, para poder transmitir al candidato información precisa en la entrevista; los requisitos de desempeño del puesto, teniendo en cuenta las características y necesidades reales, como así también el impacto funcional y estructural; el perfil del candidato y los factores de rendimiento. También se debe analizar el impacto funcional y estructural que tendrá la nueva incorporación dentro de la empresa.

Para finalizar esta fase, se tiene que hacer un análisis de las candidaturas, ya que es la materia prima para las entrevistas de selección. Se debe contar, con las fichas de solicitud de empleo, currículum vitae, resultados de pruebas psicotécnicas y las fichas de candidaturas.

### *Fase 2: Planificación de la entrevista*

En la segunda fase, el entrevistador deberá analizar a dónde realizar la entrevista para que favorezca la concentración y comunicación de ambas partes, como así también los elementos que utilizará para llevarla a cabo. El lugar en donde se realice debe ser, con una luz y temperatura adecuada; sin ruidos, humos ni olores desagradables; con una limpieza y orden óptima y sin la interrupción de visitas o llamadas.

Además, el entrevistador, tiene que analizar los temas en profundidad que se van a tratar, debido a que son un elemento clave. Algunos de ellos son:

- ✓ Contenido en función de la formación: Es un requisito que admite multitud de variables. No es necesario que sea acreditado con un título. También debe ser contemplado en relación con otras variables, como la experiencia y el tipo de actividad de la empresa.
- ✓ Contenido en función de la experiencia: Servirá para comparar las experiencias profesionales, las distintas empresas, áreas, entorno y marco de competencia donde ha trabajado el candidato con las funciones que deberá realizar y el contexto en el cual trabajará si es contratado.
- ✓ Contenido en función de la motivación: Servirá para que el entrevistador analice la motivación y el interés del candidato por la empresa y el puesto de trabajo, con la continuidad y compatibilidades de éste en la empresa, una vez contratado.
- ✓ Contenido en función de la disponibilidad: se hace referencia a la incorporación, aceptación de tareas y funciones por parte del postulante seleccionado. El entrevistador debe prever que quizás el postulante no puede comenzar a trabajar en los plazos previstos. Por lo que es necesario tratar, la necesidad de preaviso, la movilidad geográfica, disponibilidad para viajar, entre otras cosas.

- ✓ Contenidos en función de los factores de rendimiento: Son aquellos que se obtuvieron por en análisis detallado de los requerimientos del puesto, a través de los cuales se analizará si el candidato es válido y adecuado para el puesto. Estos factores proporcionarán la medida de cumplimiento de las funciones del puesto por parte del candidato y deberán indagarse por medio de preguntas abiertas.

Por último, en la fase de planificación se deberá analizar cómo se van a tratar los temas. Es recomendable que la entrevista no parezca rigurosamente estructurada ni planificada, así el candidato se siente más relajado y cómodo, de esta manera posiblemente se obtenga más información. Los tipos de entrevistas pueden ser:

- ✓ Según el número de participantes: individuales o grupales
- ✓ En función del objetivo de la entrevista: de comprobación de datos, en profundidad o final.
- ✓ Según el estilo:
  - Entrevista estructurada, es aquella en la que se sigue rigurosamente una serie de preguntas previamente determinadas. En todo momento la entrevista es controlada por el entrevistador lo cual sacrifica la espontaneidad del entrevistado.
  - Entrevista semi estructurada, se basa en una guía de preguntas previamente determinadas, pero con cierta flexibilidad por parte del entrevistador para plantear los temas, siempre y cuando se adapten al puesto de trabajo y a las características del candidato que se está entrevistando. Es el tipo de entrevista más recomendado para usar en estos procesos de selección.
  - Entrevista flexible, se desarrolla sobre una base de preguntas previamente establecidas, pero con absoluta libertad de enfocar o variar el orden y contenido de la misma

por parte del entrevistador. Hay que ser lo suficientemente hábil para no perder el control de la entrevista y que se transforme en una conversación.

El tipo de preguntas que se vayan a utilizar en la entrevista debe favorecer la participación del candidato. Lo que se busca es que el entrevistado nos proporcione información, por lo que es recomendable evitar preguntas sugerentes, ambiguas, múltiples improcedentes o cerradas. En cambio, es aconsejable llevar a cabo preguntas abiertas, claras y sencillas o de expresiones interrogativas directas, para que la participación del candidato sea más efectiva.

### *Fase 3: Desarrollo de la entrevista*

El inicio de la entrevista es el momento en el cual el entrevistador toma contacto con el interrogado e inconscientemente se puede marcar las pautas de lo que será el desarrollo de la misma. El saludo debe ser amable, atento y considerado mostrando un carácter abierto hacia el candidato. Además, el seleccionador debe presentarse con su nombre y cargo, para que el postulante lo conozca. Será bueno antes de entrar en la materia de la entrevista, generar comodidad en el ambiente y luego comenzar haciendo un breve resumen de las fases del proceso por las que ha pasado y explicar cuál será el desarrollo de la reunión.

El núcleo de la entrevista es la parte a la que se le debe dedicar más tiempo, debido a que es la más importante. Su éxito está relacionado con un buen desarrollo de la fase de preparación y análisis de información previa.

Dentro del núcleo, se distinguen:

- ✓ **Objetivos:** En esta fase se articulan las preguntas principales y el entrevistador pondrá en práctica sus habilidades para diferenciar a los candidatos que mejor se adapten al perfil buscado. Se deberá indagar en los factores de rendimientos y la información obtenida anteriormente, como así también, todos los temas que componen al guión de la entrevista.

Se tendrá que comprobar que el candidato cumple con todos los requisitos exigidos para que pueda desempeñarse adecuadamente en el puesto, por ejemplo, aspectos referidos a la formación, experiencia, motivación hacia la empresa, aceptación de las condiciones y si el perfil realmente concuerda con las características del puesto. A su vez, también deberán examinarse las reacciones y actitudes del candidato durante la entrevista, teniendo en cuenta el lenguaje no verbal.

- ✓ Desarrollo de la entrevista: Será indispensable que el entrevistador adopte una postura de escucha activa y facilite la comunicación con el entrevistado. Para que esto se logre, pueden aplicar técnicas directivas o no directivas. Las primeras hacen referencia a preguntas abiertas, sobre todo al comienzo de la entrevista para hacer que el entrevistado hable. Si bien las preguntas cerradas también son buenas para clarificar conceptos, es recomendable que, si se usan, luego se amplíen con una pregunta de formulación abierta. También se pueden plantear situaciones hipotéticas buscando apreciar la capacidad de reacción del candidato y la lógica de la respuesta empleada. Las segundas, técnicas no directivas, son muy útiles para dirigir la conversación y facilitarle al candidato el aporte de información. En esta etapa, es importante tener en cuenta que una mejora de la comunicación aumentará la información recabada en cuanto a cantidad y calidad.
- ✓ Tratamiento de los contenidos: Para poder organizar los contenidos a tratar, es recomendable que el entrevistador establezca una jerarquía de los asuntos a tratar dependiendo del puesto, empezar con preguntas sencillas y menos comprometedoras, ir de lo general a lo específico sin mezclar los temas. Es importante tener en cuenta que las explicaciones del candidato no deben ser interrumpidas.

#### *Fase 4: Finalización de la entrevista*

Las entrevistas deben finalizarse en el momento oportuno, de forma progresiva, cuando se hayan cumplido los objetivos generales y específicos de la fase de preparación.

Antes del cierre final es útil que el entrevistador realice un breve resumen de la entrevista, para aclarar los contenidos tratados. Contar con la confirmación del entrevistado presente le proporcionará una mayor fiabilidad y validez al análisis. El resumen servirá para ampliar o completar información y garantizar que todos los temas hayan sido tratados. Es recomendable que luego se le dé un espacio al postulante para que haga aquellas preguntas que considere necesarias, brindando respuestas claras y sinceras a las mismas.

Por último, se procederá a informarle cómo continuará el proceso, los plazos y formas de contestación a su candidatura y finalmente se le agradecerá y se lo despedirá cordialmente sin generar falsas expectativas.

Concluida la entrevista en profundidad se está en condiciones de elegir al candidato más adecuado y realizar una última entrevista. Aquí debe participar el responsable del área o persona con la que se va a relacionar de forma directa el contratado para decidir.

Si se puede es recomendable contar con un grupo de candidatos que por diferentes razones no fueron seleccionados. Sin embargo, no han sido descartados por cualquier eventualidad que ocurra con la primera opción.

El objetivo de la entrevista final es comprobar la <<química>> entre el candidato y los responsables. Es un elemento subjetivo, pero es imprescindible tenerlo en cuenta ya que muchas selecciones pueden fracasar por la incompatibilidad de caracteres entre la persona contratada y su jefe directo. Además, la entrevista puede adquirir un carácter técnico entre el profesional y su futuro jefe, brindándole ambas información necesaria para tomar la decisión.

Una vez tomada la decisión de que se va a contratar al candidato adecuado, se comunicará de forma personal y se comenzará la fase de integración.

## **Inducción**

Coincidiendo con García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, arribamos a la última fase de la provisión de personal, que apunta a la adecuación del empleado en su puesto de trabajo y proporciona una primera medida válida del éxito en el trabajo que realizará. Nos referimos al proceso de integración y seguimiento inicial del desempeño, el cual es abordado en dos momentos. Primero se comienza con un plan de acogida y luego se sigue con un seguimiento del nuevo personal en la organización.

El plan de acogida pretende establecer un programa de orientación y un canal fluido de comunicación e información que responda a las dudas e incertidumbres del nuevo integrante en sus primeros pasos en la empresa.

Los puntos claves de este plan son:

- ✓ Sistema coordinado y ágil de contratación y de información en materia de administración de personal. Se deben planear con anterioridad los tiempos que llevará la firma de contrato, estudios médicos y toda la documentación necesaria para que el empleado ingrese a la empresa. No debe pasar mucho tiempo desde que se le informó al postulante que quedó seleccionado hasta la firma del contrato ya que puede producir en el individuo inseguridad.,
- ✓ Incorporación del profesional al trabajo; en este momento es necesario:
  - Presentarle la empresa: Por medio de videos, folletos, revistas internas, manual de organización. Entre otras cosas, se le debe presentar la cultura corporativa de la empresa, datos que falten de conocer acerca de su estructura de personal, procedimientos, clientela,

delegaciones, etc. En mayor o menor profundidad de acuerdo con la necesidad real que el puesto a ocupar tenga que saber.

- Presentarle su puesto de trabajo: Física y funcionalmente. La primera irá introducida por algún compañero de trabajo o por el responsable directo del empleado. La segunda, se completa con la descripción de puesto que se le brinda al empleado para que tenga conocimiento de todo lo que conlleva su puesto.

- Presentarle al equipo de trabajo con el que va a relacionarse.

✓ Plan de entrenamiento previo: Un breve programa de instrucción que podría ser incorporado a la descripción de cada uno de los puestos de la empresa, conteniendo los siguientes descriptores:

- Contenidos funcionales y organizacionales: Los primeros son contenidos de formación en determinadas tareas y funciones del puesto que requieran de cierta habilidad por parte del empleado. Los segundos son contenidos relacionados con los aspectos administrativos y de organización interna de la empresa.

- Temporalización estimada, acorde con el periodo de adaptación previsto: Se fijarán controles y evaluaciones que permitan analizar el grado de integración y de adecuación para que el empleado concluido el periodo estimado rinda 100%.

- Personal implicado en el programa de instrucción: Puede ser interno o externo a la organización. Normalmente las personas involucradas son los supervisores directos o jefes inmediatos del nuevo empleado.

- Sistema de evaluación de resultados: Los resultados están dirigidos a obtener una integración y rendimiento máximo del candidato en el menor tiempo posible. Estos sistemas se basan en la observación directa del empleado en su puesto de trabajo y en los informes que

brinda el tutor o supervisor. También se pueden utilizar las pruebas de profesionales, las reuniones de grupo y determinados test entre otras cosas.

- ✓ Plan abierto de interlocución: Se refiere a brindarle al nuevo empleado un guía, un facilitador que cumpla como interlocutor entre la empresa y el candidato para despejar el camino de entrada a la organización. Esta persona puede ser del departamento de personal y cumple la función de apoyar al profesional en sus datos de integración y a su vez puede tomar nota de las tareas o funciones que se deben ajustar para que la integración sea exitosa.

El segundo momento de esta fase es el seguimiento de la integración y del desempeño del colaborador y es el paso final del proceso de selección. Por medio del plan de seguimiento se puede valorar el grado de adecuación entre la persona y el puesto, como así también el éxito del proceso de selección. Los criterios por seguir para efectuar la medición adecuada al puesto vendrán marcados por el porcentaje estimado como óptimo de desempeño de las tareas del puesto descrito.

Se plantean tres parámetros a considerar para completar el proceso:

- ✓ El tiempo estimado de adaptación a las funciones del puesto: Se denomina tiempo medio estimado de adaptación al período de tiempo necesario para que la persona rinda de forma eficiente en su puesto.
- ✓ Las acciones de selección, acogida y seguimiento que habrán sido planificadas con anterioridad, se adaptarán al tiempo estimado de adaptación.
- ✓ La medición del desempeño de las funciones del puesto: Evaluar el progreso del nuevo empleado durante el periodo de adaptación en función de su integración y rendimiento. Se puede evaluar con la observación directa de trabajo, entrevistas de seguimiento, assessment centers, etc.

## DIAGNÓSTICO

### CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

En este proyecto de intervención para la elaboración de nuestro diagnóstico, utilizamos un modelo de estudio descriptivo no correlacional mixto.

Es descriptivo, ya que se detalla la organización y los conceptos de interés tal y como son en la realidad. Este tipo de estudio pretende recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos a los que se refiere.

Es no correlacional, debido a que con este proyecto no buscamos conocer la relación ni el grado de asociación que pueda existir entre dos o más conceptos de los que se analizaron.

Por último, afirmamos que el trabajo final se llevó a cabo por medio de un estudio mixto, combinando el enfoque cuantitativo y cualitativo. El primero se basó en la recolección de datos por medios de encuestas, para su posterior análisis. Para el segundo, se usó una recolección de datos sin mediciones numéricas basándose en prácticas interpretativas, como observaciones, entrevistas y documentos.

### Herramientas de recolección de datos

Las herramientas que utilizamos para llevar a cabo la recolección de datos fueron:

- ✓ Entrevistas semiestructuradas: realizamos entrevistas al responsable de ventas receptoras, Julián Ciklic, quien además se encarga del proceso de selección. A la responsable de administración, Roxana, que cuenta con cinco años de antigüedad y a una de las vendedoras del sector emisor, Celeste, quien ingresó en enero del 2017. A través de ellas recogimos información de cómo fue el proceso de provisión de recursos humanos cuando Acuña, Celeste y Seleme, Agustina

las empleadas ingresaron a la empresa y de cómo vivieron la incorporación de nuevos compañeros de trabajo. Gracias a la entrevista realizada al encargado de selección, se pudo recolectar datos sobre el proceso provisión desde la mirada de quienes lo llevan a cabo.

- ✓ Observación directa: esta herramienta nos ayudó a percibir de forma activa la realidad actual de la empresa. Se pudo hacer observación pasiva a nivel general, utilizando la toma de notas a partir del ambiente de trabajo, lugar donde se realizan las entrevistas y los colaboradores en situación laboral. También pudo realizarse observación activa en el puesto de trabajo de la persona que se encarga de la selección. Se llevó a cabo de manera cautelosa, sin generar modificaciones ni distracciones en las actividades normales de los empleados.
- ✓ Análisis de documentos: Se analizaron documentos existentes en la empresa que nos fueron de ayuda para poder reforzar la información recolectada. Pudimos contar con las descripciones de puestos actuales de la empresa, comentarios en redes sociales, anuncios en diario y dos documentos escritos en donde se detalla la gestión de los recursos y el manual de calidad.
- ✓ Encuesta: se entregaron encuestas al personal de nivel medio, pero a los días nos avisaron que habían sido traspapeladas. Por esta razón las llevamos una segunda vez. Sin embargo, al buscarlas nos encontramos que varias no habían sido completadas y que otras contaban con preguntas sin responder. Dadas las circunstancias, consideramos que los resultados no son confiables y hasta pudieron ser manipulados, por este motivo no están incluidas.

---

## RESULTADOS POR HERRAMIENTAS

A continuación, expondremos los resultados obtenidos por cada herramienta utilizada, con su respectivo análisis e interpretación.

### ENTREVISTAS

A continuación detallamos los resultados de los datos obtenidos en las entrevistas realizadas (Ver anexo 4: ficha de entrevista)

#### Tema 1: Descripción del puesto

##### *Datos obtenidos*

Los datos obtenidos de descripciones de puestos se pueden observar en el anexo 5.

Según nos comentó la persona que se encarga de la selección de personal, Julián Ciclik, la empresa cuenta con descripciones de puestos que fueron hechas en enero de 2017 y hasta el momento no han sido actualizadas; las mismas son conocidas por todos los empleados de la organización ya que fueron realizadas en conjunto. Siguiendo con sus comentarios, estos formularios son utilizados en las entrevistas y en la inducción de los empleados. Este último proceso mencionado se traduce en dos meses de capacitación. También nos contó una experiencia en la que comenzaron con una búsqueda y al no tener los resultados esperados recurrieron a una ampliación de puestos.

Respecto a este tema, Roxana nos comentó que cuando ingresó a la organización éstas no existían, por lo que le explicaron las tareas con algunos documentos muy básicos que había.

Los procedimientos se fueron armando poco a poco. Luego se hicieron las descripciones de puestos en conjunto con la persona que se encargaba de las normas de calidad, la misma es acorde a las tareas que cumple Roxana y tiene conocimiento de dónde se encuentran si necesita verla.

Celeste, empleada de ventas emisivas, nos comentó que no sabe si su puesto tiene descripción ya que nunca se la mostraron. Ella solo estaba al tanto de sus tareas porque se lo comentaron en la entrevista.

### *Análisis*

La persona que se encarga de la selección y la empleada más antigua, coinciden en que las descripciones de cargos no han sido modificadas, ni utilizadas a diario desde que se crearon en el 2016. Sin embargo, en julio del 2017 se amplió un puesto de forma definitiva debido a que no se lograba cubrir una vacante. Además, la empleada más nueva, afirma que nunca le mostraron su descripción y ni siquiera sabe si su puesto tiene o no, en desacuerdo con los demás entrevistados que dicen que el personal conoce de su existencia y que poseen acceso a las mismas.

El seleccionador y la responsable de administración concuerdan en que las descripciones de los cargos se hicieron en conjunto con el personal y la asesora externa para certificar las normas ISO 9001 e IRAM SECTUR 42910. Además, la colaboradora afirma que las tareas puntualizadas coinciden con las de su puesto.

### ***Interpretación***

Las descripciones de puestos de Nativo Viajes están desactualizadas y solo se utilizaron para certificar las normas ISO 9001 e IRAM SECTUR 42910, al punto que la empleada más nueva a un año de estar trabajando no sabía que existían, lo cual implica que no fue usada en su inducción ni como parámetro de guía en su puesto.

Se pone en evidencia que el registro de los formularios de puestos no es correlativo a las realidades de cada uno, al observar que, al ampliarse un cargo para cubrir una vacante, no se modificó la descripción correspondiente. La desactualización implicaría que, si se usan para reclutamiento, dicha información no garantice una adecuada cobertura de necesidades. Además, podría conllevar a dificultades en la planificación y desarrollo de las entrevistas, como así también en los métodos y tiempo de inducción, entre otros aspectos.

## **Tema 2: Reclutamiento**

### ***Datos obtenidos***

Todos los datos obtenidos en las entrevistas de reclutamiento, se pueden observar en el anexo 6.

Respecto a éste tema, el encargado de la selección, Julián, nos expuso que comienzan las búsquedas una vez que ya existe la necesidad, es decir, cuando surge la vacante, ya sea porque un empleado se va, por la creación de un puesto o por falencias del personal. Lo primero que hace para llevar a cabo este proceso, es solicitar información a la gerencia o basarse en sus propias experiencias. Luego publica un anuncio, normalmente en el diario, sin mencionar la empresa, en donde simplemente especifican algunos requisitos excluyentes. Solo el 10% de los curriculums que reciben son acordes a lo solicitado en los anuncios. El filtro que realizan antes de hacer las entrevistas, está directamente relacionado con los

---

Acuña, Celeste y Seleme, Agustina

requisitos pedidos. Julián también nos contó de una experiencia en la que al no conseguir los resultados deseados en el reclutamiento, recurrieron a la ampliación de un puesto ya existente. Por último comentó que prefieren no contratar personas recomendadas.

La empleada administrativa mencionó que llegó a la empresa por medio de una amiga que conocía a Daniel Ciclik, dueño de la organización. Hacía 20 días se había abierto la nueva sucursal de Nativo Viajes y estaban necesitando una persona que ocupe el puesto administrativo, ya que las tareas estaban siendo realizadas momentáneamente por el actual gerente de ventas receptivas, además de su labor cotidiano.

Respecto al reclutamiento, la empleada de ventas nos comentó que dejó su curriculum en la empresa, sin saber que la misma se encontraba en una búsqueda activa de personal, debido a que estaban en temporada alta. Nos contó que se contactaron con ella el mismo día en que entregó su curriculum ya que debían cubrir un puesto que había quedado vacante y coordinaron una entrevista.

### *Análisis*

Hubo discrepancias entre el método de búsqueda que el entrevistador dice que utilizan, preferentemente publicaciones de avisos en diarios y cómo las entrevistadas comentan que llegaron a la empresa. Una de ellas, no sabía que existía una vacante cuando llevó su curriculum y la otra se enteró por un conocido del dueño de Nativo Viajes que había un puesto libre, lo que difiere a las preferencias por parte de la Dirección respecto al tema.

El seleccionador reafirma que son muy pocos los currículums viables que obtiene en respuesta a los avisos publicados, cuando comenta que al decepcionarse con las postulaciones que recibió, decide abandonar el proceso y cubrir el puesto con la misma persona que hace otras tareas.

Entre los entrevistados están de acuerdo en que las vacantes han surgido por la creación de un puesto y para cubrir otro. También concuerdan que las búsquedas comenzaron en temporada alta: Julio y enero.

### ***Interpretación***

Se estaría observando que, al fallar una búsqueda por medio de fuentes externas, automáticamente estarían recurriendo a cubrir el puesto vacante generando la ampliación de uno ya existente. Esto puede ser consecuencia de que no se estarían utilizando correctamente los requerimientos de una estrategia de reclutamiento adecuada. Lo que se afirma cuando el selector comenta que utiliza sus propias experiencias en el puesto y opiniones de la gerencia para recolectar información antes de realizar la publicación de anuncios.

Se observa que no existiría una previsión adecuada. La empleada de ventas fue incorporada de forma reactiva en el mes de enero, para cubrir un puesto de una persona que se desvinculó de la organización en temporada alta. Por otro lado, la administrativa ingresa a la organización 20 días luego de la inauguración de la segunda sucursal, sin haber planificado su incorporación e inducción en la empresa a tiempo, tal como correspondería.

La publicación de un anuncio ciego como la que realizan en Nativo Viajes, es decir, sin mencionar el nombre de la organización y dando un mail general o un anuncio sin detalles específicos del puesto y sus requisitos, podría conllevar a la desconfianza y posible pérdida de candidatos potenciales, como así también generar que se reciban muchas candidaturas, pero con una calidad inferior a la deseada. La eficacia de las recepciones de currículums estaría directamente relacionada con la calidad de lo publicado.

### Tema 3: Selección

#### *Datos obtenidos*

Los datos obtenidos de las entrevistas respecto a selección pueden observarse en el anexo 7.

En relación a lo conversado, Julián, el responsable de la selección nos contó que desde que tienen las descripciones de puestos, las utilizan para hacer las entrevistas, para hacer preguntas sobre las tareas que tiene designado cada puesto. Primero llama a los seleccionados por teléfono sin darles información del cargo, solo les dice el nombre de la empresa y se los cita para tener una entrevista personal. Las mismas son individuales y se realizan con mayor frecuencia en el local del lado de Nativo Viajes para que las personas puedan estar más tranquilas evitando interrupciones. Julián nos informó que suele hacer dos entrevistas. En la primera, para comenzar realiza preguntas relacionadas a hobbies o sobre el colegio para generar un ambiente cómodo y luego indaga sobre la experiencia, referencias y los requisitos solicitados en el anuncio; en el caso de que el puesto solicite inglés, suele hacer alguna pregunta relacionada al turismo en éste idioma para ver cómo habla la persona. Finalmente, una vez que Julián decidió a quién contratará, lo cita a una segunda entrevista en donde le informa a la persona que quedó seleccionada y se pactan los términos de trabajo.

Roxana, nos comentó que tuvo una única entrevista con Daniel, en la misma él le iba preguntando sobre datos que aparecían en su curriculum vitae sobre sus experiencias personales. Luego le mostró el puesto y le presentó a los empleados. Antes de finalizar la entrevista le informó que quedó seleccionada y que el siguiente lunes comenzaría a trabajar. Aunque la empleada sabe que en la actualidad no es así, con ella no pidieron referencias para contratarla.

La empleada de ventas emisivas nos comentó que el primer contacto que tuvo con Julián, gerente de ventas receptivas y encargado de selección fue cuando él la llamo para organizar una entrevista, en donde le consultó sobre su experiencia y le comentó que ella en este puesto debería hacer lo mismo que ya venía haciendo en sus trabajos anteriores. Le hicieron la entrevista en el bar del lado El turista. El selector le hizo preguntas relacionadas con su experiencia laboral, y si bien consultó si sabía hablar inglés, no lo corroboró. Julián le comentó a la entrevistada que el puesto debía ser cubierto con urgencia y que no contaban con tiempo para enseñarle debido a que había que cubrir un cargo que había quedado vacante. El mismo día la llamaron y le informaron que quedó seleccionada, que el siguiente lunes debería empezar a trabajar.

### *Análisis*

El seleccionador coincide con la empleada más antigua en que no da información del puesto en la primera comunicación telefónica. Pero difiere con la otra empleada, ya que a ella le preguntó sobre su experiencia laboral y le afirmó que eran las mismas tareas de la vacante que tenía.

Los entrevistados están de acuerdo que en la actualidad se busca un lugar más tranquilo para realizar las entrevistas, así el postulante se siente más cómodo. Además, concuerdan en que se piden referencias de sus trabajos anteriores.

La persona encargada de seleccionar y la colaboradora más nueva difieren respecto a la corroboración del inglés, él afirma que luego de preguntar si la persona sabe el idioma le pide que le cuente algo referido al turismo, pero ella indica que solo le preguntó y no lo verificó, siendo que es un requisito de puesto.

Las dos empleadas entrevistadas, concuerdan en que la selección de su puesto se genera a causa de una vacante aparentemente inesperada y que la necesidad de cubrir ese puesto era de manera urgente.

La última diferencia observada es respecto al número de entrevistas antes de anunciar que la persona fue elegida para ingresar a la empresa. A las dos candidatas se les informó durante el trayecto de su primera entrevista que habían quedado seleccionadas y que comenzarían a trabajar la semana próxima, a la empleada más antigua incluso le mostraron físicamente su lugar de trabajo. Mientras que el entrevistador nos informó que realiza una segunda entrevista con el postulante, para informarle la decisión y aclarar asuntos que pudieran haber quedado pendientes.

### ***Interpretación***

Se observa que en Nativo Viajes no se cumplen los pasos correctos de selección, los procedimientos por ellos mismos establecidos, así como tampoco la previsión de recursos humanos. Sus búsquedas son para cubrir vacantes urgentes, sin haber tenido la oportunidad de planificar correcta y estratégicamente el proceso.

Una inadecuada selección podría conllevar a la contratación de empleados que a corto plazo se encuentren insatisfechos o desmotivados en su puesto de trabajo, a un aumento de costos en la inducción, un alto índice de rotación o vacantes inesperadas. A su vez esto podría conducir nuevamente a un proceso de selección, aumentado costos y pérdida de tiempo.

## Tema 4: Inducción

### *Datos obtenidos*

Los datos recolectados en las entrevistas en relación al proceso de inducción, se pueden observar en el anexo 8.

Respecto a la inducción de personal el encargado de selección, Julián, nos informó que en la mayoría de las ocasiones intenta que la persona seleccionada comience a principio de mes, pero si el puesto se debe cubrir con urgencia, comienza lo más pronto posible. El primer día de trabajo, se firman las altas tempranas luego de la presentación general de la organización. Según nos comentó Julián, si bien la inducción no está formalizada, la misma consta de un período aproximadamente de dos meses, en donde los primeros días la persona se encuentra como espectadora del puesto y se le van enseñando las tareas paso a paso.

Según el seleccionador, los guías turísticos son inducidos por sus propios compañeros; las personas de ventas emisivas están a cargo del gerente del área. Julián está a cargo de las inducciones de ventas receptoras y nos comenta que le cuesta mucho soltarle la mano al nuevo personal.

Las evaluaciones y devoluciones sobre el trabajo del personal son informales, se les comunica aciertos y si hay errores, aunque esto depende de la época del año en la que ingresa la persona.

La empleada administrativa, Roxana, nos comentó que cuando ingresó a la empresa estuvo una semana a prueba en donde Julián y sus compañeros eran muy atentos, amables y le explicaban sobre la marcha que tenía que hacer. Nos contó que tuvo charlas informales sobre sus devoluciones pero como el local se había abierto hacia poco eran todos muy nuevos así que ella con el paso del tiempo fue perfeccionando su puesto. El alta temprana y toda la documentación se la dieron dos semanas después de que ingresó.

La empleada de ventas emisivas, Celeste, nos comentó que su primer día de trabajo fue tranquilo, le mostraron su puesto y empezó a trabajar. Cuando ingresó, más allá de que la empresa estaba con la certificación de las normas, no había manuales, por lo que los compañeros les fueron solventando sus dudas y le llevó un tiempo entender que estaba en una empresa familiar. Las primeras semanas, Celeste consultaba todo a Julián sin tener conocimiento que debía dirigirse a su gerente, el cual no sabía quién era. Respecto a la devolución, solo le preguntaban cómo se sentía, pero no sobre cómo iba con el trabajo. La vendedora emisiva aún se encuentra sin la documentación legal de alta; en la entrevista no le aclararon si ella iba a estar en blanco y esto es algo que aún no se ha definido.

### *Análisis*

Los entrevistados coinciden en que cuando cubrir la vacante es urgente, el postulante ingresa a la empresa lo antes posible.

Hubo discrepancia respecto a la generación del alta de trabajo, si bien el responsable de la selección indica que se hace el primer día luego de la presentación, las experiencias de las entrevistadas fueron diferentes. La empleada más nueva aún no ha sido dada de alta legalmente y con la otra tardaron dos semanas en realizar los trámites.

Las entrevistadas difieren con el seleccionador en los tiempos y modos de inducción. Para él, el primer día sirve para presentar a sus compañeros, su puesto de trabajo y las reglas de convivencia. Además, afirma realizar un acompañamiento no formalizado durante los dos primeros meses brindándoles folletos e información digital para conocer el puesto y sus tareas. Dependiendo del mismo, es el tiempo que se estima para que la persona comience a trabajar sola. Por otro lado, las experiencias de las colaboradas fueron muy diferentes, a la empleada administrativa se le explicaba todo sobre la marcha y ella fue creando el puesto. En el caso de quien cubre el puesto de ventas, además de que no le brindaron manuales y no

logró comprender rápidamente que se encontraba en una empresa familiar, tampoco sabía quién era su gerente y que debía consultar sus dudas con él, por lo cual tuvo que ir solventándolas con sus compañeros. El entrevistador nos había comentado, que el gerente era el encargado de inducir a las personas del área.

Siguiendo con los primeros días de trabajo, se observan coincidencias respecto a la apreciación de los entrevistados. El seleccionador afirma que estos días normalmente suelen ser de observación a los compañeros y que la persona está como espectadora del puesto, aunque depende de la época en la que la persona ingresa. La empleada más nueva ingresó en enero, época de plena temporada y comenzó a vender desde el primer día.

Por último, las entrevistadas concuerdan en que si bien los primeros días hubo algunas preguntas sobre cómo iban en el trabajo, en general, hubo poca devolución respecto a su desempeño. Dado esto, consideraron que su trabajo estaba bien hecho.

### ***Interpretación***

Existiría una brecha entre un correcto sistema de inducción, elaborando un plan de acogida y seguimiento del personal nuevo en la empresa, con lo que Nativo Viajes plantea que hace. Según las observaciones realizadas, desde la gerencia predicen que estas funciones están siendo cubiertas de manera adecuada, pero en la práctica no se estarían observando. Esto podría causar en los empleados, falta de conocimiento del puesto y la empresa provocando en la persona inseguridad en su trabajo. Además, por omisión de procedimientos normales, se pueden considerar situaciones o un accionar que en realidad fue una respuesta excepcional de un momento como parte de su trabajo. Esto es debido a que no tienen parámetros de cómo llevar a cabo su puesto, por lo que toman que las experiencias pasan a ser parte de su trabajo.

---

## ANÁLISIS DE DOCUMENTACIÓN

### Tema 1: Descripción del puesto

Con respecto a este tema encontramos los siguientes documentos:

- Documento: Formulario “Descripción de puestos”
- Documento: Procedimiento de “Gestión de los Recursos”
- Documentos: Comentarios de clientes, extraídos de las redes sociales.

A continuación presentaremos y analizaremos cada uno de ellos por separados.

#### **Documento: Formulario “Descripción de puestos”**

##### ***Datos obtenidos***

El formulario de descripción de puestos, el cuál puede visualizarse en el anexo 9 consta con el nombre de la empresa, la fecha de emisión y revisión, quién lo elaboró y quién lo aprobó. El resto del documento está dividido en tres secciones. La primera es identificación del puesto, que contiene el nombre y área del mismo; a quién reporta y por quién es supervisado; a quién reemplaza y por quién es reemplazado. La segunda es la descripción del puesto, en donde se detallan las obligaciones y responsabilidades esenciales y los requisitos laborales. En la última sección, datos de control de contenido, se especifica la fecha de creación y última actualización y nuevamente, quién aprobó la descripción.

### *Análisis*

Analizando todas las descripciones de puestos nos encontramos con que algunas tienen sus campos vacíos.

Se observa que fueron creadas en julio del 2016 y no han sido actualizadas posteriormente. Respecto a sección de obligaciones y responsabilidades, la misma cuenta con una enumeración solo de las tareas que se deben realizar en el puesto.

En cuanto a los requisitos laborales, simplemente detalla en forma breve la formación y experiencia requerida, competencias técnicas específicas para el puesto y las competencias personales.

### **Documento: Comentarios de clientes, extraídos de las redes sociales**

#### *Datos obtenidos*

Los datos observados en los comentarios de redes sociales (Facebook de Nativo Viajes) que pueden verse en el anexo 10, se observa que dos clientes realizan críticas respecto al servicio, con situaciones muy similares y con un período de tiempo de 3 años de diferencia, lo que también influye en la calidad de respuesta de la empresa con los clientes.

#### *Análisis*

Se visualiza que dos clientes tuvieron el mismo inconveniente en su excursión, una fue en abril del 2014 y otra en marzo del 2017, siendo que en la segunda ya estaba vigente el sistema de calidad certificado. En ambos casos se les rompió un neumático en la ruta y el auxilio no estaba en condiciones para usarlo, lo que llevó a que el paseo se retrase. Los dos pasajeros se quejaron ya que ni siquiera recibieron una disculpa por parte de la empresa. Debido a la su mala experiencia no la recomiendan.

---

## **Documento: Procedimiento de “Gestión de los Recursos”**

### ***Datos obtenidos***

A partir del apartado 6.1 que se detalla en el documento procedimiento de Gestión de los Recursos, el cuál puede verse en el anexo 11, se observa que la empresa define que se debe describir cada uno de los puestos del organigrama a partir de los formularios de descripciones de puestos, detallando quiénes son los responsables de confeccionarlos y mantenerlos actualizados.

### ***Análisis***

Dentro del documento Gestión de los Recursos observamos que en el punto 6.1 se nombra brevemente la metodología para gestionar la descripción de puesto. Se especifica que describen todos los puestos del organigrama y detalla los campos del formulario sin especificar cómo debe completarse cada ítem. Además, declara que los responsables del sistema de gestión y Dirección son los encargados de confeccionar y mantenerlas actualizadas. En el caso que sea necesario modificarlas, estos también son los encargados de hacerlo.

### ***Interpretación***

El formulario que presenta la empresa es altamente global, se orienta más al cumplimiento burocrático de un requisito, que a una utilidad real. Da la posibilidad de altos niveles de ambigüedad a la hora de ser completados, quien quiere hacerlo como tareas o quien quiere hacerlo como actividades, con o sin nivel de detalle. Esto podría generar para el selector confusión a la hora de la toma de decisiones, así como de transmitir al destinatario dicha

información, con lo cual no será de gran utilidad como guía o base para la gestión de desempeño.

Al ser tan global los formularios, se puede llegar a omitir responsabilidades de los cargos que obstaculicen el buen funcionamiento de la empresa. Esto podría generar una mala gestión de desempeño provocando insatisfacción en los clientes.

Contar con formularios sin completar es igual a no tenerlos, sumadas a las anteriores consecuencias, lo selectores carecerían de información para iniciar el proceso de reclutamiento, decisiones de selección y llevar a cabo adecuadas inducciones.

Además, considera a las descripciones de funciones como parte del desarrollo del proceso de gestión, ubicado en el punto 6.1, en lugar de ser ubicadas en un sistema de previsión siguiendo las normas ISO 9001 de calidad. Lo cual mostraría que dicho procedimiento no fue realizado con un conocedor de la gestión de recursos humanos.

## **Tema 2: Reclutamiento**

### ***Datos obtenidos***

Con respecto a este tema, encontramos un aviso de trabajo publicado en el diario La Voz del Interior del día 11 de noviembre de 2017, el cuál se observa en el anexo 12. En el mismo se detalla que una empresa de turismo, busca guía turístico con inglés excluyente y una dirección a dónde enviar el curriculum.

### ***Análisis***

La empresa realizó una búsqueda laboral por medio de la publicación en periódico. El anuncio es ciego, se limita a contar que es una empresa de turismo, que busca un guía sin

especificar de qué tipo, plantea exigencia respecto al idioma, sin detallar el nivel requerido y una dirección general a la cual enviar el currículum vitae.

### ***Interpretación***

El aviso publicado por la empresa es extremadamente pobre, ya que ni siquiera define el ámbito o alcance del territorio a cubrir por el guía. Este tipo de publicaciones podría provocar que se reciban gran cantidad de currículums que no cumplan con las expectativas que la empresa tiene, en lugar de recibir menos, pero de buena calidad. El grado de pobreza de los currículums recibidos ha sido sistemáticamente generado por el tipo de aviso que se publicó ya que impide filtrar. Esto también podría generar desconfianza en postulantes, lo que conllevaría posiblemente a la pérdida de candidatos potenciales.

### **Tema 3: Selección**

Con respecto a este tema, encontramos los siguientes documentos:

- Documentos: Comentarios de clientes, extraídos de las redes sociales y Google.
- Documento: Procedimiento de “Gestión de los Recursos”

A continuación presentaremos y analizaremos cada uno de ellos por separados.

#### **Documentos: Comentarios de clientes, extraídos de las redes sociales y**

#### **Google**

#### ***Datos obtenidos***

Los datos observados en los comentarios de redes sociales (Facebook de Nativo Viajes) y Google, que pueden verse en el anexo 13, muestran que los clientes dejan comentarios en la

---

de la empresa sobre experiencias positivas y negativas que han tenido referidas a sus a los servicios y también a la atención que la empresa tiene con los mismos.

### *Análisis*

A partir del muestreo de los casos habituales en los comentarios, se observa que fueron entre el 2015 y 2018 cercanos a las temporadas altas de ventas. Algunos clientes quedaron satisfechos con su experiencia en la empresa y otros no. Los usuarios conformes felicitaron la atención de los vendedores, guías y excursiones realizadas. Las personas inconformes se quejaron de que no obtuvieron respuestas a sus inquietudes o que la empresa se demoraba bastante en atenderlos sin brindarle soluciones.

### **Documento: Procedimiento de “Gestión de los Recursos”**

#### *Datos obtenidos*

Del documento Gestión de los Recursos, en el apartado 6.2, el cuál puede visualizarse en el anexo 11, se observa que la empresa detalla la metodología de selección de personal. Especifican cuándo debe realizarse la selección, de dónde deben sacar la información para proceder con el reclutamiento, la cual debe buscarse en las descripciones de puestos, y en caso de no existir las mismas, se deben confeccionar. También indica qué puesto es el encargado de realizar la publicación. Por último, especifica de manera breve que se debe hacer una recepción y filtro de curriculums; qué puesto hace las entrevistas y escoge al candidato y qué se debe hacer si el candidato no cumple con todos los requisitos del puesto pero aun así deciden contratarlo.

### ***Análisis***

Dentro del documento Gestión de los Recursos actualizado en marzo del 2018, se observa que el apartado 6.2, incluido en la sección de desarrollo, detalla que para proceder al reclutamiento y a la selección tiene que surgir la necesidad de la misma. Para iniciar estas actividades se debe contar con las descripciones de puestos y en caso de no existir se deberán confeccionar, tarea que es llevada a cabo según este documento por el responsable de gestión. Se detalla de manera muy breve, la cual no deja claridad del proceso, que posteriormente se publica el aviso, se seleccionan currículums, se realizan las entrevistas y escogen al candidato más idóneo.

### ***Interpretación***

Se estaría observando que Nativo Viajes, cuenta con dificultades a la hora de llevar a cabo tareas como, atención al público en momentos de temporada alta. Esto podría ser consecuencia de una falta de previsión en momentos en que la demanda de clientes incrementa y no la capacidad de respuesta de la empresa o por selecciones de personal inadecuado para cubrir los puestos.

El procedimiento que tiene la empresa es muy general, comenzando las búsquedas cuando surge la necesidad, basándose en descripciones con escasa o nula información. No se estaría partiendo de una adecuada previsión de personal, provocando que el reclutamiento y la selección no sean realizados de manera oportuna. Además, podría generar la elección de un candidato que no se ajuste a los verdaderos requisitos del puesto. Esto también induciría que si la vacante no se cubre a la brevedad el puesto quede libre y se aumente la carga de trabajo en el resto de los empleados, afectando la tensión en el clima laboral y la atención al cliente.

Por último, cuando la necesidad es urgente puede afectar la calidad y tiempos de la inducción.

#### **Tema4: Inducción**

Con respecto a este tema, encontramos los siguientes documentos:

- Documento: Procedimiento de “Gestión de los Recursos”
- Documento: “Manual de Calidad”.

A continuación presentaremos y analizaremos cada uno de ellos por separados.

#### **Documento: Procedimiento de “Gestión de los Recursos”**

##### ***Datos obtenidos***

Del documento Gestión de los Recursos, el cual se encuentra en el anexo 11, se observa que en el apartado 6.3 detalla los nombres de las diferentes etapas del proceso de inducción que la empresa espera que se cumplan y quién es el responsable de cada una de ellas.

##### ***Análisis***

Se observa que en la Gestión de los Recursos en el punto 6.3 se especifican brevemente los pasos del proceso de inducción. Se le presenta al nuevo empleado la empresa, sus compañeros y su puesto de trabajo y se le brindan los documentos necesarios que sirvan de apoyo para el conocimiento e interpretación de su puesto de trabajo. Este proceso se encuentra a cargo del responsable de gestión de calidad, de la Dirección y su superior directo.

---

## **Documento: “Manual de Calidad”.**

### ***Datos obtenidos***

Dentro del documento Manual de Calidad, en el apartado referente a Política de Calidad, Seguridad y Ambiente, el cual se encuentra en el anexo 14, se observa que la empresa detalla la política que deberán seguir con permanente compromiso para poder cumplir los objetivos de la organización. Entre ellos, menciona garantizar la prestación de servicios en los tiempos acordados; considerar la gestión integrada de calidad, seguridad, medio ambiente y responsabilidad social para el desarrollo de las actividades de la organización, orientando los procesos hacia la mejora continua y cumpliendo con las normas; realizar seguimiento y control de los procesos para mantener estándares de calidad y mejora continua; mantener la infraestructura acorde a la gestión de servicios y por último, capacitar y desarrollar la competencia del personal alineados a los objetivos de la empresa.

### ***Análisis***

Se observa que dentro del Manual de Calidad que posee la empresa, realizado en diciembre del 2016 se detalla la política de calidad, seguridad y ambiente que deberán seguir con permanente compromiso. El cumplimiento de la misma es responsabilidad de todos los miembros de la organización.

## **Documento: Procedimiento de “Gestión de los Recursos”**

### ***Datos obtenidos***

Del documento de Gestión de los Recursos, el cuál puede observarse en el apartado 6.5 del anexo 11, se detallan las diferentes formas en que la empresa considera que se pueden detectar las necesidades de capacitación. Posteriormente, detectada la necesidad se debe

informar al responsable del sistema de gestión, quien analiza la factibilidad y los gastos para luego proceder con su planificación y finalmente ejecutarlas según lo planificado. También detalla a dónde deben registrarse y qué es lo que debe quedar asentado.

### *Análisis*

En el documento de Gestión de los Recursos, se detalla en el apartado 6.5 cómo pueden surgir las necesidades de capacitación. Éstas pueden ser por acciones correctivas, nuevos productos, revisión de la Dirección, por resultados de auditorías o por desempeño de los procesos en función de indicadores y objetivos. Se detalla que una vez identificada la necesidad de capacitación se comunica al responsable del sistema de gestión para que la evalúe y planifique.

### *Interpretación*

Si bien Nativo Viajes cuenta con el procedimiento de inducción, el mismo omite el tiempo estimado de adaptaciones a las funciones del puesto para que el empleado pueda desenvolverse autónomamente. Tampoco se detalla si se evaluará el progreso de la persona en su periodo de adaptación. Esto podría generar inseguridad en el nuevo trabajador y que no cumpla con todas las responsabilidades ya que no obtiene una devolución de su trabajo.

La empresa especifica que existe la posibilidad de contratar personal que no cuente con todos los requisitos de formación solicitados. A su vez en su política de calidad declara que se debe capacitar y desarrollar la competencia del personal alineado a los objetivos de la empresa. Sin embargo, el procedimiento de capacitación omite la necesidad de formación al momento de inducción del nuevo empleado. Esto podría generar que la persona carezca de algunos conocimientos necesarios para desenvolverse eficazmente en su puesto obteniendo un bajo desempeño y generando inconformidad por parte de la Dirección de la empresa.

## OBSERVACIÓN DIRECTA

### Tema 1: Descripción de puesto

#### *Datos obtenidos*

En la computadora del responsable de ventas emisivas y también selector de personal, que se encuentra en la sala de atención al público, se puede ver una carpeta compartida en red para todas las otras máquinas, donde están las descripciones de puestos y el organigrama. El formulario correspondiente al cargo de transportista se encontraba sin completar. Además, en este ordenador únicamente se halla un archivo con la gestión de recursos, un plan de objetivo y el resultado de la certificación de las normas ISO 9001 e IRAM SECTUR 42910. Estos últimos dos, son archivos confidenciales que la empresa no puede compartir.

#### *Análisis*

Se pudo observar que la empresa comparte los documentos referidos a la información de los cargos solamente con los empleados que tienen acceso a las máquinas o que las utilizan para trabajar. Algunos formularios de descripción de funciones no están completos.

#### *Interpretación*

Nativo Viajes no comparte con todos sus empleados la documentación, ya que aquellos que no utilizan computadoras para trabajar se les complicarían tener acceso a la misma. Para que los beneficios de contar con descripciones de puestos se puedan observar, es necesario que todos los empleados tengan acceso a éstas, que conozcan su ubicación, que la empresa anteriormente les haya explicado la función del mismo y cómo poder usarlas cada vez que sea necesario. Si se encontrarán correctamente formuladas y fueran utilizadas, sería muy beneficioso para los trabajadores ya que podrían autoevaluarse en sus tareas, saber si cumplen

---

Acuña, Celeste y Seleme, Agustina

los resultados que la empresa espera de ellos respecto a sus responsabilidades y sacarse dudas en relación con sus quehaceres cotidianos. Caso contrario si estos archivos no fueron vistos e interpretados anteriormente por cada una de las personas que ocupan los puestos, podría conllevar dificultades en la interpretación de sus tareas, discrepancias en los resultados esperados y falta de conocimiento de sus responsabilidades.

## **Tema 2: Reclutamiento**

No hay elemento provisto para este tema por esta herramienta.

## **Tema 3: Selección**

### ***Datos obtenidos:***

Se observa que el lugar físico en donde se encuentran la mayoría de los empleados es un espacio pequeño, en donde las mesas de atención al público están muy cerca una de la otra. Del lado derecho de la sala se hallan los empleados de ventas receptoras y del otro lado los de ventas emisoras. Al fondo del mismo ambiente hay un escritorio que corresponde al responsable de transporte y separado de esta sala, al fondo del local, se encuentra una oficina pequeña que pertenece al gerente general y a la empleada de administración. En esta habitación también se realizan las entrevistas laborales.

Hay dos lugares donde se pueden hacer las entrevistas. Uno es el patio del local que se encuentra al lado de la empresa, donde el ambiente es amplio, tranquilo y agradable con sillas para sentarse y una mesa para compartir. El otro sitio es la oficina al fondo de la empresa, que es un ambiente chico en donde entran las dos personas que trabajan con sus respectivos escritorios, quedando poco espacio para que ingrese otra persona y tenga comodidad, además, es propenso a interrupciones y/o distracciones.

### *Análisis*

Nativo Viajes cuenta con una oficina chica de atención al público, donde además también tiene una sala al fondo que se utiliza para realizar entrevistas, entre otras cosas, pero como la misma es tendenciosa a recibir interrupciones en algunas ocasiones deciden realizar las entrevistas en el patio del local del lado.

### *Interpretación*

La oficina con la que cuentan no es adecuada para una correcta selección de personal debido a que las personas pueden sufrir distracciones. El patio sí es apropiado ya que permite que los entrevistados puedan desenvolverse en un ambiente cálido y adecuado generando confianza y comodidad en las entrevistas y poder brindar todo lo mejor de ellos sin sufrir situaciones incómodas derivadas de interrupciones.

## **Tema 4: Inducción**

### *Datos obtenidos*

Se observó que, en la oficina del gerente general, en una de las paredes se encuentra la política de calidad, seguridad y ambiente, detallada en una hoja de tamaño A4, sin encuadrar y desactualizada, respondiendo a exigencias de la versión 2008 de norma ISO 9001.

### *Análisis*

La política de calidad, seguridad y ambiente está a la vista de todas las personas que ingresen a la oficina del gerente. No está colocada en ningún otro sitio del establecimiento.

---

### *Interpretación*

Si bien la política se encuentra a la vista de aquellos que ingresen a la oficina del gerente, sería necesario que la misma esté encuadrada también en la sala principal, en un tamaño más grande, para que los empleados y clientes tengan un mejor acceso a ella. Además, el hecho de que esté desactualizada da evidencias de poca vigencia y consecuente uso.

---

## SÍNTESIS

### **Tema 1: Descripción de Puesto**

Hay coincidencia en la información recolectada a través de las herramientas utilizadas. Los formularios estarían siendo muy globales y desactualizados. Además, no son compartidos con todos los empleados e incluso algunos de ellos no saben de su existencia y a otros se le amplió el puesto sin modificaciones en su descripción, generando posibles dificultades en el entendimiento del puesto. Esto podría conllevar entre cosas, a desvíos en el desempeño de quien cubre el cargo, falta de conocimiento de las responsabilidades a cumplir y de los resultados esperados por la organización.

La persona encargada de recolectar información para iniciar un proceso de reclutamiento carecería de datos relevantes para llevar a cabo la tarea, afectando también a las decisiones que pudieran tomarse en la selección. Por último, la falta de descripciones de puestos completas podría generar complicaciones para realizar la inducción de los nuevos empleados.

### **Tema 2: Reclutamiento**

Existe coherencia entre lo recogido mediante las diferentes herramientas. La empresa estaría realizando las búsquedas en temporada alta, lo cual implicaría una falta de previsión en el proceso y además de forma reactiva solo ante la desvinculación de ocupantes de los puestos. Estarían recolectando de forma inadecuada los datos para realizar las búsquedas, debido a que utilizan sus propias experiencias en el puesto y opiniones de la gerencia para recolectar información.

Realizan avisos ciegos sin detalles específicos del puesto a cubrir. La eficacia de la recepción de currículums derivaría directamente del tipo de aviso utilizado, el cual posiblemente genere desconfianza en los receptores de las publicaciones y pérdida de

potenciales candidatos. Esta situación ha generado que la empresa decida abandonar una búsqueda y cubrir la vacante con la ampliación de un puesto ya existente.

Por último, es significativa la diferencia de percepción que existe entre la Dirección, que asume que los procedimientos afectados a la provisión de recursos humanos están y se cumplen, con el resto de los empleados que no conocen todos los procedimientos ni como son llevados a cabo.

### **Tema 3: Selección**

En cuanto a la selección hay coincidencia en la información recolectada a través de las herramientas utilizadas. El hecho de que los resultados no fueron positivos estaría hablando de que la empresa posee un procedimiento muy general y no prevé la necesidad de recursos humanos, generando una selección que no ha sido planificada correcta y estratégicamente. Las búsquedas surgen para cubrir vacantes inesperadas, normalmente en temporada alta, donde se incrementa la demanda de clientes, pero no así la capacidad de respuesta de la empresa.

La información de los puestos estaría siendo recolectada de descripciones vagas, lo que podría provocar que los entrevistados no conozcan realmente el puesto que la empresa ofrece, que se seleccione a personal que no cumpla con los requisitos del puesto o que surjan insatisfacciones laborales en los primeros meses de trabajo, entre otros, los cuales podrían ser causa de los niveles de rotación. Esto también generaría un incremento en cuanto a los costos y tiempos de inducción, como así también, podría afectar a la calidad de la misma.

---

#### **Tema 4: Inducción**

Respecto al proceso de inducción hay coherencia entre todas las herramientas utilizadas. Si bien la Dirección plantea llevar a cabo un procedimiento adecuado, esto no se observa en la recolección de información de las herramientas. Se omiten aspectos claves para una adecuada inducción, no se detalla la capacitación del nuevo personal, ni los tiempos de adaptación y los responsables del seguimiento, entre otros. Esto podría provocar inseguridad en los nuevos empleados, falta de conocimiento del puesto y la empresa, como así también la omisión de formación pertinente.

---

## CONCLUSIÓN DEL DIAGNÓSTICO

### Tema 1: Descripción de puesto

#### *Aciertos:*

- ✓ Existen procedimientos que establecen cómo se debe hacer la selección, inducción y capacitación de personal.
- ✓ Cuentan con la descripción de funciones de la mayoría de sus puestos.
- ✓ Uno de los dos lugares en donde se realizan las entrevistas es adecuado.

#### *Desaciertos:*

- ✓ Las descripciones de puestos son globales, desactualizadas e incompletas. Existe personal que aún no sabe de su existencia.
- ✓ Su procedimiento de selección, inducción y capacitación son muy generales dificultando efectuarlos exitosamente.
- ✓ No se comparten las descripciones con todos los empleados, los que no tienen computadoras en su puesto, no pueden acceder a éstas.
- ✓ Utilizan sus propias experiencias en el puesto y opiniones de la gerencia para recolectar información antes de realizar la publicación de una búsqueda en lugar del sistema de calidad como corresponde.
- ✓ Utilizan anuncios ciegos, no mencionan el nombre de empresa ni los requisitos del puesto, generando posible pérdida de potenciales candidatos
- ✓ Reciben exceso de currículums de baja calidad, derivado de anuncios ineficaces.

- ✓ Sus búsquedas son reactivas, surgen para cubrir vacantes inesperadas. Comienzan el proceso cuando detectan la necesidad, basándose en descripciones con escasa o nula información para la recolección de datos.
- ✓ Posible falta de comprensión de los entrevistados cuando la empresa brinda la información de los cargos, debido a que no utilizan la descripción de puestos adecuadas.
- ✓ Contratan personas que no están a la altura de los puestos y no tienen un plan de contingencia para solventarlo con una buena capacitación y una adecuada inducción.
- ✓ Cuentan con políticas de calidad desactualizadas.

### ***Omisiones:***

- ✓ No se prevé la necesidad de personal, las búsquedas surgen siempre luego de una vacante y especialmente en temporada alta.
- ✓ No existen especificaciones de responsabilidades y funciones en los formularios de descripción, como así tampoco la autonomía para realizarlas, tal como exige la norma ISO 9001 certificada.
- ✓ Las descripciones de puestos no se utilizan para recolectar información necesaria para el proceso de reclutamiento, ni para las entrevistas y enfatizar con éstas, la decisión de contratación.
- ✓ Falta de planificación estratégica del proceso de selección en sí mismo.
- ✓ Ausencia de explicación y utilización de la descripción de puesto cuando la persona ingresa a la organización, ni tampoco como parámetro de guía de los que ya se encuentran en la misma.
- ✓ Los empleados no obtienen devolución de su trabajo, por lo que el personal estima que su labor es correcta.

- 
- ✓ En el procedimiento se omite el tiempo u otros criterios o parámetros de adaptación deseado para que el empleado pueda desenvolverse en su puesto autónomamente, como así también, carece de detalles respecto a la necesidad de formación de los nuevos empleados.
  - ✓ No se realiza una capacitación cuando la persona ingresa a la organización.

---

## PROPUESTA

En base al diagnóstico, formulamos una propuesta de mejora para la optimización del sistema de provisión de Recursos Humanos de Nativo Viajes adecuado a sus necesidades.

### Justificación de la propuesta

Situar a la Dirección y a los responsables de cada área en condiciones de reconocer cómo y cuándo seleccionar a su personal, de qué manera inducirlo a la organización y cómo recolectar adecuadamente la información para que este proceso sea exitoso.

### Objetivo de la propuesta

Mejorar el proceso de provisión de personal con el fin de adecuarlo a las necesidades de Nativo Viajes, propiciar herramientas adecuadas, sugerencias de implementación y criterios de evaluación a seguir por la empresa en el momento en el que ésta decida iniciar el proceso.

### Actividades propuestas

Las acciones están diseñadas para implementarse en orden, ya que el resultado de una es condición necesaria de la siguiente.

### Actividad 1: “Compartir con Nativo Viajes los resultados del diagnóstico”

#### Finalidad

Compartir los resultados del trabajo realizado con la Dirección de la empresa, para concientizarlos sobre su situación actual y plantearle posibles mejoras que pueden realizarse a partir de nuestra propuesta, ya que el éxito de poder avanzar en una mejora depende del compromiso, interés y apoyo que se obtenga de la organización.

Se aclararán los beneficios de la optimización del sistema de provisión para generar confianza en la propuesta, lo cual dará un valor agregado al momento de su implementación. Además, expondremos los aciertos, desaciertos y omisiones encontrados en nuestra intervención con sus correspondientes alternativas para producir una mejora.

### **Características**

✓ Se realizará una reunión con la Dirección, el gerente de ventas emisivas de la empresa y con quien ellos determinen. En la misma se entregará copia del proyecto y se explicarán detalladamente cómo se realizó el diagnóstico, los resultados del proceso (destacando los aciertos, desaciertos y omisiones detectados), las conclusiones a las que hemos arribado y la presente propuesta de mejora.

### **Sugerencias para la implementación**

Se programará con dos semanas de anticipación una reunión con los responsables de la empresa y quiénes éstos convoquen de no más de dos horas. El principal objetivo será transmitir los resultados y las acciones a implementar.

- ✓ Se preparará una presentación visual para captar mejor la atención de los receptores.
- ✓ Será necesario acordar un lugar y horario libre de interrupciones.
- ✓ Se asegurará contar con elementos de apoyo para la reunión: computadora, proyector y el trabajo final impreso para entregar a la Dirección, además de hoja de implementación a modo de check list.
- ✓ Se otorgará tiempo para preguntas o dudas que puedan tener los receptores.

## **Criterios de evaluación**

- ✓ Se considerará la asistencia y puntualidad a la reunión, el grado de interés y respuesta que demuestren los receptores. Asimismo, se tendrá en cuenta la comprensión y concientización observada de la Dirección.
- ✓ Se utilizará la impresión de sugerencias de implementación para corroborar punto por punto si fueron cumplidos.
- ✓ Se pasará a la siguiente etapa sólo con la aprobación y compromiso de apoyo de la Dirección respecto al proyecto de intervención.

## **Actividad 2: “Ajustar las descripciones de puestos según funciones y responsabilidades para dar cumplimiento real a las normas de calidad, necesidades de la empresa y sus integrantes”**

### **Finalidad**

Brindar a la empresa una versión optimizada del formulario base de descripción de puestos, desarrollado según los criterios arriba mencionados. Como beneficio, la empresa podrá unificar la manera de elaborar e interpretar la información de las mismas, contando con descripciones claras y precisas, lo que generaría la utilización de éstas adecuadamente en los procesos de Recursos Humanos por parte de la empresa y facilitaría el entendimiento del puesto por parte de los empleados.

### **Características**

Se realizará una reunión de dos horas con la Dirección de la empresa y los encargados de cada una de las áreas, para exponer acerca de los nuevos formularios de descripción de

puestos y dar fechas óptimas para ajustar los existentes, como así también los plazos de actualización estimados (ver anexo 15: Formulario de Descripción de Puesto).

Se explicará qué incluye cada ítem propuesto, quién debe completarlos, quién autorizarlos y cómo hacerlo de manera adecuada, utilizando como criterios los beneficios del nuevo modelo para la organización y para el cumplimiento de exigencias normativas.

### **Contenido:**

El formulario establecido principalmente consta de los siguientes ítems, que cada uno será explicado en el formulario entregado:

- ✓ Nombre del puesto, fecha de creación y actualización, quién creó y autorizó
- ✓ Objetivo/misión del puesto
- ✓ Nivel jerárquico, organigrama, superior directo, y quien sustituye el puesto
- ✓ A qué puestos supervisa
- ✓ De qué puesto es proveedor y de cuál es cliente
- ✓ Funciones y responsabilidades con su grado de autoridad para cumplirlo
- ✓ Requisitos excluyentes y deseados
- ✓ Competencias esperadas.

### **Sugerencias para la implementación**

- ✓ Definir lugar de reunión, es recomendable que sea fuera de la rutina laboral.
- ✓ Establecer con anticipación el día y horario en el que se desarrollará la reunión y enviar recordatorio a los participantes un día antes de la misma para garantizar la presencia de todas las personas esperadas.
- ✓ Contratar al especialista para que dirija la actividad número 2 y posteriormente la actividad número 3.

- 
- ✓ Definir la presentación que se brindará a los participantes.
  - ✓ Preparar los formularios de puestos en blanco que serán entregados a todos los asistentes.
  - ✓ Dar inicio a la reunión
  - ✓ Completar registro de capacitación con la firma de cada participante para dejar registro de la misma.
  - ✓ Entregar modelos de descripciones de puestos con referencia a su contenido.
  - ✓ Exponer la explicación con ejemplos generales de cómo se llena un formulario de puesto.
  - ✓ Responder dudas respecto a lo expuesto.
  - ✓ Cerrar la reunión comunicando a los participantes que la semana siguiente se dará inicio al taller de concientización respecto a la importancia del uso de los formularios, seguimiento y actualización.

### **Criterios de evaluación**

- ✓ Nivel de participación de los asistentes.
- ✓ Nivel de comprensión de la información brindada.
- ✓ Chequear que se hayan dado todos los puntos establecidos previamente a la reunión.
- ✓ Percepción de la gerencia respecto al asesor, al desarrollo de la reunión y a la participación de los empleados.

---

### **Actividad 3: “Concientizar a la Dirección y los responsables de áreas de la importancia del uso, seguimiento y actualización de las descripciones de puestos”**

#### **Finalidad**

Sensibilizar sobre la importancia de contar con descripciones de puestos que se basen en funciones y responsabilidades, como así también en los grados de autoridad para realizar cada una de éstas tal como plantean las normas ISO 9001 certificadas. Solo así podrán ser utilizadas de manera consciente y eficiente en todos los procesos necesarios de Recursos Humanos.

Será esencial que Nativo Viajes comprenda las funcionalidades esenciales que pueden tener las descripciones de puestos y por qué estas deben ser actualizadas con regularidad, completas y claras en su contenido, es decir, sin ambigüedades de interpretación.

#### **Características**

Se realizará una reunión de dos horas con la Dirección de la empresa y los encargados de cada una de las áreas para exponer acerca de la importancia de contar con descripciones de puestos actualizadas y utilizarlas para los procesos de recursos humanos como reclutamiento, selección, inducción y capacitación, entre otros.

Se buscará generar entendimiento en la importancia y los beneficios de utilizar estratégicamente las descripciones de puestos dentro de la empresa.

Es indispensable contar con los formularios de puestos completos y precisos de todos los puestos para dar comienzo de una manera adecuada a la actividad siguiente.

---

## Contenido:

- ✓ ¿Qué es una descripción de puestos?
- ✓ ¿Para qué se utiliza?
- ✓ ¿Cuáles son los beneficios de contar con descripciones de puestos?
- ✓ ¿Cómo hacer uso eficiente de las mismas?
- ✓ ¿Qué resultados podemos esperar de su uso?

## Sugerencias para la implementación

- ✓ Establecer el día y horario de capacitación con anticipación para asegurar la presencia de todos los participantes.
- ✓ Contactar nuevamente al consultor externo.
- ✓ Coordinar con el consultor los temas relevantes a ser tratados para que el mismo cuente con el tiempo necesario para preparar el material teórico.
- ✓ Preparar con el consultor el material visual para la capacitación.
- ✓ Preparar la sala. La misma debe ser un lugar que evite las interrupciones.
- ✓ Comenzar la capacitación.
- ✓ Llenar los registros de capacitación.
- ✓ Evacuar todas las dudas necesarias.
- ✓ El consultor deberá hacer una serie de preguntas para corroborar la comprensión del contenido expuesto.

## Criterios de evaluación

- ✓ Nivel de participación de los asistentes.
- ✓ Nivel de comprensión de la explicación dada.
- ✓ Chequear que se hayan dado todos los puntos establecidos previamente a la reunión.

- ✓ Percepción de la gerencia respecto al asesor, al desarrollo de la reunión y a la participación de los empleados.

#### **Actividad 4: “Capacitar a la empresa para que logre desarrollar la previsión de recursos humanos acorde para las temporadas altas y generar cuadros de reemplazos”**

##### **Finalidad**

Concientizar sobre la importancia de prever el personal, en los momentos en que la demanda de clientes incrementa, para que la empresa mantenga su capacidad de respuesta.

Nativo Viajes deberá conocer los cargos existentes de la organización y la demanda de los mismos en temporada baja, lo que servirá como parámetro para poder definir la cantidad y tipo de puestos que serán necesarios en temporada alta, como así también servirán de información para generar los cuadros de reemplazos correspondientes.

##### **Características**

Se realizará un taller de entrenamiento con la Dirección cuya duración será de 20 horas debido al gran contenido práctico y a la cantidad de información que el asesor necesitará para guiarlos en el proceso.

Se concientizará de la importancia de desarrollar la previsión de personal y de realizar un cuadro de reemplazo para no disminuir la calidad de respuesta al cliente en ninguna etapa del año. El asesor externo, buscará generar compromiso y entendimiento de la importancia de los mismos, brindando los beneficios y ventajas competitivas que contar con estos genera. La empresa será guiada en todo el proceso por el asesor externo.

## Contenido:

- ✓ Contar con todos los formularios de puestos completos.
- ✓ ¿Qué es la previsión de Recursos humanos? ¿Cuáles son sus beneficios?
- ✓ ¿Cómo hacer una previsión adecuada a las necesidades de Nativo Viajes?
- ✓ ¿Cuándo es adecuado comenzar con el proceso teniendo en cuenta la demanda de los clientes?
- ✓ ¿Qué cantidad de personal extra es necesario en temporada alta?
- ✓ ¿Qué es un cuadro de reemplazo? ¿Cuáles son sus beneficios?
- ✓ ¿Cómo hacer un cuadro de reemplazo adecuado a las necesidades de la empresa?
- ✓ ¿Qué cargo cubre un puesto que quede vacante inesperadamente?
- ✓ ¿Cómo se debe capacitar a los empleados para que puedan cubrir un puesto extra al habitual?
- ✓ ¿Cómo implementar el cuadro de reemplazo en caso de que sea necesario?

## Sugerencias de implementación

- ✓ Establecer con anticipación los días y horarios en los que se llevará a cabo el taller para garantizar la presencia de la Dirección en todos los encuentros.
- ✓ Contratar un asesor externo para que lleve a cabo la capacitación.
- ✓ Coordinar con el asesor todos los temas que deberán desarrollarse en el taller y organizar junto con él, el material teórico, práctico y visual que sea necesario.
- ✓ Preparar el lugar de capacitación y asegurarse de que será libre de interrupciones.
- ✓ Solicitar a la Dirección que asista con todas las descripciones de puestos completas y actualizadas según la actividad número dos.
- ✓ Dar comienzo al taller.
- ✓ Llenar los registros de capacitación.

- ✓ Desarrollar previsión y cuadro de reemplazo entre la empresa y el asesor externo.

### **Criterios de evaluación**

- ✓ Se tendrá en cuenta la participación y colaboración de la Dirección en el taller.
- ✓ Nivel de comprensión de los beneficios de contar con una previsión y cuadro de reemplazo.
- ✓ Nivel de comprensión de cómo llevar a cabo los procesos enseñados.
- ✓ Grado de compromiso de la empresa para llevar adelante en tiempo y forma los procesos establecidos en el taller.
- ✓ Corroborar que se hayan dado todos los temas establecidos previamente.

### **Actividad 5: “Mejorar los subsistemas de provisión existentes dentro del procedimiento de Gestión de Recursos Humanos utilizando las descripciones de puestos y previsión ya optimizados”**

#### **Finalidad**

Otorgar a los encargados de llevar a cabo el proceso de provisión herramientas adecuadas a las necesidades de Nativo Viajes para que la misma pueda ser planificada correcta y estratégicamente.

Será fundamental que la empresa pueda conocer todos los aspectos indispensables para llevar a cabo cada uno de los subsistemas del proceso, cuál es la información necesaria para desarrollar eficientemente cada una de las etapas, cómo utilizarla y qué resultados podremos obtener.

## Características

Se realizará una presentación a la Dirección de la empresa de no más de tres horas en donde se expondrá el procedimiento a seguir para realizar la provisión de personal (ver anexo 16: Procedimiento de Provisión de Recursos Humanos). En el mismo se desarrollará claramente cómo llevar a cabo el reclutamiento, la selección y la inducción de personal.

Se destacarán los beneficios de contar con este procedimiento y de utilizarlo cada vez que sea necesario.

### Contenido:

El procedimiento presentado consta principalmente de la explicación de cómo llevar a cabo los siguientes procesos:

**Reclutamiento:** Qué información será necesaria para comenzar, de donde se obtiene la misma, cómo realizar un aviso eficiente y en dónde publicar.

**Selección:** Qué información es necesaria para llevar a cabo la selección, cómo realizar la preselección de currículum vitae, cómo realizar entrevistas telefónicas y personales, técnicas psicotécnicas recomendadas, cómo informar que quedó seleccionada una persona.

**Inducción:** Cómo realizar el alta del empleado, pasos a seguir los primeros días de trabajo, capacitación correspondiente y cómo hacer seguimiento y retroalimentación.

## Sugerencias de implementación

- ✓ Establecer con anticipación el día y horario en los que se llevará a cabo la reunión para garantizar la presencia de la Dirección en el encuentro.
- ✓ Organizar el material teórico y visual que sea necesario para llevar a cabo la reunión que será dada por las participantes del proyecto de grado.
- ✓ Preparar la sala y asegurarse de que será libre de interrupciones.

- ✓ Dar comienzo a la reunión.
- ✓ Llenar los registros de capacitación.
- ✓ Otorgar un momento para que la Dirección pueda sacarse todas las dudas que pudieron surgir y corroborar que lo desarrollado haya sido comprendido.

### **Criterios de evaluación**

- ✓ Asistencia y participación de la Dirección.
- ✓ Nivel de comprensión de los beneficios de contar con un procedimiento de provisión de personal.
- ✓ Nivel de comprensión de cómo llevar a cabo cada uno de los procesos presentados.
- ✓ Grado de compromiso de la empresa para llevar adelante de la manera establecida el reclutamiento, selección e inducción.
- ✓ Corroborar que el procedimiento presentado cumpla con todos los temas establecidos previamente.

### **Actividad 6: “Definir responsables de los procedimientos de Recursos**

#### **Humanos y tutores internos para las capacitaciones”**

#### **Finalidad**

Proponer junto con la empresa, responsables para llevar a cabo cada uno de los procesos correspondientes a la previsión y provisión de personal establecidos en la presente propuesta. Además, se presentarán cuáles serían los tutores internos que deberán encargarse de la capacitación de nuevos ingresos teniendo en cuenta las descripciones de puestos ya optimizadas.

Destacar los beneficios de que cada proceso tenga asignado un responsable directo de llevarlo a cabo, como así también los de contar con tutores que lleven a cabo la capacitación específica del puesto para los nuevos ingresantes.

## Características

Se realizará una reunión con la Dirección de la empresa de no más de cuatro horas en donde se presentará la propuesta de cómo elegir los responsables de procesos y tutores de capacitación interna.

Se expondrán cuáles serán los beneficios de contar con estos responsables y tutores a la hora de llevar a cabo cada uno de los procesos y cuáles son los resultados que podrán esperar.

## Contenidos:

- ✓ Se utilizará el procedimiento presentado en el punto anterior.
- ✓ ¿Qué significa ser responsable? ¿En base a qué información son elegidos?
- ✓ ¿Cuáles son los beneficios de que haya responsables?
- ✓ ¿Qué es la capacitación interna?
- ✓ ¿Qué implica contar con un tutor de capacitación? ¿Cuáles son los beneficios?

## Sugerencias de implementación

- ✓ Establecer con anticipación el día y horario en los que se llevará a cabo la reunión para garantizar la presencia de la Dirección en encuentro.
- ✓ Organizar el material teórico y visual que sea necesario para llevar a cabo la reunión que será dada por las participantes del proyecto de grado.
- ✓ Preparar la sala y asegurarse de que será libre de interrupciones.
- ✓ Dar comienzo a la reunión.

- 
- ✓ Llenar los registros de capacitación.
  - ✓ Otorgar un momento para que la Dirección pueda sacarse todas las dudas que pudieron surgir y corroborar que lo desarrollado haya sido comprendido.

### **Criterios de evaluación**

- ✓ Asistencia y participación de la Dirección.
- ✓ Nivel de comprensión de los beneficios de contar con responsables de los procesos y tutores de capacitación interna.
- ✓ Grado de compromiso de la empresa para llevar adelante los procesos de previsión y provisión de la manera establecida y con el personal seleccionado.
- ✓ Corroborar que la reunión cumpla con todos los temas establecidos previamente.

## Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDAD												
ACTIVIDAD	MES 1			MES 2				MES 3				
1- Compartir con Nativo Viajes los resultados del diagnóstico												
2- Ajustar las descripciones de puestos según funciones y responsabilidades para dar cumplimiento real a las normas de calidad, necesidades de la empresa y sus integrantes												
3- Concientizar a la Dirección y los responsables de áreas de la importancia del uso, seguimiento y actualización de las descripciones de puestos												
4- Capacitar a la empresa para que logre desarrollar la previsión de recursos humanos acorde para las temporadas altas y generar cuadros de reemplazos												
5- Mejorar los subsistemas de provisión existentes dentro del procedimiento de Gestión de Recursos Humanos utilizando las descripciones de puestos y previsión ya optimizados												
6- Definir responsables de los procedimientos de Recursos Humanos y tutores internos para las capacitaciones												

---

## CONCLUSIÓN

Finalizado el presente proyecto, concluimos en que hemos brindado a la empresa una propuesta adecuada a sus necesidades previo haber realizado un diagnóstico, trabajando sobre la problemática establecida y definiendo parámetros de implementación con sus correspondientes criterios de evaluación.

Consideramos que este proyecto de intervención no fue nuestro último trabajo de la carrera, sino por el contrario, nuestro primer trabajo como futuras licenciadas de Recursos Humanos abocadas a la profesionalización de las empresas y las mejoras que puedan brindarse buscando el mayor beneficio para la organización y los recursos humanos que componen la misma.

Por último, consideramos que hemos cumplido nuestras metas como estudiantes y con nuestro objetivo planteado aportando soluciones positivas a la empresa Nativo Viajes, quien abrió sus puertas de una manera muy agradable y nos acompañó activamente en todo el proceso.

---

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- ✓ Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogotá, Colombia: International Thomson Editores.
- ✓ Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Santafé de Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.
- ✓ García Noya, M., Hierro Díez, E., & Jimenez Bozal, J. J. (1997). *Selección de personal sistema integrado*. Madrid: ESIC.
- ✓ Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1998). *Dirección y administración de recursos humanos. Un enfoque de estrategia*. Mexico: McGraw-Hill.

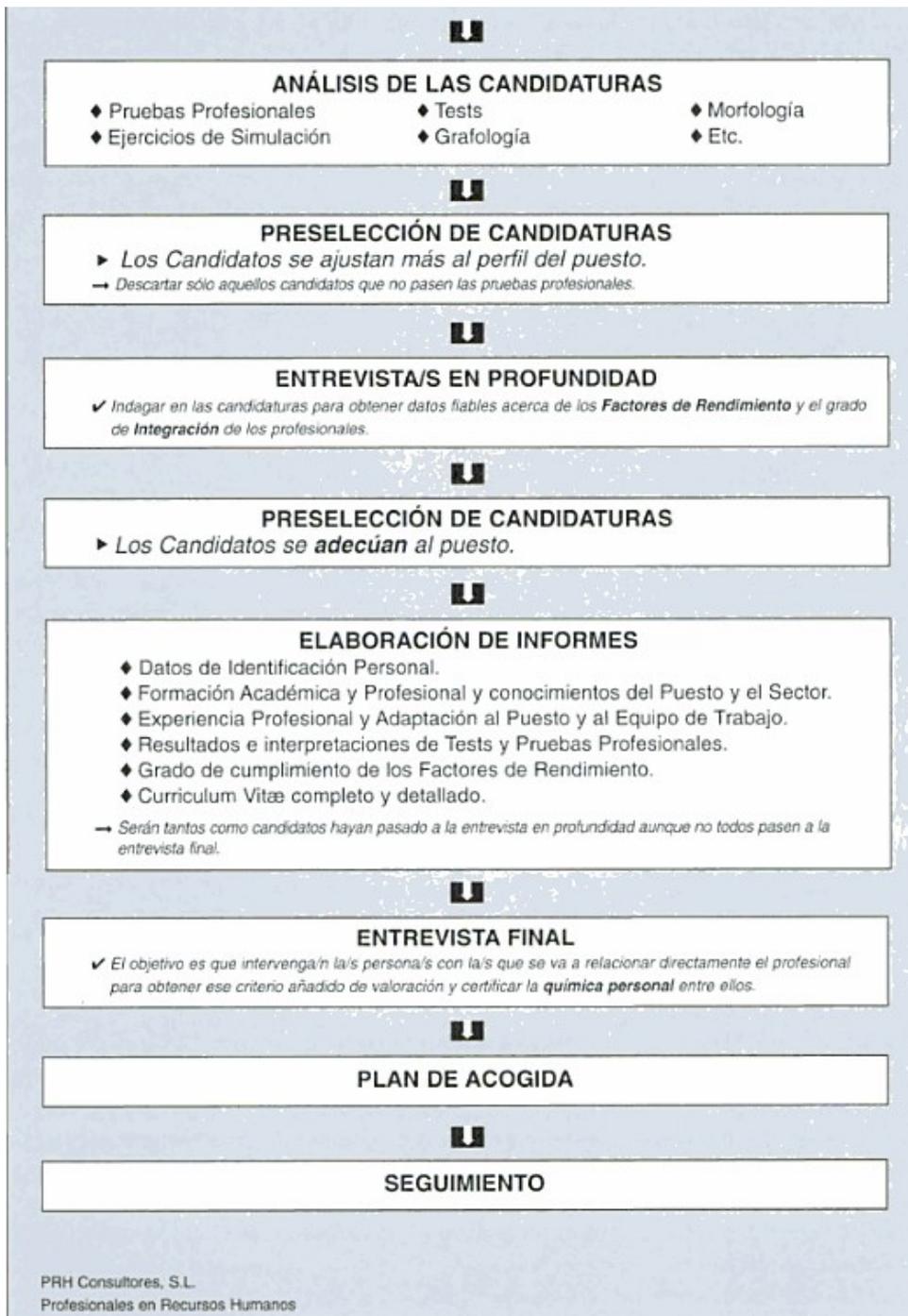
### Guías

- ✓ Barrionuevo, S., & Norry, C. (2007). *Guía de estudio: Administración de recursos humanos*. s.l.: s.n.

## ANEXOS

### ANEXO 1





(García Noya, Hierro Díez , & Jimenez Bozal, 1997, pp.52-53)

## ANEXO 2

CUESTIONARIO DE SOLICITUD DE EMPLEO				
DATOS PERSONALES				
PRIMER APELLIDO	SEGUNDO APELLIDO	NOMBRE		
D.N.I.	Nº LICENCIA FISCAL	FECHA DE NACIMIENTO		
ESTADO CIVIL	NATURAL DE	PROVINCIA		
NACIONALIDAD	SERVICIO MILITAR	DOMICILIO		
		TEL. PARTICULAR	TEL. TRABAJO	
LOCALIDAD	CÓDIGO POSTAL	PROVINCIA		
CÓMO CONTACTÓ CON NOSOTROS <span style="float: right;">*</span>				
DATOS FAMILIARES				
PARENTESCO	NOMBRE	PROFESIÓN	EMPRESA	ESTUDIOS
Padre	_____	_____	_____	_____
Madre	_____	_____	_____	_____
Hermanos/as	_____	_____	_____	_____
Cónyuge	_____	_____	_____	_____
Hijos/as	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
	_____	_____	_____	_____
¿DEPENDE ALGUNA PERSONA DE VD.? NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> CUÁNTAS _____				

FORMACIÓN				
ESTUDIOS	COMPLETADOS	CENTRO	CIUDAD	FECHAS
Primarios	SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	_____	_____	19__ a 19__
Bachiller	SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	_____	_____	19__ a 19__
Formación Profesional	SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	_____	_____	19__ a 19__
Universitarios medios	SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	_____	_____	19__ a 19__
Universitarios superiores	SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	_____	_____	19__ a 19__
Otros:	SÍ <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	_____	_____	19__ a 19__
OTROS ESTUDIOS (CURSOS, SEMINARIOS, etc.)				
• _____				
• _____				
• _____				
TITULACIÓN MÁXIMA OBTENIDA		ESPECIALIZADO EN		
¿Sufrieron sus estudios alguna interrupción o retraso? NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> Fechas y motivos:				
_____				
BECAS, ESTUDIOS EN EL EXTRANJERO, PUBLICACIONES, TESIS, etc.				
• _____				
• _____				
• _____				
• _____				
FUE UN ESTUDIANTE: Muy bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Malo <input type="checkbox"/> Muy malo <input type="checkbox"/>				

EXPERIENCIA PROFESIONAL		
NOMBRE DE LA EMPRESA	SEDE CENTRAL EN	
DIRECCIÓN	TELÉFONO	
ACTIVIDAD DE LA EMPRESA		
CÓMO INGRESÓ USTED EN LA EMPRESA		
ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTIVIDAD	Nº EMPLEADOS APROX.	
Sigue la Empresa en Actividad: Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Fecha y Causa del Cese de Actividades _____		
Tiene algún inconveniente en que se soliciten Referencias a la Empresa: Sí <input type="checkbox"/> Por qué _____ NO <input type="checkbox"/> Personas a las que pedir Referencias:		
NOMBRE	CARGO	FORMA DE LOCALIZACIÓN
_____	_____	_____
_____	_____	_____
PUESTO		Del ____ / ____ / 19 ____ Al ____ / ____ / 19 ____
CIUDAD/ES DONDE TRABAJÓ	ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO:	
DEPARTAMENTO		
HORARIO DE TRABAJO		
RETRIBUCIÓN BRUTA AL INGRESAR	RETRIBUCIÓN BRUTA AL CESAR O ACTUAL	
OTROS BENEFICIOS ANEXOS AL PUESTO	Nº DE PERSONAS A SU CARGO	
DEPENDENCIA DE: CARGO	NOMBRE	
<p><i>* Utilice una hoja como ésta por cada una de las 3 ó 4 últimas empresas donde haya trabajado o por cada uno de los últimos puestos desempeñados.</i></p>		

OTROS DATOS DE INTERÉS			
<b>IDIOMAS:</b> (puntúe su nivel de 1 a 10)			
INGLÉS	Habla <input type="checkbox"/>	Traduce <input type="checkbox"/>	Escribe <input type="checkbox"/>
FRANCÉS	Habla <input type="checkbox"/>	Traduce <input type="checkbox"/>	Escribe <input type="checkbox"/>
_____	Habla <input type="checkbox"/>	Traduce <input type="checkbox"/>	Escribe <input type="checkbox"/>
Otros			
_____	Habla <input type="checkbox"/>	Traduce <input type="checkbox"/>	Escribe <input type="checkbox"/>
Otros			
_____	Habla <input type="checkbox"/>	Traduce <input type="checkbox"/>	Escribe <input type="checkbox"/>
Otros			
.....			
.....			
<b>INTERESES CULTURALES, HOBBIES, ETC.</b>			
.....			
.....			
ACTUALMENTE VIVE EN CASA: Propia <input type="checkbox"/> Alquilada <input type="checkbox"/> Padres <input type="checkbox"/> Familiar <input type="checkbox"/> Pensión/Hotel <input type="checkbox"/>			
.....			
ESTARÍA DISPUESTO A CAMBIAR DE RESIDENCIA: NO <input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/>			
Especifique sus motivos: _____			
.....			
Tipo y características del puesto que podría interesarle: _____			
.....			
.....			
.....			
<b>OTROS DATOS QUE CONSIDERE DE INTERÉS</b>			
.....			
_____ a _____ de _____ de 19__			
Firma:			

(García Noya, Hierro Díez , & Jimenez Bozal, 1997, pp.123-126)

### ANEXO 3

#### FICHA / CANDIDATURA

NOMBRE: _____		CÓDIGO: _____	
FECHA ACTUALIZACIÓN C.V.: __ / __ / __ RECIBIDO: (Por qué medio se recibió el C.V.)			
<b>PROCESO:</b> _____ <i>(Puesto a seleccionar.)</i>		FECHA: __ / __ / __	
<b>Curriculum Vitæ:</b> _____ <i>(Comentarios acerca del cumplimiento de los requisitos.)</i>			
<input type="checkbox"/> <b>1ª Entrevista</b>	__ / __ / __	<input type="checkbox"/> <b>Pruebas</b>	__ / __ / __
<i>(Comentarios acerca de la disponibilidad del candidato y los datos objetivos del perfil.)</i>		<i>(Resultados de pruebas profesionales, tests, pruebas grafológicas, pruebas de grupo, etc.)</i>	
<input type="checkbox"/> <b>2ª Entrevista</b>	__ / __ / __	<input type="checkbox"/> <b>Entrev. Final</b>	__ / __ / __
<i>(Comentarios acerca del cumplimiento de los factores de rendimiento y el grado de integración.)</i>		<i>(Comentarios de otros profesionales de la organización que asistan a la última entrevista y de la "química personal".)</i>	
<input type="checkbox"/> <b>Otros:</b> _____ <i>(Otras pruebas, entrevistas, etc.)</i>		__ / __ / __	
<i>(Comentarios acerca de otras pruebas, entrevistas, tests, etc. añadidos al proceso.)</i>			
<b>Referencia Salarial:</b>			
<b>Anotaciones para próxima entrevista:</b>			
<b>COMENTARIOS:</b> <i>(Otros comentarios y decisión final de la candidatura en el proceso.)</i>			

(García Noya, Hierro Díez , & Jimenez Bozal, 1997, p.141)

## ANEXO 4

### **Entrevista a Responsable de Ventas Receptivas y Encargado de Selección**

1. ¿Cuentan con descripciones de puesto? ¿Cuándo se realizaron?
2. ¿El personal sabe de su existencia? ¿Las vio alguna vez? ¿Tienen acceso a ellas?
3. ¿Los nuevos empleados que ingresan a la organización se las muestran en sus primeros días de trabajo? ¿Con que fin?
4. ¿Las revisan para corroborar que se esté cumpliendo el objetivo del puesto?
5. Escuchaste alguna vez hablar de un sistema de P.R.H. (Prevención de Recursos Humanos)
6. ¿Podes contarnos que es para vos un sistema de P.R.H.?
7. ¿Crees que ustedes hacen P.R.H.?
8. ¿Cómo detectas que tenés que contratar a alguien?
9. ¿Cómo comenzás la búsqueda? ¿Qué es lo primero que haces?
10. ¿Qué información/requisitos te parece necesaria para que puedas comenzar la búsqueda?
11. ¿De dónde sacas la información/requisitos que necesitas para llevar a cabo la búsqueda?
12. ¿Siempre lo hicieron de la misma manera?
13. A las descripciones de puestos ¿Las utilizan para las búsquedas?
14. ¿Cuándo fue la última vez que las actualizaron las Descripciones de puesto? ¿Crees que son acorde a la realidad de los puestos o que habría que actualizarlas nuevamente?
15. ¿Cómo comenzás el reclutamiento?
16. ¿Cómo hacen para convocar candidatos?
17. ¿Qué información brindan al convocarlos? (Sea cual sea el método de búsqueda)
18. ¿Reciben muchos currículums?
19. ¿Los currículums que reciben, suelen ser acordes a lo que ustedes están buscando?
20. ¿Cómo filtran los currículums?
21. Una vez que ya tenés un número adecuado de currículums ¿Cómo te contactas con el postulante?
22. ¿Chequeas alguna información de los postulantes antes de una entrevista formal?

- 
23. ¿Brindas alguna información sobre el puesto en la primera comunicación o coordinan una reunión o entrevista y en ese momento le comentas todo?
  24. ¿Cómo hacen las entrevistas? Grupales o individuales
  25. ¿Quién las realiza?
  26. ¿Tienen algún esquema de entrevistas armado? (Por más que sea hecho en el momento previo de la entrevista)
  27. ¿Qué información solicitas y que información brindas?
  28. ¿Cuántas entrevistas tiene el proceso normalmente?
  29. ¿Corroboran la información que les brindan los postulantes? ¿Cómo?
  30. ¿Cómo y quién deciden quien quedará seleccionado?
  31. ¿Cómo le anuncian a la persona que ha quedado seleccionada?
  32. Una vez que la persona seleccionada ha sido informada, ¿Cómo continúan con su incorporación? ¿Se presenta antes en la empresa a firmar los papeles o lo hace el mismo día que ingresa?
  33. ¿Tienen pasos a seguir para la incorporación del personal?
  34. ¿Cómo lo introducen en la organización? (Cultura, normas, valores, etc.)
  35. ¿Cómo lo introducen en su puesto y en su grupo de trabajo?
  36. ¿Cómo hacen que la persona logre aprender sus tareas y se pueda desarrollar autónomamente en el puesto? (Tiene tutor, acompañamiento o solo le explican)
  37. ¿Cuánto tiempo estiman acorde para que la persona se pueda desempeñar de manera esperada?
  38. ¿Hacen seguimiento de la evolución del ingresante?
  39. ¿Le van informando cómo se está desempeñando? ¿Qué está haciendo bien y qué debería mejorar?
- 

### **Entrevista al personal**

Puesto:

1. ¿Hace cuánto estas trabajando en Nativo? ¿Lo conocías desde antes de ingresar?
2. ¿Cuál fue la primera impresión que tuviste de la empresa?

3. ¿Te acordás como llegaste a postularte en la búsqueda? (Por recomendación, avisos o ¿cómo te enteraste?
4. ¿Recordás cómo fue tu primera comunicación con la empresa? ¿Qué información te brindaron y por qué medio? (Tel, mail, persona)
5. ¿Cómo fue la entrevista que te hicieron? ¿Hay algo que te pareció que te preguntaron de más o te sorprendió que no te hayan preguntado algo?
6. ¿Cuántas entrevistas tuviste y quien te las hizo?
7. ¿Cómo te enteraste de que quedaste seleccionado?
8. ¿Cómo fue tu ingreso el primer día? ¿Cómo te sentiste? ¿Pensás que faltó algo?
9. Como fue tu primera semana ¿Tuviste acompañamiento, te faltó información o estuvo correcta?
10. ¿Obtuviste devoluciones de cómo te ibas desarrollando los primeros dos o tres meses?
11. ¿Sentiste que hubo seguimiento sobre tu trabajo y conducta?
12. ¿Mejorarías algo de todo este proceso?
13. ¿Sabes si tu puesto tiene descripción de puesto? En caso de que si continuar preguntado:
14. ¿Te la mostraron alguna vez? ¿Es acorde a las tareas que realmente realizas?
15. ¿Revisan las descripciones de puesto en algún momento para corroborar si cumplen con los objetivos del mismo?

## ANEXO 5

Herramienta: Entrevista

Tema: Descripción de puesto

### **Entrevista con Julián Ciclik, encargado de selección**

*“Las descripciones de puesto se hicieron en enero y febrero del 2017” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“A las descripciones de puestos al tenerlas hechas, deberíamos utilizarlas” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“Desde que las hicimos, no han sido modificadas, pero estamos renovando las ISO a las 9001:2015 y tenemos que ver si las descripciones de puestos actuales se adaptan a estas normas” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“A la descripción de puesto la utilizamos más en las entrevistas” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“El personal sabe que existen porque se hizo con las personas que trabajaban acá y además están dentro del sistema de calidad, en acceso para todos y ellos lo saben” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“Cuando inicia un empleado hay un periodo de capacitación de dos meses y en ese momento se le muestra la descripción de puesto. Esto todavía no se ha hecho porque no hubo ingresos desde que se realizaron” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

En medio de la entrevista Julián nos contó una experiencia respecto a un reclutamiento *“En julio una empleada me dijo que no iba a continuar, justo era temporada alta. Comencé una búsqueda, hice una publicación y me decepcioné con lo que encontré. Como ya estábamos metidos en la temporada, terminó cubriendo ese puesto la persona que está en*

---

*atención operadora ofreciendo el receptivo; seguimos la búsqueda, pero más en boca en boca, pero nunca la terminamos”.*

**Entrevista con Roxana, administrativa**

*“No había nada establecido, a los procedimientos los fuimos haciendo y a medida que ingresa una persona tiene una base de las tareas a realizar, cuando yo ingresé no era así” (Roxana, administrativa).*

*“En esa época que yo entre no había procedimientos ni nada, solo había algunos Excel muy básicos que me los explicaron los primeros días. A los procedimientos los fuimos haciendo con el tiempo” (Roxana, administrativa).*

*“A las Descripciones de puesto las hicimos junto con la persona que se encargaba de las normas de calidad. Un día nos juntamos y ella me fue preguntando qué hacía en cada hora de mi trabajo y tomaba nota. Luego las controlamos juntas y por último con Julián” (Roxana, administrativa).*

*“Es acorde a mis tareas y la tengo en la computadora por si la quiero ver, pero desde que se finalizó no la volví a ver” (Roxana, administrativa).*

**Entrevista con Celeste, ventas emisivas.**

*“No sé si mi puesto tiene descripción de puesto, nunca me la mostraron, solo en la entrevista me dijeron cuáles eran mis tareas” (Celeste, Ventas emisivo).*

---

## ANEXO 6

Herramienta: Entrevista

Tema: Reclutamiento

**Entrevista con Julián Ciclik, gerente de venta receptiva:**

*“Nos damos cuenta de que tenemos que contratar a alguien por la apertura de una nueva área, creación de un nuevo puesto, falencias grandes del personal o porque el puesto quedó vacante... Para comenzar la búsqueda comienzo subiendo avisos en los clasificados, el diario en papel es lo habitual. Otras veces he utilizado plataformas como Zona Jobs; una sola vez utilizamos una consultora para un puesto más complejo” (Julián Ciclik, gerente de ventas receptivas).*

Julián nos contó que para comenzar la búsqueda los requisitos necesarios a tener en cuenta son *“tiempo de trabajo, generalmente jornada completa, excelente manejo de inglés, experiencia y tareas que vaya a desarrollar... A la información para hacer la búsqueda la saco de la gerencia, lo que me bajan de línea o desde la experiencia que haya tenido yo en cada uno de los puestos y basándome en las buenas experiencias que hayamos tenido anteriormente y en las malas para no cometerlas de nuevo. Siempre nos manejamos de forma bastante informal”*

*“En las publicaciones solo se pone el puesto que buscamos, aclaramos que sea con experiencia y si se requiere inglés o no, y también a donde enviar el CV, un mail genérico para que no vean la empresa... Después cuando hacemos la citación por teléfono si les decimos que es para Nativo Viajes” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“Recibo los currículums, los analizo y selecciono algunos para las entrevistas para ciertos puestos y para otros hago lo mismo, pero a la entrevista la hace Daniel. Solo el 10 %*

*de los currículums que recibo son acordes a lo que solicito, vienen muchos currículums que nada que ver” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*Para filtrar los currículums en viables o no, Julián nos comentó “Le prestó atención a la experiencia, parte de los estudios, más que nada al nivel terciario e idiomas si es necesario. En algunos puestos si no sabe inglés, no lo sigo leyendo... A la edad y al género no lo tenemos en cuenta. El filtro está relacionado con lo que pusimos como excluyente en el aviso y le damos coherencia, si es un requisito esencial lo ponemos en el aviso, sino no”.*

*“Agarro los currículums y los clasifico del 1 al 5 desde el formato, me fijo en la carta de presentación, ver si se tomó un momento más y le pongo un punto más y depende los requisitos que pedimos los clasifico... Los llamo a todos, pero yo ya tengo un pre puntaje y siempre comienzo con los de mayor puntaje” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*En medio de la entrevista Julián nos contó una experiencia respecto a un reclutamiento “En julio una empleada me dijo que no iba a continuar, justo era temporada alta. Comencé una búsqueda, hice una publicación y me decepcioné con lo que encontré. Como ya estábamos metidos en la temporada, terminó cubriendo ese puesto la persona que está en atención operadora ofreciendo el receptivo; seguimos la búsqueda, pero más en boca en boca, pero nunca la terminamos”.*

*“Prefiero evitar los recomendados, pero no es que no se den, por experiencia propia, no trabajo con amigos” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

#### **Entrevista con Roxana, administrativa:**

*“Llegue a la empresa por una conocida que conocía a mi jefe y me recomendó... Ellos querían a alguien de confianza. Yo solo sabía que era para un puesto administrativo, pero no sabía que era para turismo. Mi amiga pasó mi currículum, me paso el número de Daniel, lo*

---

*llame y coordinamos la entrevista, pero no me dijo nada del puesto. La verdad, no sé si habían publicado aviso o no” (Roxana, administrativa).*

*“Hacia 20 días que habían abierto la segunda sucursal con ventas receptivas, se habían dado cuenta que necesitaban a alguien para administración porque a mí “puesto” lo cubría Julián” (Roxana, administrativa).*

**Entrevista con Celeste, ventas emisivas:**

*“Traje mi currículum en enero pensando que no me iban a llamar porque es temporada alta y está todo cubierto, pero después de una hora y media me llamo Julián para ver si nos podíamos juntar porque justo estaban buscando personal. Yo no sabía nada, entregué mi currículum porque si, no había carteles porque hacía poquito que estaban buscando y cuando deje el currículum nadie me dijo nada” (Celeste, Ventas emisivo).*

*“Entre para cubrir un puesto de una persona que se había ido” (Celeste, Ventas receptivas).*

## ANEXO 7

Herramienta: Entrevista

Tema: Selección

### **Entrevista con Julián, gerente de ventas receptivas.**

*“Desde que tenemos las descripciones de puesto las utilizamos más en las entrevistas, para hacer consultas en las tareas que tiene designadas ese puesto, algunas preguntas más a las aptitudes” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“Llamo para que vengan acá, no les hago ninguna consulta por teléfono, solo les digo de donde saque el currículum, me presento con mi nombre y el de la empresa y los cito con uno o dos días de anticipación... Les pido que me traigan el currículum impreso y eso me da una pauta más si me lo traen o no. Con esto veo si fue atento, si se acordó, en sí, su predisposición” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“Las entrevistas son individuales, duran aproximadamente 30 minutos y hago varias por día. Generalmente yo hago las entrevistas, pero para los puestos más altos las hace Daniel” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“Hacemos las entrevistas en la sala de atrás si están disponibles, sino las hacemos en el local del lado, que hay un patio interno con mesas, para estar más tranquilos, para que se suelten más los postulantes y no sea todo tan estructurado. Esto me da mejores resultados” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“Las primeras dos preguntas de las entrevistas son descontracturantes en base al currículum que mandaron. Solemos hablar de hobbies, del colegio o algo para que se suelten. Luego indago más en la experiencia, que fue lo que hicieron en cada lugar, les pregunto por las referencias. Luego pido las referencias, pero saco los números de Google, no del número que me dan” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“Les cuento un poco sobre la tarea del puesto que estoy buscando y a medida que voy contando voy viendo las caras que van poniendo y las acotaciones que me hacen. Les pregunto cómo se sentirían haciendo las actividades. Si busco personas con experiencia en inglés, les pregunto algo para escucharlos hablar, por ejemplo, que me cuenten su lugar favorito de Córdoba y de esa forma les doy lugar a que hablen un poco con lenguaje turístico” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“Normalmente, el proceso tiene dos entrevistas. Una primera en donde entrevisto a varios individualmente y en base a eso elijo un postulante. Luego una segunda entrevista en donde les digo que quedaron seleccionados y pactamos términos. Cuando termino la primera entrevista a todos les digo que muchas gracias por venir, que cualquier cosa estamos al habla ya sea por sí o por no” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

Julián nos comentó *“Generalmente soy yo el que decide a quien contratar. Puedo llegar a hacer un traslado a Daniel para que decida, pero es subjetivo porque toma la decisión en base a lo que yo le cuento”*

*“Llamo a la persona a una segunda entrevista, y luego en la entrevista lo primero que le digo es que lo cite porque quedo seleccionado” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

#### **Entrevista con Roxana, administrativa:**

*“Traje mi currículum y Daniel me pregunto sobre lo que iba viendo. Había estado de viaje un año así que me preguntó sobre eso. Fue la única entrevista y fue bastante corta, en la misma me mostro el puesto, me presento a los empleados y me dijo que empezaba el lunes” (Roxana, administrativa).*

*“No pidieron referencias ni nada, fue todo muy de palabra, fue de recomendado nomas, pero sé que ahora ya no es así y si piden referencias por mail, pero lo mío fue muy al*

---

*principio. Ahora piden que envíen currículums y a las entrevistas las hace Julián. Si a él le interesa el perfil, pasa las entrevistas a Daniel” (Roxana, administrativa).*

**Entrevista con Celeste, ventas emisivas:**

*“En la llamada que me hizo para coordinar la entrevista me pregunto qué hacía en la otra agencia, le conté que hacía ventas emisivas y me dijo que era justo lo que estaban buscando, que tenía que hacer lo mismo” (Celeste, Ventas emisivo).*

*“Hicimos la entrevista en el local del lado El Turista porque en la oficina había mucha gente, Julián me consulto que hacía, que operadores conocía, hablamos de las horas de trabajo que iba a tener, como era el tema del almuerzo, el sueldo, si sabía hablar inglés pero no corroboro si sabía hablar o no, fue una entrevista cortita y me dijo que estaba necesitando a alguien con urgencia porque entre a cubrir a una persona que se había ido. Le interesó mucho mi experiencia porque ya venía haciendo lo mismo hace 4 años y como el puesto era urgente no tenía tiempo para enseñar” (Celeste, ventas emisivo).*

*“A la entrevista la hicimos un miércoles y ese mismo día me dijo que el lunes empezará a trabajar. Él me dijo que ya había visto mi currículum, que quería corroborar el tema de la experiencia, ver que operadores conocía. Necesitaban rápido personal, me dijo un par de veces que el puesto era urgente y yo también lo sé porque estoy en el turismo” (Celeste, ventas emisivo).*

## ANEXO 8

Herramienta: Entrevista

Tema: Inducción

### **Entrevista Julián, Gerente de ventas receptivas:**

*“Tuvimos una persona que contratamos por consultora, estuvo 8 meses y nos planteó que no estaba capacitado para afrontar el puesto y renunció” (Julián, gerente de ventas receptivas)*

*“Casi siempre espero a los primeros de mes para que comience la nueva persona para que el proceso sea más prolijo, pero si es urgente le pregunto cuándo puede empezar. Eso también depende de si la persona está trabajando, en el caso de que si, le doy 15 días para no ponerlo en una situación incómoda con su actual trabajo” (Julián, gerente de ventas receptivas)*

*“Las altas se firman el primer día luego de la presentación general. A esto lo hacen con administración” (Julián, gerente de ventas receptivas)*

Julián nos contó, *“tenemos un tiempo de inducción desde que comenzamos con las normas de calidad, antes no lo teníamos así. Se plantean aproximadamente dos meses depende el puesto y depende del mismo también son los pasos que seguimos. Los dos primeros días la persona está de espectadora” (Julián, gerente de ventas receptivas)*

*“En venta los primeros dos días son más de observación a los compañeros, que lea todo el material de los folletos y se empiece a involucrar con eso y después nos sentamos paso por paso” (Julián, gerente de ventas receptivas)*

Julián nos contó sobre la inducción que, *“más o menos esta armada pero no sé si formalizada. Antes era similar, pero con las normas de calidad bajamos lo que teníamos a tierra y quedo más formal. Empezamos con presentarle a sus compañeros, los espacios, el*

*puesto y pequeñas reglas de convivencia para luego pasar al trabajo en sí. Les cuento como nos manejamos ahora, por ahí puedo llegar a tomar cosas viejas como anécdotas para que no sucedan, pero nada formal” (Julián, gerente de ventas receptivas)*

*“Casi siempre les doy un cuaderno para que tomen nota de lo que necesiten y algo de material que tenemos en la computadora” (Julián, gerente de ventas receptivas)*

*“Con los guías no tengo mucho contacto, los evalúan sus compañeros. Yo solo les doy consejo de lo que deberían tomar de cada guía... Para las chicas de emisivo es Eduardo el que se encarga de hacer la inducción que es el encargado del área. A la venta de receptivos la manejo yo y sí, me cuesta soltar la mano, pero creo que es un error mío, porque un error en esta área es complicado y difícil de solucionar” (Julián, gerente de ventas receptivas).*

*“A las evaluaciones las hacemos todo el tiempo, pero las devoluciones no son formales. Se les hacen comentarios cuando hacen las cosas bien y cuando hacen las cosas mal, cuáles fueron los errores. Por ahí se complica hacer el seguimiento, depende la época que toca” (Julián gerente de ventas receptivas).*

**Entrevista Roxana, administrativa:**

*“Julián es muy atento, el día que entre me explicaba todo y después yo lo fui perfeccionando porque eran muy básicas las cosas que tenían. Éramos todos nuevos, no me explicaron mucho sobre cómo se manejaban” (Roxana, administrativa).*

*“Entre el lunes y estuve a prueba toda una semana, pero me sentía muy bien. Me explicaban todo sobre la marcha, a medida que iban surgiendo las cosas” (Roxana, administrativa).*

*“Había devoluciones, a medida que iba aprendiendo me iban informando si estaba bien o mal, en algunas cosas se ponían conmigo compañeros, por ejemplo, los choferes explicándome como facturar o pagar” (Roxana, administrativa).*

*“Tuve charlas informales de devolución sobre algunas cosas que pasaron. Los resultados dan así que no me preguntan mucho” (Roxana, administrativa).*

*“Después de dos semanas de trabajo recién ahí me dieron la documentación de alta y me hicieron los pre ocupacionales” (Roxana, administrativa).*

### **Entrevista Celeste, ventas emisivas:**

*“El primer día de trabajo estuve tranquila, sin presiones, fue light. Me mostraron mi lugar de trabajo, mi escritorio y empecé... Empezó a entrar gente y ya tuve que empezar a vender. En ese momento justo estaban haciendo las normas ISO, asique Julián y los otros chicos me iban contando lo que hacían, pero no había manuales” (Celeste, ventas emisivo).*

*“Al tener experiencia es más fácil, no tienen que explicarme mucho, empezar a vender y listo. A los temas de la interna la chica de administración me fue mostrando, porque eso si es distinto en cada empresa, no había nada formal, era como se iba dando. A las otras cosas de Nativo se las fui preguntando a mis compañeros mientras me surgían dudas o ellos me las comentaban” (Celeste, ventas emisivo).*

*“En la primera semana de trabajo le preguntaba todo a Julián o a cualquier otro, hasta que me dijo que le preguntara a Eduardo, que era mi supervisor, pero a eso nadie me lo había aclarado” (Celeste, ventas emisivo).*

*“Respecto a las devoluciones solo me preguntaban cómo me sentía, yo estaba bien asique no necesitaba nada. Después nunca más hablamos si estaba bien o mal lo que yo hacía, yo*

---

*empecé a trabajar y empecé, pero pienso que estaba todo bien porque no me decían nada”*  
(Celeste, ventas emisivo).

*“Cómo estaba compuesta la empresa fue algo que me costó entender, me fui enterando de a poco. No sabía que “Bori” era hermano de Julián, ni que Eduardo era gerente. Me costó enterarme que era una empresa familiar”* (Celeste, ventas emisivo).

*“No estoy en blanco. En la entrevista no aclaramos como iba a ser mi condición, quedamos que lo íbamos a ir viendo. Unos días después de ingresar pregunte y me dijeron que ya lo íbamos a ver, pero aún no cambió nada. Todo quedó de palabra, no firmamos ningún contrato ni nada, pero yo cumplo con mi palabra y ellos con la que me dieron... Esto al principio me genero incertidumbre porque no sabía si iba a seguir o no, tampoco si estaba bien o no porque no me decían nada, pero yo seguí y al no decirme nada supuse que estaba todo bien”* (Celeste, ventas emisivo).

## ANEXO 9

Herramienta: Análisis de documentación

Tema: Descripción de puesto

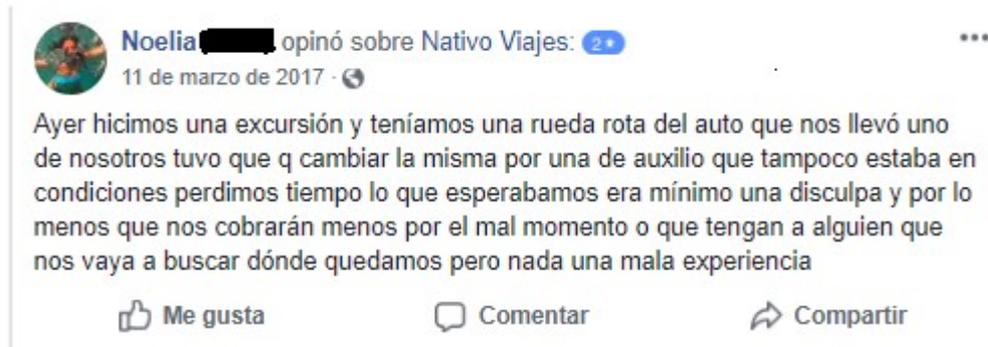
	<b>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS</b>		RFP 01 01
	Elaboró: Rep. De Dirección	Aprobó: Dirección	Fecha Emisión: 30/07/2016
			Rev. 00 Fecha Revisión: 30/07/2016
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	Administración		
<b>ÁREA:</b>	Administrativa		
<b>TRAMO DE CONTROL</b>			
<b>REPORTA A:</b>	Dirección	<b>SUPERVISA A:</b>	Cadete
<b>CUADRO DE REEMPLAZO</b>			
<b>REEMPLAZA A:</b>		<b>ES REEMPLAZADO POR:</b>	Rep. Direccion
<b>2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>			
<b>OBLIGACIONES Y RESPONSABILIDADES ESENCIALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinar actividades de cadetería en referencia al área administrativa (pagos a conserjes de hoteles)</li> <li>Aprobación de pagos</li> <li>Autorización de cuentas corrientes</li> <li>Pago a proveedores</li> <li>Pago de sueldos al personal</li> <li>Manejo de caja chica</li> <li>Gestión en Bancos</li> <li>Realización y autorización de compras no productivas</li> <li>Recibo de cobros</li> <li>Facturación</li> <li>Seguimientos de deudores</li> <li>Acuerdos con contador externo para la gestión administrativa de RRHH</li> <li>Liquidación a choferes</li> </ul>			
<b>REQUISITOS LABORALES</b>			
(Indicar Excluyentes)			
<b>EDUCACIÓN Y FORMACIÓN</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Secundario completo, preferentemente terciario relacionado a Administración de Empresas</li> </ul>			
<b>EXPERIENCIA REQUERIDA</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mínima 2 años en puestos similares</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo de PC, herramientas informáticas básicas (Excel, Word), cálculo.</li> </ul>			
<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabilidad</li> <li>Detallista</li> <li>Honestidad</li> <li>Habilidad para resolución de problemas</li> <li>Capacidad de manejo de personal</li> <li>Trabajo en equipo</li> </ul>			
<b>3. DATOS DE CONTROL DE CONTENIDO</b>			
		<b>Fecha de Creación</b>	30/07/2016
		<b>Fecha de Última Act.</b>	30/07/2016
Aprobación: Dirección.			

## ANEXO 10

Herramienta: Análisis de documentación

Tema: Descripción de puesto

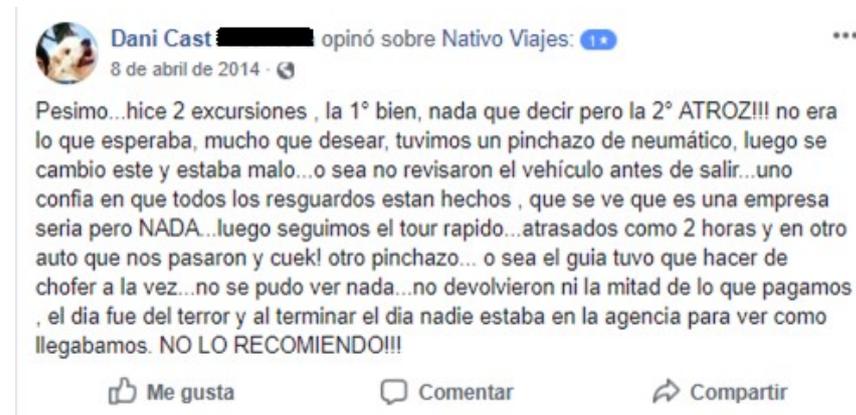
Comentarios en redes sociales



 **Noelia** [redacted] opinó sobre Nativo Viajes: 2★ ...  
11 de marzo de 2017 · 

Ayer hicimos una excursión y teníamos una rueda rota del auto que nos llevó uno de nosotros tuvo que q cambiar la misma por una de auxilio que tampoco estaba en condiciones perdimos tiempo lo que esperabamos era mínimo una disculpa y por lo menos que nos cobrarán menos por el mal momento o que tengan a alguien que nos vaya a buscar dónde quedamos pero nada una mala experiencia

 Me gusta     Comentar     Compartir



 **Dani Cast** [redacted] opinó sobre Nativo Viajes: 1★ ...  
8 de abril de 2014 · 

Pesimo...hice 2 excursiones , la 1° bien, nada que decir pero la 2° ATROZ!!! no era lo que esperaba, mucho que desear, tuvimos un pinchazo de neumático, luego se cambio este y estaba malo...o sea no revisaron el vehículo antes de salir...uno confia en que todos los resguardos estan hechos , que se ve que es una empresa seria pero NADA...luego seguimos el tour rapido...atrasados como 2 horas y en otro auto que nos pasaron y cuekl otro pinchazo... o sea el guia tuvo que hacer de chofer a la vez...no se pudo ver nada...no devolvieron ni la mitad de lo que pagamos , el día fue del terror y al terminar el día nadie estaba en la agencia para ver como llegabamos. NO LO RECOMIENDO!!!

 Me gusta     Comentar     Compartir

## ANEXO 11

Documento: Gestión de los Recursos

	<b>GESTION DE LOS RECURSOS</b>		<b>FP 01</b> Rev. 03
	Elaboró: Responsable sistema de gestión.	Aprobó: Dirección	Fecha Emisión: 30/07/2016 Fecha Revisión: 22/03/2018

### 1. OBJETO

Definir una metodología para gestionar, de manera integral, al personal de la empresa asegurando su formación y desarrollo de competencias para el correcto desempeño de sus puestos que afectan directamente a la calidad del servicio que presta la empresa.

### 2. ALCANCE

Todo el personal de la empresa.

### 3. RESPONSABILIDADES

Para la efectiva aplicación de este procedimiento serán responsables:

- Responsable sistema de gestión.
- Dirección

### 4. ENTRADAS DEL PROCESO

Información	Proveedor	Observaciones
Descripción de puesto	Responsable SGC/ Dirección	
Evaluación del Personal	Dirección	
Plan de Capacitación	Comité de Calidad	

### 5. SALIDAS DEL PROCESO

Resultado	Cliente	Observaciones
Descripción de puestos realizadas	Todo el personal	
Personal evaluado	Todo el personal	
Plan de capacitación ejecutado	Todo el personal	

### 6. DESARROLLO

#### 6.1. DESCRIPCIONES DE PUESTOS

La empresa describe cada uno de los puestos incluidos en el "[Organigrama](#)" a partir del "[RFP 01-01 Descripciones de Puestos](#)" donde se detalla para cada uno el conjunto de tareas y responsabilidades a cargo, su tramo de control (autoridades) y los requerimientos de formación, experiencia y competencia que requiere, de manera idónea, una persona para ocupar el puesto de trabajo y garantizar su correcto desempeño.

El Responsable del sistema de gestión y Dirección son los encargados de confeccionar y mantener actualizadas las Descripciones de Puestos.

Las descripciones de los puestos pueden sufrir modificaciones, en caso de cambio de responsabilidades, cese de actividades, rediseño de puestos, creación de nuevos puestos, etc. es comunicado al Responsable del sistema de gestión, para que proceda a su actualización y gestión de aprobación.

	<b>GESTION DE LOS RECURSOS</b>		<b>FP 01</b> Rev. 03
	Elaboró: Responsable sistema de gestión.	Aprobó: Dirección	Fecha Emisión: 30/07/2016 Fecha Revisión: 22/03/2018

#### 6.2. SELECCIÓN DEL PERSONAL

Cuando surge la necesidad de contratar personal la misma a Dirección y/o Responsable del sistema de gestión utilizan el RFP 01 01 Descripción de puesto para proceder al reclutamiento y selección del mismo.

Para iniciar las actividades de búsqueda y Selección de personal; previamente el responsable del sistema de gestión deberá asegurar la existencia de la [Descripción de Puesto](#) correspondiente; en caso de no existir; procede a su confección tal como se indica en el apartado 6.1.

Luego el responsable del sistema de gestión procede a realizar una publicación de la búsqueda para la recepción de CV's.

Se recibe, y aplica un filtro a partir de su lectura en función de la adecuación a los requisitos del puesto. Luego, en conjunto con Dirección se toman las entrevistas individuales y escogen al candidato más idóneo.

En el caso que el candidato seleccionado no cumpla con todos los requerimientos del puesto y la empresa aun así decide seleccionarlo por cuestiones justificadas, la empresa se compromete a formar al personal con Inducción y Capacitaciones planificadas (ver 6.3 y 6.5) para subsanar las desviaciones respecto la definición del puesto.

Una vez seleccionado se procede a dar el alta administrativa.

#### 6.3. INDUCCIÓN DEL PERSONAL

Una vez realizada la contratación, tendrá lugar la inducción del nuevo trabajador a la empresa. La inducción del personal consta de varias etapas que están a cargo de diferentes personas según corresponda:

- Presentación de la empresa a cargo de Dirección y/o responsable sistema de gestión de calidad.
- Presentación del área, los compañeros y puesto de trabajo, basándose en las Descripciones de Puestos, a cargo del superior Inmediato.
- Introducción al SGC de la empresa a cargo del Responsable del sistema de gestión, basándose en el [Manual de Calidad](#).
- Revisión de los documentos que afectan a su puesto de trabajo, incluyendo Procedimientos, Registros y Manuales\_a cargo del Superior Inmediato.

Las actividades de Inducción se registran en el [RFP 01-02 Registro de Capacitación](#).

#### 6.4. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

De manera anual se confecciona, y luego mantiene actualizada, la [RFP 01-03 Evaluaciones de Desempeño](#) donde se encuentran detalladas las competencias que requiere el personal para el desempeño de las responsabilidades de cada sector.

	<b>GESTION DE LOS RECURSOS</b>		<b>FP 01</b> Rev. 03
	Elaboró: Responsable sistema de gestión.	Aprobó: Dirección	Fecha Emisión: 30/07/2016 Fecha Revisión: 22/03/2018

Dirección evalúa al personal de la empresa según las referencias del registro. Analizando los resultados y

Desempeño Excelente	5 (100%)
Desempeño Muy Bueno	4 (80%)
Desempeño Bueno	3 (60%)
Desempeño Regular	2 (40%)
Desempeño Malo	1 (20%)
No Aplica al puesto	N/A

detectando necesidades de capacitación y formación para el personal.

Los resultados de estas reuniones quedan registrados en el [RPG 02-02 Minuta de Reunión](#). En caso de definir actividades de capacitación, las mismas son planificadas en el [RFP 01-04 Plan de Capacitaciones](#).

Una vez realizada la evaluación la devolución de la misma al personal es de forma oral, por parte de Dirección, siendo esta la política aceptada

Nota: El personal deberá obtener un puntaje global superior a 4 (80%)

Aquel que no obtenga el puntaje requerido para desempeñar las tareas del puesto se le realizara la capacitación necesaria y la reevaluación correspondiente a los 3 meses posteriores de la evaluación.

**Nota: Para aquellos perfiles donde no se cuente con título habilitante, el puntaje deberá ser superior a 4**

#### 6.5. GESTIÓN DE CAPACITACIONES DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

Además del resultado obtenido en la evaluación de competencias, las distintas áreas pueden identificar durante el transcurso del año, necesidades de capacitación del personal a cargo.

Estas necesidades de formación pueden surgir de diversas fuentes:

- Actividades de auditorías internas y sus resultados,
- Desempeño de los procesos en función de indicadores y objetivos,
- Nuevos Productos
- Revisión por la dirección,
- No conformidades, acciones correctivas

En caso de detectar necesidades de capacitación, las mismas son informadas por correo electrónico al Responsable del sistema de gestión, para su consideración y planificación.

##### 6.5.1 PLANIFICACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El Responsable del sistema de gestión, analiza las necesidades de capacitación que recibe para definir la factibilidad técnica y económica de aprobar la solicitud y proceder a su planificación.

En caso que la necesidad sea atendida, la misma se incluye en el [RFP 01-04 Plan de Capacitaciones](#).

##### 6.5.2 EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CAPACITACIÓN

El responsable del sistema de gestión es el encargado de gestionar la ejecución de las capacitaciones de acuerdo a lo planificado.

	<b>GESTION DE LOS RECURSOS</b>		<b>FP 01</b> Rev. 03
	Elaboró: Responsable sistema de gestión.	Aprobó: Dirección	Fecha Emisión: 30/07/2016 Fecha Revisión: 22/03/2018

Las capacitaciones internas de la organización son registradas en el [RFP 01-02 Registro de Capacitación](#) donde queda asentado el día, horario, asistentes y capacitador. No aplica a esta metodología charlas, cursos o capacitaciones brindadas por los operadores mayoristas, donde la misma será evaluada directamente en el RFP 01-04 Plan de capacitaciones.

Así también es responsabilidad del Capacitador definir si la capacitación requiere ser evaluada en su eficacia o no de acuerdo al tipo de capacitación que se dicte. En caso de no requerir evaluación se deberá justificar el motivo en el campo observaciones del RFP 01-04 Plan de Capacitaciones.

### 7. RIESGOS

It	Riesgo Identificado	Medida de Control
	Incumplimiento de plan de capacitación (Personal no capacitado).	Seguimiento mensual del plan.
	Rotación del personal	Personal back up

### 8. INDICADORES DEL PROCESO

Medidor	Meta	Frecuencia de medición	Responsable
Cumplimiento plan de capacitación	80%	semestral	Resp. Sistema de gestión
Evaluaciones de desempeño	Mayor o igual al 80%	anual	Resp. Sistema de gestión.

### 9. COMUNICACIONES INTERNAS Y EXTERNAS AL PROCESO.

Temas a comunicar	Dónde se genera la información	Resp. De Comunicación	¿A quién le comunica?	¿Cómo lo comunica?	¿Cuándo se comunica?	Registro
Capacitaciones a realizar	Necesidad del personal Eval. De desempeño	Resp. Sistema de gestión	Todo el personal	Plan de Capacitación	Aprobación de realización de la capacitación	RFP 01 04 Plan de capacitación.

### 10. CONTROL DE REGISTROS

Identificación	Confeciona/ Recolecta	Soporte	Archivo			Disposición
			Responsable	Lugar	Tiempo	
<a href="#">RFP 01-01 Descripción de Puesto</a>	Rep. De dirección	Digital	Resp. de la Dirección	Dropbox/carpeta Nativo Viajes/Fichas de proceso/FP01 RRHH	Indefinido	Actualizar

	<b>GESTION DE LOS RECURSOS</b>		<b>FP 01</b> Rev. 03
	Elaboró: Responsable sistema de gestión.	Aprobó: Dirección	Fecha Emisión: 30/07/2016 Fecha Revisión: 22/03/2018

<a href="#">RFP 01-02 Registro de Capacitación</a>	Rep. De dirección	Digital	Resp. de la Dirección	Dropbox/carpeta Nativo Viajes/Fichas de proceso/FP01 RRHH	Indefinido	Actualizar
<a href="#">RFP 01-03 Evaluación de Desempeño</a>	Rep. De dirección	Digital	Resp. de la Dirección	Dropbox/carpeta Nativo Viajes/Fichas de proceso/FP01 RRHH	Indefinido	Actualizar
<a href="#">RFP 01-04 Plan de Capacitaciones</a>	Rep. De dirección	Digital	Resp. de la Dirección	Dropbox/carpeta Nativo Viajes/Fichas de proceso/FP01 RRHH	Indefinido	Actualizar

#### 11. HISTORIAL DE CAMBIOS

Fecha	Revisión	Descripción	Responsable
30/07/2016	00	Creación	Representante de la Dirección
17/02/2017	01	Se agrega Nota, al punto 4.4 Evaluación de Competencia	Representante de la Dirección
20/02/2018	02	Se adecua el documento en base a los nuevos requisitos versión 2015 norma ISO 9001. Se agregan los ítems: 4y 5 entradas y salidas al proceso. Se incorporan los ítems 7 Riesgos, 8 Indicador del proceso y 9 Comunicaciones interna y externas. Se reemplaza el perfil de representante de la dirección por Responsable del SGC.	Responsable del sistema de gestión de calidad.
22/03/2018	03	Se agrega al punto 6.5.2 "Las capacitaciones internas de la organización son registradas en el <a href="#">RFP 01-02 Registro de Capacitación</a> donde queda asentado el día, horario, asistentes y capacitador. No aplica a esta metodología charlas, cursos o capacitaciones brindadas por los operadores mayoristas, donde la misma será evaluada directamente en el RFP 01-04 Plan de capacitaciones.	Responsable del sistema de gestión de calidad.

	<b>GESTION DE LOS RECURSOS</b>		<b>FP 01</b> Rev. 03
	Elaboró: Responsable sistema de gestión.	Aprobó: Dirección	Fecha Emisión: 30/07/2016 Fecha Revisión: 22/03/2018

		<p>Así también es responsabilidad del Capacitador definir si la capacitación requiere ser evaluada en su eficacia o no de acuerdo al tipo de capacitación que se dicte. En caso de no requerir evaluación se deberá justificar el motivo en el campo observaciones del RFP 01-04 Plan de Capacitaciones.</p>	
--	--	--	--

## ANEXO 12

Herramienta: Análisis de documentación

Tema: Reclutamiento

Documento: Aviso en diario La Voz del Interior



## ANEXO 13

Herramienta: Análisis de documentación

Tema: Selección

Comentarios en redes sociales y Google



The image shows a screenshot of three Facebook posts from users commenting on 'Nativo Viajes'. Each post includes the user's profile picture, name, a star rating, the date of the comment, and the text of the comment. Below each comment are the standard Facebook interaction buttons: 'Me gusta', 'Comentar', and 'Compartir'. The first comment is from Alejandro, dated April 28, 2016, with a 5-star rating. The second is from Lucrecia, dated August 11, 2015, with a 5-star rating. The third is from Fer, dated November 15, 2017, with a 2-star rating. Below the main post by Fer, there are three replies from 'Nativo Viajes'.

**Alejandro** [redacted] opinó sobre Nativo Viajes: **5★** 28 de abril de 2016 · 

Excelente pagina de Facebook. Felicitaciones, muy rápido responden e información precisa.

 Me gusta  Comentar  Compartir

**Lucrecia** [redacted] opinó sobre Nativo Viajes: **5★** 11 de agosto de 2015 · 

Buenísimo! !Me encantó por mucha a excursiones más! !muy buena atención! !hice una excursión en Córdoba al pueblo peatonal! !hermoso

 Me gusta  Comentar  Compartir

**Fer** [redacted] opinó sobre Nativo Viajes: **2★** 15 de noviembre de 2017 · 

Turismo internacional pesima la atencion hace tres dias que estoy pidiendo cotizacion para 4 personas a brasil y todavia no tengo respuestas tardan mucho en pasarte la informacion

 Me gusta  Comentar  Compartir

**Nativo Viajes** Gracias por tus comentarios Fer! Todo nos sirve para seguir creciendo y mejorando.  
Te pedimos disculpas por los inconvenientes ocasionados, a veces en temporada alta se nos complica pasar presupuestos por mail porque debemos atender a los que llegan a la agencia primero. Para futuras consultas, si estas apurada te recomendamos que te llegues a la agencia y vemos presupuestos acá.  
Que tengas una buena tarde!... Ver más

Me gusta · Responder · 28 sem · Editado

**Fer** [redacted] Fui personalmente a la agencia y tampoco tuve respuestas ya que habia una sola persona atendiendo, me hicieron esperar mucho tiempo y me fui sin ser atendida

Me gusta · Responder · 28 sem

**Nativo Viajes** Si había una sola persona atendiendo es entendible que tuvieras que esperar Fer. Que tengas un buen dia!

Me gusta · Responder · 28 sem  1

## Nativo Viajes

Independencia 174, Córdoba

Escribe una opinión

4,3 ★★★★★ 10 opiniones

Ordenar por: Más relevantes



**Carla Florencia**

Local Guide · 16 opiniones · 7 fotos

★★★★★ 5 meses atrás

Malísimo. Me tomaron los datos y nunca aparecieron. Al día siguiente la chica quedó en llamarme, nunca más.

Lugar poco serio. Y la supuesta gente que queda de guardia trabajan horrendo.

Me gusta



**Pedro** opinó sobre Nativo Viajes: 5★

23 de julio de 2015 ·

Me gusta

Comentar

Compartir

1



**Pedro** excelente la atención por mail, pude coordinar como iba a ser el recorrido por el valle de punilla, la guía nos iba explicando todo durante el camino, nos dio tiempo de sacar fotos y de hacer compras

Me gusta · Responder · 2 años

## ANEXO 14

Herramienta: Análisis de documentación

Tema: Inducción

Documento: Manual de Calidad: Fragmento Políticas de calidad, seguridad y ambiente

### **POLITICA DE CALIDAD, SEGURIDAD Y AMBIENTE**

Con el fin de cumplir nuestros objetivos, teniendo en cuenta los valores que Nativo Viajes quiere transmitir a sus colaboradores, clientes y proveedores a través de la prestación de servicios turísticos (emisivos, receptivos, transporte de pasajeros, etc.), exponemos a continuación nuestra política de calidad, la seguridad y el ambiente a seguir con permanente compromiso:

- Garantizar a nuestros clientes la prestación de los servicios, cumpliendo con sus requerimientos en el tiempo acordado.
- Considerar la Gestión Integrada de Calidad, Seguridad, Medio Ambiente y Responsabilidad Social, como herramienta esencial para el desarrollo de nuestras actividades orientando los procesos de la empresa hacia la mejora continua, en cumplimiento con la norma IRAM SECTUR 42910 e ISO 9001 2008, Induciendo al personal a las practicas sustentables y aplicando enunciados del Código de Ética de la RTR.
- Realizar el seguimiento y control de los procesos para mantener estándares de calidad y su mejora continua.
- Mantener la infraestructura acorde a la gestión de los servicios.
- Capacitar y desarrollar la competencia del personal dentro de la organización, alineados a los objetivos de la empresa, y promover un entorno laboral que permita el bienestar de todos los integrantes.

**“Cumplir y hacer cumplir esta Política”** es responsabilidad de todas las personas que participan en sus actividades dentro de la organización.

## ANEXO 15

### DESCRIPCIÓN DEL PUESTO - NATIVO VIAJES



**Fecha de creación:** Fecha en que se completó.  
**Creado por:** Nombre del analista que creó el formulario.  
**Fecha de actualización:** Fecha en la que fue corroborada y modificada en caso que fuese necesario.  
**Autoriza:** Nombre del puesto designado a autorizar.

#### Datos de identificación del puesto

**Nombre del puesto:** Nombre del puesto que se describe  
**Departamento:** Nombre del departamento del cual el puesto es parte.  
**Es supervisado por:** Qué puesto supervisa al actualmente desarrollado.  
**Supervisa a:** A qué puesto supervisa.  
**Es sustituido por:** Qué puestos se encargan de cubrir las distintas responsabilidades del puesto.  
**Sustituye a:** A qué puesto debe cubrir en caso de ser necesario.

#### Mapa del puesto

Detallar el organigrama de la organización destacando la posición del puesto.

#### Objetivo del puesto

Definir para qué fue creado el puesto y cuál es su misión.

#### Contexto del puesto

ES PROVEEDOR DE:	PARA QUÉ
Especificar con qué puesto/s tiene relación brindándole información o prestando actividades.	Definir para qué específicamente se relaciona con los puestos.
ES CLIENTE DE	PARA QUÉ
Especificar con qué puesto/s tiene relación recibiendo información y actividades.	Definir para qué específicamente se relaciona con los puestos.

### Funciones y responsabilidades con su grado de autoridad

Funciones y responsabilidades	Autoridad			
	A	B	C	D
<p>Detallar funciones y responsabilidades del puesto con su correspondiente grado de autoridad.</p> <p><b>Función:</b> Conjunto de actividades que se realizan con un fin determinado dentro de un proceso o puesto.</p> <p><b>Responsabilidad:</b> Se refiere a conseguir o brindar el rendimiento esperado y realizarlo en el procedimiento indicado.</p>				

### Definición de los grados de autoridad

- A- Total: Decide y ejecuta sin informarlo especial e inmediatamente  
 B- Media: Decide y ejecuta informando especial e inmediatamente a quien corresponda  
 C- Baja: Decide y solicita autorización a quien corresponda  
 D- Ninguna: Brinda información a quien corresponda para que otro decida

### Especificaciones del puesto

Requisito	Deseado	Excluyente
<p>Conocimientos o recursos que la empresa desea o necesita de la persona que ocupa el puesto.            Se debe especificar si serán requisitos deseados o excluyentes (marcar con una X el correspondiente).</p>		

### Competencias esperadas

Enumerar capacidades, habilidades, conocimientos, actitudes o destrezas que la empresa espera de quién ocupe el puesto para lograr cumplir su objetivo, funciones y responsabilidades de manera eficiente y eficaz.

---

## ANEXO 16

### Procedimiento de Provisión de Recursos Humanos

El objeto del presente documento es definir las actividades que se deben realizar cuando se prevé la necesidad de contratar personal. El propósito es buscar y seleccionar al mejor candidato, que cumpla con todos los requisitos que el puesto demande o la mayor parte de estos.

El alcance de este procedimiento abarca a toda la organización. Para lograr que se cumpla de manera efectiva es indispensable que la empresa lo planifique con el tiempo necesario y que lo realice una persona capacitada para desempeñar dichas tareas. Por esta razón cuando se detecte la necesidad de contratar personal es substancial actuar rápidamente para no retrasar u omitir pasos.

### Reclutamiento

Identificada la necesidad de comenzar una búsqueda, la cual podrá ser detectada por el responsable de cada área o por la dirección, al momento de realizar la previsión correspondiente a corto y/o mediano plazo, la primera fase será el reclutamiento. Su objetivo es obtener candidaturas potenciales, al menor costo tiempo posible.

Lo primero que se debe hacer es extraer de las descripciones de puestos optimizadas y actualizadas los requisitos del cargo a cubrir:

- Funciones y responsabilidades del puesto
- Experiencia requerida
- Estudio
- Requisitos excluyentes y deseados
- Competencias esperadas

Se debe establecer prioridad de los requisitos del puesto, dependiendo si son esenciales o no y clasificarlos en:

- ❖ Excluyentes: sin estos requisitos la persona no se podrá desempeñar correctamente en el puesto.
- ❖ No excluyentes: requisitos importantes para el puesto, pero si la persona carece de ellos puede ser tenida en cuenta y desarrollarlos luego por medio de capacitación.

A partir de la información que se recolecta se podrá confeccionar un anuncio que atraiga potenciales candidatos para cubrir la vacante o nuevo puesto. Dependiendo del puesto a cubrir se deben escoger los medios más adecuados para publicar el anuncio. En caso de que la vacante sea urgente, se debe publicar en más de un sitio. Utilizar las siguientes fuentes:

- ❖ Publicación en bolsas de empleos en internet: computrabajo, zona jobs, bumeran o redes sociales como Linked In la cual tiene una orientación laboral.
- ❖ Publicación en diarios, versión escrita y online
- ❖ Publicación en Universidades referidas al turismo y administración
- ❖ Consultoras de trabajo.

El aviso debe contar con la siguiente información

- Nombre del puesto
- Nombre de la empresa y rubro, para identificar a la organización
- Experiencia comprobable requerida en funciones específicas y tiempo de trabajo
- Educación mínima solicitada (si es necesario)
- Requisitos deseados y excluyentes
- Disponibilidad horaria
- Cantidad de horas de trabajo u horario
- Mail: colocar un mail de la empresa para brindar más confianza al candidato.
- Especificaciones extras que se consideren necesarias como, por ejemplo, zona de trabajo.

Es importante saber que mientras más datos coloquen en el aviso, mayores serán las candidaturas potenciales recibidas y se tendrá un número menor de postulantes que no se adapten al puesto. Cuando se posee un número deseado de candidatos, se prosigue a la siguiente fase dando curso a la preselección de currículums.

## Selección

La selección de personal es la segunda fase del proceso de Provisión de Recursos Humanos y cuenta con tres entrevistas, en las cuales se irán seleccionando a los candidatos que más se ajusten al perfil de la empresa y descartando a los que no. Al finalizar el proceso se contará con la o las personas más capacitadas para cubrir la vacante.

### *Preselección de currículum vitae*

Una vez publicado el aviso se comenzará a recibir los currículums de los candidatos interesados en la vacante, en este momento el seleccionador deberá analizar y comparar los requisitos establecidos del puesto con las candidaturas recibidas. Es necesario contar con todos los datos de análisis y valoración de las descripciones de puestos para analizar los currículums teniendo en cuenta la mayor adecuación a los requisitos. Si alguno de los historiales tentativos a seguir en el proceso les faltará información, se deberá realizar un llamado telefónico a la persona y corroborar los datos que estén incompletos.

Los currículums recibidos se clasifican en tres categorías:

1. Los que cumplen la totalidad de los requisitos, por lo cual continúan en el proceso.
2. Los que no llegan a cumplir todas las exigencias básicas, pero se observa potencial en su currículum vitae. Se los separa clasificándolos en orden de reserva. Puede darse el caso de que un candidato no llegue al nivel de estudio deseado, pero su experiencia profesional sea muy interesante y compense esa carencia.
3. Los que no cumplen con las condiciones requeridas en el perfil, quedando descartados.

Los candidatos que se encuentran en las dos primeras categorías continúan en el proceso, primero se comenzará entrevistando a los de la categoría uno y luego a los de la dos.

### ***Concertación de entrevistas***

Cuando ya se obtuvieron suficientes currículums potenciales se debe comenzar a realizar las entrevistas. Para ello se tiene que llamar al candidato para la concertación de la misma. Esta llamada es importante, porque es la primera relación que se tiene con el postulante, por lo cual se debe planificar con anticipación qué se va a preguntar y qué información se le facilitará acerca del puesto, del perfil y de la empresa, en caso de que la persona pregunte. Hay que tener precaución de no brindar información extra para evitar que el candidato se prepare.

Una vez que ya se logró contactar al candidato, se debe identificar con nombre y cargo ocupado en la empresa y brindarle una breve exposición de la vacante a la cual se ha postulado. Se recomienda tener el cronograma a mano, para reprogramar la entrevista en caso de que la persona no pueda asistir en el horario que se lo esperaba citar.

### ***Entrevista de comprobación de datos***

El primer encuentro debe ser breve, su objetivo es conocer y verificar la información de los candidatos. En caso de que sea necesario, se completaran datos relevantes que se hayan omitido o no se comprendan del currículum. Lo que se busca es comprobar si realmente la información que tenemos en la ficha de cada uno es correcta y que el postulante se adapta al puesto. También servirá para informar al mismo sobre el puesto de trabajo y la empresa; a su vez, permitirle manifestar su interés por la vacante y conocer la evolución del proceso. Para ahorrar tiempo, se sugiere realizar una entrevista grupal.

Se propone agregar una ficha con los datos que la empresa considera indispensables para que los aspirantes la completen antes de comenzar la entrevista. Ésta ficha, también contará con un lugar para que el seleccionador pueda hacer todas las observaciones que considere necesarias a lo largo del proceso y se adjuntará al currículum.

El encuentro debe iniciar con la presentación de la persona responsable de realizar el mismo, explicar para qué fueron citados y cómo será la entrevista. Luego se da lugar a que cada integrante se presente, repasando los datos que se encuentran en su currículum y completando lo que falta. Una vez que todos los integrantes se presentaron y no queda ninguna inquietud sobre alguna postulación, que pueda responderse en ese momento, se procede a explicar el puesto y responder posibles dudas. Por último, se les debe explicar cómo seguirá el proceso, preguntar quién está interesado en seguir y comentar los tiempos del mismo.

### ***Preselección y análisis de candidaturas***

Esta etapa estará dedicada a analizar los resultados obtenidos de la entrevista de comprobación de datos. Se debe estudiar a cada candidato en relación con el puesto de trabajo que la empresa ofrece y se seleccionarán aquellas personas que cumplan con los requisitos del puesto y tengan un perfil acorde a lo que la empresa busca. Una vez seleccionadas, será importante informarle al resto de los candidatos, que podrán ser tenidos en cuenta para futuras búsquedas, en caso de que realmente así sea, y también se deberá agradecer el tiempo y la predisposición entregada. Por otro lado, deberán contactarse con las personas que quedaron seleccionadas para pautar una segunda entrevista individual.

### ***Entrevista en profundidad***

El seleccionador debe ser un profesional que posea una serie de habilidades y destrezas metodológicas, conocedor de las necesidades reales de la entrevista. El objetivo principal, es motivar a los candidatos a seguir en el proceso e indagar todo lo necesario para poder decidir quién es el que más se adapta al puesto.

Se comenzará principalmente por preparar la entrevista, definiendo los objetivos de la misma en función del puesto que se desee cubrir. Se realizará un análisis de toda la información que se ha ido recogiendo hasta el momento de cada uno de los aspirantes y se determinará qué datos de la empresa y del puesto específicamente se podrán brindar.

Posteriormente, se debe analizar dónde realizar las entrevistas, que recursos materiales harán falta y qué temas se van a tratar en profundidad. Estos serán ordenados de acuerdo con su prioridad, pueden ser referidos a la formación, experiencia, disponibilidad o motivación del empleado en el proceso, entre otros. En este momento también se determinará si la entrevista será estructurada, semi estructurada o flexible y según sea el caso, se confeccionarán las preguntas que servirán de guía o que tengan que seguirse estrictamente.

En la entrevista se debe prestar atención, ser amables, mantener una escucha activa desde que se saluda a la persona en su ingreso hasta que la misma se retira. Además, debe lograr generar un ambiente cálido en donde el postulante se sienta cómodo. En el comienzo el seleccionador debe presentarse con nombre y cargo (en caso de que no fuera la misma persona que realizó la entrevista anterior), luego explicar cómo se llevará a cabo y dar comienzo a la misma.

Se deberán hacer las preguntas anteriormente establecidas de manera abierta o cerrada según se haya planteado, para cumplir los objetivos de la entrevista, se indagará sobre factores de rendimientos y sobre los requisitos que necesitamos de la persona que cubra el puesto. En este momento también se prestará especial atención a todo el lenguaje no verbal del candidato, sus reacciones y actitudes.

Antes de darle finalización, se solicitará al candidato que escriba una carta y se le informará que se hará una prueba grafológica con la misma. Si bien este paso es opcional y dependiendo el puesto, es bueno que la empresa cuente con el resultado de esta herramienta para tomar la decisión final. La carta deberá ser enviada a un profesional certificado para que realice estas pruebas y la devolución se adjuntará al legajo del candidato.

Finalmente, concluidas las preguntas, se dará lugar a que el postulante haga las suyas, se hará un resumen de la reunión para corroborar los puntos y el entendimiento por parte de ambos, se agradecerá la presencia y se le informará cómo se llevará a cabo las etapas que siguen y que será contactado en caso de que siga en el proceso o de que no.

### ***Elaboración de informes***

Para tomar la decisión final, será necesario contar con informes escritos que resuman todo el proceso de selección por el que pasaron los candidatos. El mismo constará de las anotaciones que los entrevistadores fueron tomando según las respuestas obtenidas, las observaciones realizadas y datos adicionales que se consideren necesarios. Es recomendable también agregar investigaciones de rutina a los candidatos, desde referencias laborales hasta informes crediticios, dependiendo el puesto a cubrir.

Estos informes deberán ser elaborados de forma que generen una ágil y comprensiva lectura, ya que los que más se adapten al perfil buscado, deberán ser entregados al responsable inmediato de quien ocupe el nuevo puesto y a la dirección de la empresa, quienes finalmente tomarán la última decisión de contratación.

### ***Entrevista final***

Una vez que se ha seleccionado quien ingresará a la organización, se lo citará nuevamente y se le informará la decisión tomada, formalizando la contratación. Este momento servirá, para aclarar cualquier duda que el empleado pueda tener, solicitar la información que deberá presentar para completar su legajo, aclarar aspectos salariales que hayan quedado pendientes y solicitar exámenes médicos.

Se le informará a la persona qué día deberá ingresar a trabajar y se asentarán formalmente los horarios de trabajo.

Finalmente, con la aceptación por parte del entrevistado, se le dará la bienvenida y se le agradecerá el tiempo invertido en este proceso.

Es importante que la empresa deje reservado candidatos potenciales, en caso de que la persona seleccionada se desvincule de la organización en un corto plazo. Para esto, se recomienda avisar a los mismos, que no han sido seleccionados pero que se los tendrá en cuenta para posteriores vacantes.

---

## Inducción

En esta etapa final del proceso, se recibirá al nuevo integrante que ha dejado de ser candidato, para convertirse en miembro de la empresa.

Al comenzar el primer día de trabajo, la responsable de Administración le hará firmar el alta de empleo y el contrato de trabajo, en el cual, cuando la empresa cuente con un reglamento interno se anexará al mismo. Esta información será archivada en el legajo, junto con la ficha de selección, su currículum y otros datos extras que fueran necesarios.

La inducción a la empresa estará a cargo de la Dirección de la empresa y el responsable directo en conjunto. El primer día será de observación y conocimiento de la organización. Servirá para mostrarle al empleado la empresa, comentarle cuáles son las normas de convivencia (las cuales no están acentuadas en ningún documento) y se presentará a los miembros de la organización explicando el puesto que cada uno ocupa y con quien debe relacionarse en cada caso que sea necesario, como así también las expectativas que tiene Nativo Viajes de la persona.

Se le entregará una carpeta que contenga una reseña de la organización, la política de calidad, sus valores, el organigrama y una copia de su descripción de puesto, para que tenga conocimiento de lo que espera la empresa de él. Esta información le será de ayuda para que pueda comprender más fácilmente el ambiente de trabajo, cuáles son las tareas de su puesto, quienes componen la organización y cuáles son los valores con los que debe desarrollar sus funciones.

El encargado de su inducción al puesto será el responsable directo, deberá analizar qué capacitaciones necesitará y comunicar al responsable de la misma que la realice (ver responsables de capacitación interna). Además, deberá explicarle al ingresante cuáles son sus funciones, responsabilidades y cómo deberá realizar los procedimientos del puesto. Por último,

---

se le brindará la comodidad necesaria para que pueda despejar todas las dudas que le surjan, ya sea respecto al puesto o a la empresa en sí misma.

La primera semana de trabajo, el empleado comenzará a realizar las tareas del puesto con acompañamiento del encargado en capacitarlo y su superior directo o responsable de área. Se le brindará un cuaderno para que pueda ir tomando nota de todo lo que considere necesario para desenvolverse en el puesto.

Es importante saber que cada puesto tiene un tiempo de adaptación diferente. El empleado debe tener acompañamiento, seguimiento y retroalimentación periódica en todo su proceso de adaptación, lo que no significa, que luego de este periodo deje de necesitarlo.