



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE PREVISIÓN Y PROVISIÓN DE
RECURSOS HUMANOS EN CONCESIONARIA AUTOCITY”

HARO RAMOS, Silvina y PIACENTINI, María Florencia

Docente Tutor: DOLGONOS, Adrián Marcelo

ÍNDICE

Índice.....	2
Dedicatoria y agradecimientos.....	7
Resumen.....	10
CAPÍTULO 1: INTRODUCCION	12
1.1. Introducción	13
1.2. Objetivos	13
1.2.1. Objetivo general	13
1.2.2. Objetivo específico.....	14
1.3. Alcance y pertinencia.....	15
1.3.1. Alcance geográfico.....	15
1.3.2. Alcance organizacional	15
1.3.3. Alcance decisonal.....	15
1.3.4. Pertinencia.....	15
1.4. Modelo metodológico	16
CAPÍTULO 2: LA EMPRESA Y EL ENTORNO	18
2.1. Historia de Autocity.....	19
2.2. Conceptos fundamentales.....	22
2.2.1 Misión.....	22

2.2.2. Visión.....	22
2.2.3. Valores.....	22
2.3. Tamaño de la empresa.....	23
2.4. Autocity.....	23
2.5. Organigrama de la empresa.....	24
CAPÍTULO 3: MARCO TEÓRICO.....	26
3.1. Marco teórico.....	27
3.2. Previsión de recursos humanos.....	27
3.2.1. Análisis del puesto.....	29
3.2.2. Descripción de puesto.....	33
3.2.3. Planificación de recursos humanos.....	37
3.3. Provisión de recursos humanos.....	38
3.3.1. Reclutamiento.....	39
3.3.2. Selección.....	41
3.3.3. Inducción.....	45
3.3.4. Capacitación.....	47
CAPÍTULO 4: RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO.....	49
4.1. Análisis de la situación actual de la organización.....	50
4.1.1. Entrevistas.....	50

4.1.2. Cuestionario de descripciones de puestos	52
4.1.3. Interpretación de respuestas de cuestionarios	57
4.1.3.1. Distribución de los puestos.....	57
4.1.4. Síntesis de Relevamiento.....	62
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE CAMBIO.....	64
5.1. Propuesta.....	65
5.1.1. Establecimiento de la situación deseada	66
5.1.1.1. Distribución de los puestos.....	66
5.1.1.2. Estructura jerárquica.....	67
5.1.2. Proceso de Descripción de Puestos	68
5.1.3. Proceso de Reclutamiento y Selección.....	72
5.1.3.1. Reclutamiento de manera interna.....	74
5.1.3.2. Reclutamiento de manera externa.....	79
5.1.4. Proceso de Inducción y Capacitación.....	84
5.1.4.1. Proceso de Inducción a la Empresa	84
5.1.4.2. Proceso de Capacitación en el Puesto.....	86
CAPÍTULO 6: CONCLUSIÓN	88
6.1. Conclusión	89
Bibliografía	92

Páginas Web consultadas	93
Anexos	95

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1:

Linea del tiempo de la historia de la empresa	6
---	---

Ilustración 2

Organigrama de la empresa.....	25
--------------------------------	----

Ilustración 3

Análisis del puesto según Chiavenato.....	30
---	----

Ilustración 4

Técnicas de Reclutamiento	41
---------------------------------	----

Ilustración 5

Comparación de especificaciones del puesto y características del candidato.....	43
---	----

Ilustración 6

Distribución física actual de los puestos de trabajo	57
--	----

Ilustración 7

Pirámide jerárquica actual del área	61
---	----

Ilustración 8

Distribución física deseada de los puestos de trabajo	66
---	----

Ilustración 9

Pirámide jerárquica deseada del área67

Índice de Tablas

Tabla 1

Gráfico de torta de la dotación de empleados en Avant.....58

Tabla 2

Gráfico de torta de la dotación de empleados en Tagle59

Tabla 3

Gráfico de torta de la dotación de empleados en Motcor.....60



DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias, por brindarnos su apoyo incondicional en la trayectoria de toda nuestra carrera profesional.

A nuestros amigos por alentarnos y estar presentes en cada una de los momentos de nuestra etapa universitaria.

A Adrián Dolgonos por guiarnos en el proceso de desarrollo de nuestro proyecto final de grado.

A la Universidad por brindarnos los conocimientos y el espacio para desarrollarnos como profesionales.

A la empresa Autocity por brindarnos la información necesaria para llevar a cabo el proyecto final de grado. Especialmente a la Lic. Patricia Porello por su apoyo.



FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

“Diseño del subsistema de previsión y provisión de recursos humanos en
Concesionaria Autocity”

Integrantes:

- HARO RAMOS, Silvina
- PIACENTINI, María Florencia

Docente Tutor: DOLGONOS, Adrián Marcelo

- 2017 -



FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha: Córdoba, 25 de septiembre de 2017

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“DISEÑO DEL SUBSISTEMA DE PREVISIÓN Y PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN CONCESIONARIA AUTOCITY”

Integrantes:

- HARO RAMOS, Silvina Belén. Licenciatura en Recursos Humanos.
- PIACENTINI, María Florencia. Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG:

DOLGONOS, Adrián Marcelo

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: **PALACIOS, Flavio**

1er. Vocal: **URRUTIA, Raquel**

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....
.....
.....
.....

RESUMEN

El presente trabajo final consiste en un plan de intervención que se llevará a cabo en la empresa Autocity.

Autocity es empresa de rubro automotriz que se dedica tanto a la venta de vehículos como al servicio técnico y mecánico de los mismos.

El objetivo del trabajo es suministrar a la empresa una propuesta del Subsistema de Previsión y Provisión de Recursos Humanos. En los mismos, se hará hincapié específicamente en los apartados de Análisis y Descripción de Puestos y, por otro lado, los conceptos de Reclutamiento y Selección.

Para el desarrollo el proyecto fue necesaria la realización de un análisis de la situación actual de la organización y específicamente del área. Fue necesaria la recolección de datos por medio de entrevistas directas a la Gerente de Recursos Humano y Gerente de Administración de Motcor, futuro Gerente del área Administración y Finanzas.

De la interpretación de los datos obtenidos, se llegó a un diagnóstico que devela falencias relacionadas con la organización de los puestos actuales en el área de Administración y Finanzas.

Luego del análisis detallado del diagnóstico, se elaboró un plan de intervención y se propuso la realización de descripciones de puestos del área implicada y un eficiente proceso de reclutamiento y selección.

El presente trabajo se divide en siete capítulos:

Capítulo 1: Introducción.

Donde se especifican los objetivos tanto generales como específicos, el alcance geográfico, organizacional, decisonal y la pertinencia.

Capítulo 2: La empresa y el entorno.

Presentación y descripción de la organización seleccionada para el trabajo de intervención. Su historia, conceptos fundamentales (misión, visión, valores). Análisis de la situación actual y deseada.

Capítulo 3: Marco teórico.

Desarrollo del marco teórico, que respaldará la temática del proyecto de grado. Subsistema de previsión y provisión de RRHH.

Capítulo 4: Relevamiento y diagnóstico.

Donde, a partir de la recolección de datos, se expone un análisis e interpretación de la situación actual de la empresa.

Capítulo 5: Propuesta de cambio.

Se expone el plan de intervención exponiendo cuestionarios utilizados para las descripciones de puestos, planillas y procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal tanto interno como externo.

Capítulo 6: Conclusión.

Conclusiones finales

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

1.1. INTRODUCCIÓN

“Lo único permanente es el cambio.” (Heráclito, filosofía del Movilismo).

A partir de dicha cita se puede afirmar que todas las empresas deben afrontar cambios propios del paso del tiempo y los avances que se dan en el mundo. Esto hace necesaria que las mismas deban adaptarse a dichos cambio amoldándose a las nuevas demandas.

El concepto de “Recursos Humanos” tuvo muchos avances positivos en lo que respecta a los últimos años. Actualmente se reconoce y se tiene en cuenta el capital humano con el que trabaja la organización como esencial para el correcto funcionamiento de una organización.

Autocity se encuentra en un cambio, en una reestructuración del área de Administración y Finanzas, en la que un grupo de 4 empresas (Tagle, Nix, Avant y Motcor) están en la búsqueda de unificar las 4 áreas de administración en una administración corporativa.

Con ello se estableció la oportunidad de brindar una propuesta de mejora para facilitar el proceso de dotación de las personas idóneas para llevar delante de manera eficiente y efectiva las tareas y procesos a realizar. De esta manera, poder lograr los objetivos establecidos tanto en la empresa como en el área, logrando así permanecer y posicionarse en el mercado en el que participa.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta para la empresa que le permita gestionar de manera adecuada el subsistema de previsión y provisión del área corporativa de Administración y Finanzas. Esto

permitirá a la empresa dotar al área de las personas mejores calificadas para desempeñarse en los puestos necesarios para lograr los fines de la misma.

1.2.2. OBJETIVO ESPECÍFICO

✓ Relevar los puestos y tareas actuales en el área de Administración y Finanzas de cada una de las 4 empresas para poder presentarlas ante gerente corporativo y así pueda determinar los nuevos procesos y tareas necesarias para el área.

✓ Definir los métodos de recolección de datos.

✓ Recolectar información preliminar sobre la organización y el subsistema Administración y finanzas.

✓ Identificar los puestos a analizar.

✓ Confeccionar la herramienta, donde se registrarán las descripciones de puestos.

✓ Recopilar datos acerca de tareas, deberes, responsabilidades y especificaciones de los puestos de las áreas a intervenir.

✓ Verificar la validez de la información.

✓ Analizar y evaluar la información recolectada para identificar los perfiles de los puestos.

✓ Realizar descripciones de puestos de las áreas a intervenir.

✓ Describir el perfil ideal que debe tener el personal administrativo para desempeñarse de manera eficaz y eficiente.

✓ En base a las descripciones de puestos, proponer la optimización del actual sistema de reclutamiento, selección e inducción tanto internos como externos para proveer el personal adecuado.

1.3. ALCANCE Y PERTINENCIA

1.3.1. ALCANCE GEOGRÁFICO

La intervención se desarrolló en la sucursal central de Autocity localizada en la ciudad de Córdoba, donde se realizó un estudio e investigación de la organización.

1.3.2. ALCANCE ORGANIZACIONAL

Nuestro trabajo está dirigido al área Administración y Finanzas, sin embargo, para su efectiva aplicación y el logro de los objetivos, fue necesario lograr la integración y comunicación continua con el sector de Recursos Humanos.

1.3.3. ALCANCE DECISIONAL

El informe final de nuestra intervención alcanza a las decisiones estratégicas de la empresa. Servirá como propuesta de cambio del sector de Administración para la fusión efectiva de los integrantes de cada empresa en una conjunta. Esta propuesta podrá llevarse adelante a partir de la decisión y la puesta en acción de la gerencia.

1.3.4. PERTINENCIA

A partir de la investigación y de las entrevistas realizadas se puede asegurar que la información es confiable. Es por ello que se vio necesaria la intervención que acompañe al área a realizar esta reingeniería.

Además, este trabajo brindará información completa, oportuna y pertinente para disminuir la incertidumbre de la implementación del mismo.

1.4. MODELO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de este proyecto de intervención, se estableció como objeto de estudio los procesos del subsistema de previsión y provisión del área corporativa de Administración y Finanzas

Los instrumentos utilizados en la recolección de datos fueron:

1.4.1. Observación directa: estando presentes en la organización, tomando información y registrándola para su posterior análisis.

1.4.2. Entrevistas: el formato de las entrevistas fue directo, es decir, por medio de contacto directo y verbal con los involucrados en el proceso, Gerente de Recursos Humanos y Gerente de Administración de Motcor, futuro Gerente del área Administración y Finanzas.

La misma fue de formato semi-estructurado, donde se posibilitó a los entrevistados a explayarse en la temática. Se guiaban las entrevistas con preguntas abiertas para que luego el remitente profundizara la pregunta con su respuesta.

1.4.3. Cuestionarios: solicitando a los administrativos del área que contesten un cuestionario para el análisis del puesto que actualmente están ocupando, su contenido y características.

1.4.4. Análisis de documentos: a los fines de contar con toda la información necesaria se solicitó a la empresa datos sobre organización general de la empresa, nómina de empleados, organización jerárquica, procesos de trabajo específicos del área.

A partir de estos instrumentos se pudo recolectar información determinando un panorama de la situación actual del área de Administración y Finanzas; por otro lado, y por medio de las entrevistas a la gerencia, nos permitió definir a lo que se quiere llegar en cuanto a la situación



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA -

“Diseño del subsistema de previsión y provisión de recursos humanos en Concesionaria Autocity”.

deseada; y por último un diagnóstico donde, a partir del soporte demarco teórico, se concretó la realidad del área y sus necesidades.

CAPÍTULO 2

LA EMPRESA Y EL ENTORNO

2.1. HISTORIA DE AUTOCITY

Grupo Tagle se remonta al año 1938, cuando Manuel Tagle (padre) incursiona en el negocio del automóvil, al incorporarse a la sociedad “Visconti, Manzi y Tagle”, la cual era concesionaria Chrysler en aquel entonces. Como resultado de su crecimiento, 20 años después la empresa asume la representación de IKA (Industrias Kaiser Argentina), quien fue la primera industria automotriz en el país, fabricando en su primera etapa los productos Jeep.



A partir del año 1961, como resultado del acuerdo IKA - Renault, la empresa comercializa los primeros vehículos Renault en Argentina. A partir de ese momento y durante más de 40 años, se asocia el nombre Tagle a la marca Renault.

En 1968 la sociedad se reforma, quedando conformada por dos de sus tres socios iniciales, Vicente Manzi y M. Tagle, quienes continúan la comercialización de los productos IKA - Renault. La sociedad persiste hasta el año 1977, cuando Manuel Tagle Padre se desvincula de la empresa.

En el año 1978, Manuel Tagle Hijo constituye M. TAGLE (h) y CIA SACIF, quien primero fue concesionaria de la firma Sevel, empresa conformada por las fábricas argentinas de Fiat y Peugeot. En el año 1981 la empresa deja de representar a Sevel y retoma la concesión de Renault.



En el año 1981 abre sus puertas el edificio Tagle en la esquina de Colón y Sagrada Familia, convirtiéndose en todo un símbolo del comercio automotor y conformando un polo de desarrollo del sector, con un notable crecimiento de marcas y competidores, representando Tagle y Renault el estímulo e imán para semejante desarrollo.

Durante la década del 90, Tagle junto a Renault experimentó un importante y constante crecimiento, posicionándose como uno de los concesionarios líderes del país. Desde fines de dicha década, Manuel Tagle (h) es secundado por su hijo Andrés Tagle, incorporándose de esta forma la 3ra generación de la familia a la historia de Tagle-Renault.

En el año 2004, como consecuencia de la alianza mundial Renault-Nissan, M. Tagle y Cía. incorpora la comercialización de vehículos Nissan.

En la actualidad, la empresa es presidida por Andrés Tagle. Debido al crecimiento sostenido, y al firme



compromiso de seguir liderando el mercado, el Grupo Tagle inauguró en 2013 la nueva sede de la empresa, Concesionaria Autocity.

A continuación se presenta una línea del tiempo con los hechos descriptos.

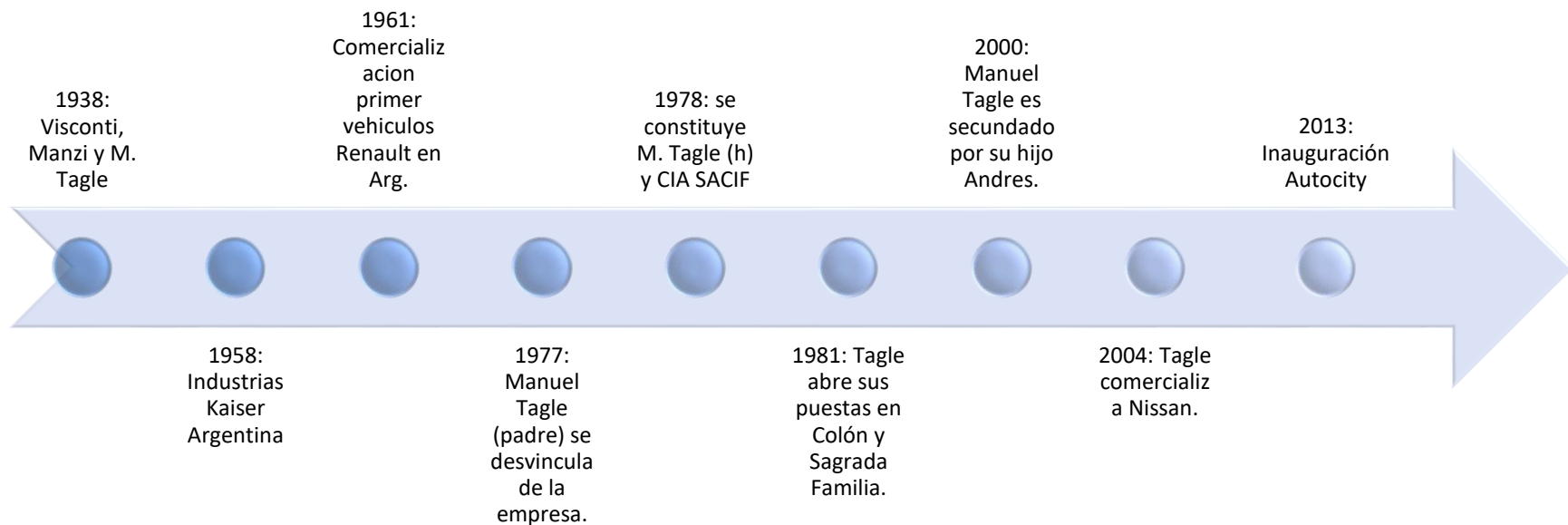


Ilustración 1

2.2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

2.2.1 Misión.

“Somos una empresa dedicada a desarrollar e innovar en la comercialización de automóviles, buscando conquistar a nuestros clientes de manera única para que nos elijan y que sean nuestros principales referentes “

2.2.2. Visión.

“Ser el grupo de concesionarios de automóviles líder en ventas del país, enfocado en la calidad del servicio, en la cual nuestros clientes vivencien una experiencia única que los motiven a volver a elegirnos.”

2.2.3. Valores.

- ✓ **Continuo aprendizaje:** tener equipos de trabajo que estén en continuo proceso de adquisición de habilidades y conocimientos para brindar un servicio profesional y especializado.
- ✓ **Orientación al cliente:** cuidar al cliente asegurándoles un servicio de calidad.
- ✓ **Confianza:** asumir una conducta honesta, transparente y de servicio porque creemos firmemente en construir relaciones duraderas con nuestros clientes, brindándoles la seguridad propia de una empresa con nuestra trayectoria.
- ✓ **Proactividad:** nos definimos como inquietos, positivos y optimistas. Nos gustan los desafíos, queremos ser mejores, y trabajamos día a día para lograrlo.

✓ **Innovación:** convertimos el conocimiento y las ideas en valor agregado para nuestros clientes y para la empresa.

2.3. TAMAÑO DE LA EMPRESA

Autocity cuenta con su sede principal en Av. Santa Ana 6363 (esq. Av. Circunvalación), en la ciudad de Córdoba.

Por otro lado, cuenta con dos sucursales en la provincia de Córdoba, específicamente en Río cuarto y Villa María; y otras dos sucursales en San Luis y Villa Mercedes.

En total, la empresa cuenta actualmente con 1020 empleados, desempeñándose en diferentes áreas de acuerdo a la estructura de la organización.

2.4. AUTOCITY

Autocity está conformada por cuatro concesionarias oficiales:

- ✓ *M. Tagle (h) y Cía. S.A.C.I.F.* (Renault),
- ✓ *Nix S.A.* (Nissan),
- ✓ *Avant S.A.* (Peugeot) y
- ✓ *Motcor S.A.* (Fiat).

Dichas empresas para poder obtener un beneficio a partir de la sinergia, tanto funcional como económico, decidieron que determinadas áreas (como Legales, Recursos Humanos, Marketing, Mantenimiento, Sistemas) se unieran y conformaran áreas corporativas que estableciera directivas hacia las 4 concesionarias.

A su vez, cada empresa cuenta con áreas exclusivas y limitadas a la gestión comercial y post venta.

2.5. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

A continuación, se presenta la estructura organizacional deseada, detallando cada una de sus áreas, tanto corporativas como independientes. En la ilustración a continuación, se puede apreciar que el área Administración y Finanzas se encuentran en el apartado Áreas Corporativas.

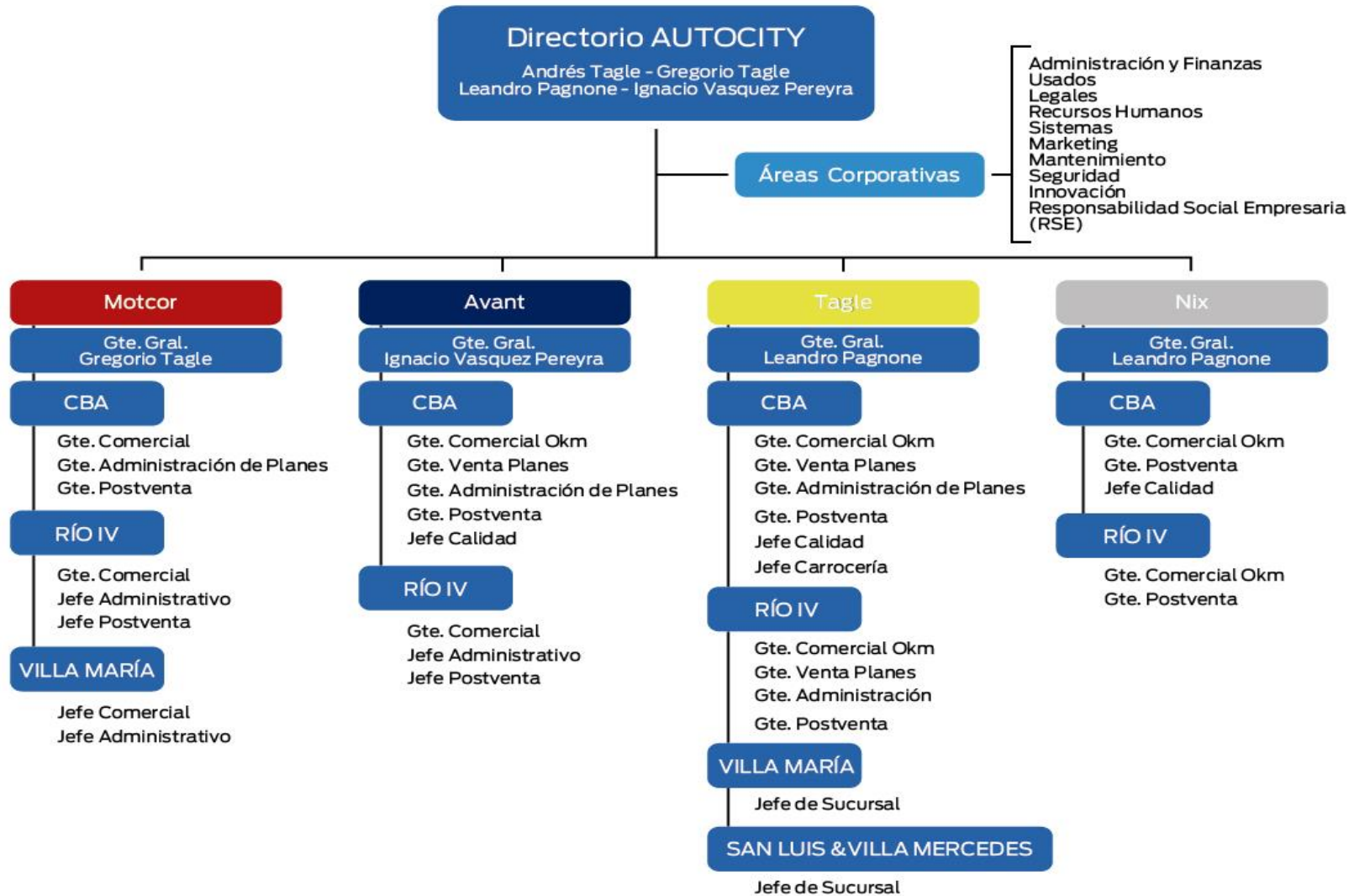


Ilustración 2

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

3.1. MARCO TEÓRICO

En esta sección se establece y sustenta de forma teórica el proyecto de grado.

Teniendo en cuenta la situación en la que está atravesando la empresa, se cree importante brindarle a la misma una orientación de cómo se debería gestionar el personal para contar con las personas idóneas y necesarias y así lograr que esta fusión de resultados positivos y deseados.

Los procesos que debería tener en cuenta para lograrlo son la provisión y la previsión de Recursos Humanos.

3.2. PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La previsión consiste en prever el personal que una organización necesita para que se pueda cumplir con los objetivos determinados.

Es preciso, en una primera instancia, estudiar las condiciones en los mercados externos, así como los requisitos de los recursos humanos que la empresa necesita mirando a futuro. Por otro lado, la empresa debe determinar si en el mercado de trabajo hay disponibilidad suficiente de recursos humanos dotados de talento y aptitudes necesarias para los puestos.

Hay varias causas por las cuales las organizaciones demandan de personal. Las mismas pueden ser:

- ✓ Causas externas: vinculadas al cambio en el mercado, como por ejemplo *factores económicos* que producen cambios como la globalización en el mercado mundial; *elementos sociales, políticos y legales*; *cambios tecnológicos*, que suelen producir la creación de nuevos puestos;

competidores, evaluando los movimientos que realiza la competencia para alcanzarlos en cuando a una mejor performance.

- ✓ Causas internas: vinculado a los cambios en la estrategia donde *Néstor Rasello* y *Veronica Zuliani*¹ sostiene que “se producen cambios en la composición de la dotación pudiendo ser necesario la creación de nuevos puestos; ventas de la organización, ya que incorporar más clientes produce una demanda de productos y la necesidad de incorporar nuevos empleados; diseño y lanzamiento de nuevos productos; y reorganización y diseño de puestos”.

La empresa se debe enfocar en estudiar las necesidades futuras de personal de la organización para poder anticipar y prevenir el movimiento de personal, hacia dentro de la organización, dentro de esta y hacia afuera para poder alcanzar los objetivos planteados. Esta planificación se debe hacer tanto cuantitativa como cualitativamente.

Una vez establecida la situación del mercado y planificada la necesidad de personal futura es posible determinar acciones necesarias para cumplir con las expectativas deseadas.

Los elementos que componen la previsión de recursos humanos son:

- ✓ Análisis del puesto.
- ✓ Descripción del puesto.
- ✓ Planificación de recursos humanos.

Cabe aclarar que, a pesar de estos tres conceptos que componen el Subsistema de Previsión, en el transcurso del proyecto sólo se hará énfasis en lo que respecta al Análisis y Descripción de puestos. Teóricamente se ha desarrollado el tema Planificación de Recursos Humanos ya que corresponde al subsistema, pero el mismo no se desarrolla en el trabajo.

¹RASELLO Néstor, ZULIANI Verónica (2011) “Reclutamiento y selección”. (pág. 21)

3.2.1. ANÁLISIS DEL PUESTO.

3.2.1.1 Concepto.

Este concepto tiene diversas definiciones de varios autores.

Werther y Davis (2000)² lo conceptualizan como un “proceso sistemático de recopilación, sistematización y evaluación de información sobre los puestos de una organización para tomar decisiones relativas al trabajo. Dicho análisis identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo. Su propósito final consiste en mejorar el desempeño y la productividad de la organización”.

Bohlander, Snell y Sherman (2001)³ sostienen que el “análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos al definir sus deberes, tareas o actividades”.

Según la página web [rrhh-web.com](http://www.rrhh-web.com)⁴ el análisis de puesto es definido como “el procedimiento mediante el cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas. Igualmente, se puede definir como el procedimiento de recolección, evaluación y organización de información sobre un puesto de trabajo determinado”.

Por último, Chiavenato (2007)⁵ postula que el “análisis del puesto pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Este análisis es la base para evaluar y clasificar los cargos con el propósito de compararlos”.

² WERTHER Jr. William B., DAVIS, Heith. (2000) “Administración de Personal y Recursos Humanos (pp. 87).

³ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur (2001) “Administración de Recursos Humanos.” (pp. 88).

⁴ Página web: <http://www.rrhh-web.com/analisisdepuesto.html>

⁵ CHIAVENATO I. (2007) “Administración de Recursos Humanos”. MCGRAW HILL INTERAMERICANA S.A. (pp. 223).

Chiavenato (2007) hace una distinción entre análisis y descripción de puesto donde postula que la primera es extrínseca y la segunda intrínseca. Sostiene que inicialmente debe realizarse una descripción del puesto para identificar el contenido (aspectos intrínsecos), para luego analizar el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, en relación con los requisitos que el puesto impone a su ocupante.

A continuación, una explicación grafica de la distinción mencionada:

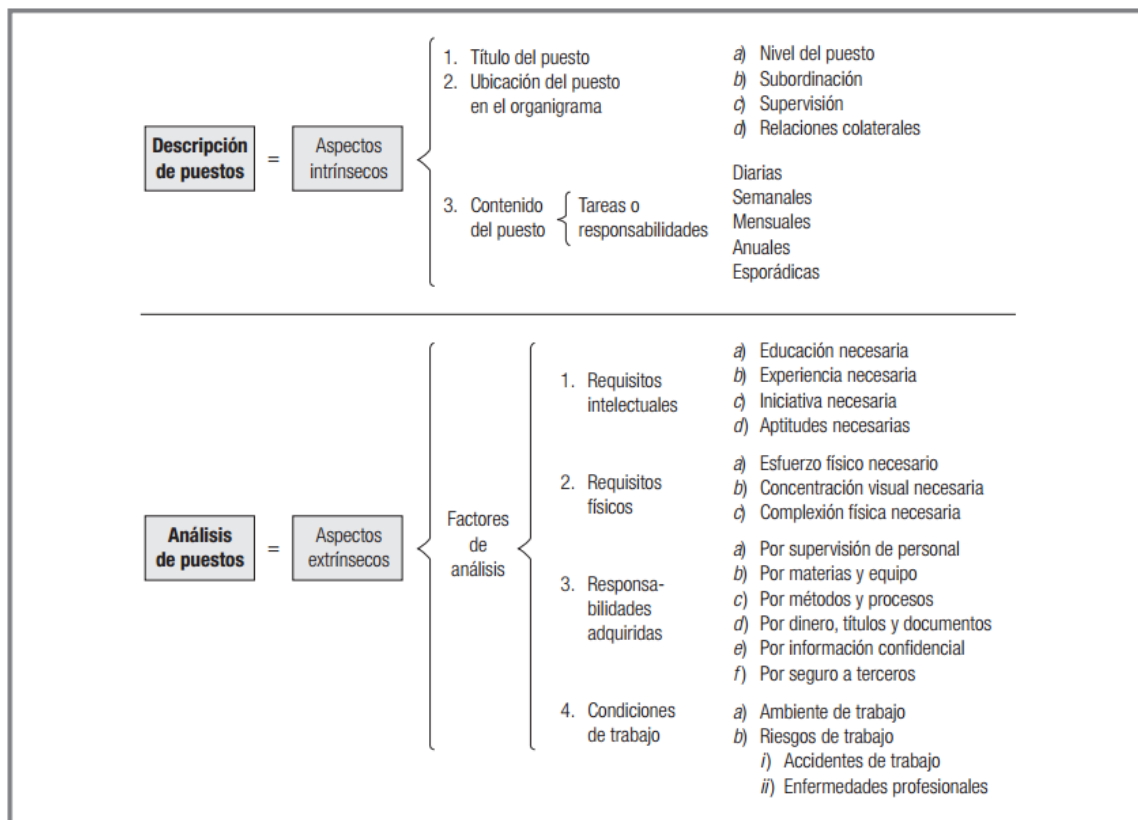


Ilustración 3: Distinción entre Análisis y Descripción del Puesto según Chiavenato (2007).

3.2.1.2. Métodos de recolección de información.

En una primera instancia se debe establecer qué puestos son necesarios analizar y luego se recolecta información mediante diversos métodos, los más utilizados a destacar son:

✓ *Entrevistas directas:* permite explorar con facilidad puntos que de otra manera no estaría claros. Werther y Davis (2000)⁶ sostienen que “en la entrevista se incluyen tanto empleados como supervisores. Este proceso permite un alto nivel de precisión pero es costoso y demanda tiempo llevarlo a cabo”.

✓ *Cuestionarios:* Bohlander, Snell y Sherman (2001)⁷ sostienen que “se utiliza para obtener datos sobre obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, propósitos del mismo, entorno físico, requerimientos para desempeñarse eficientemente, equipo de trabajo y materiales utilizados.”

✓ *Observaciones:* Bohlander, Snell y Sherman (2001)⁸ definen a este como un “proceso es lento, costoso y menos preciso que los anteriores. El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes los realizan y registrarlas en una forma estandarizada.”

Las fuentes de los datos van a ser los análisis de puestos, el empleado y el supervisor.

A partir de esto, los datos que se obtendrán serán:

- ✓ Normas de desempeño
- ✓ Responsabilidades
- ✓ Conocimientos requeridos
- ✓ Habilidades requeridas
- ✓ Experiencias necesarias
- ✓ Contexto del puesto
- ✓ Deberes

⁶ WERTHER Jr. William B., DAVIS, Heith. (2000) “Administración de Personal y Recursos Humanos.” Mc (pp. 93).

⁷ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur (2001) “Administración de Recursos Humanos.” (pp. 90).

⁸ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur (2001) “Administración de Recursos Humanos.” (pp. 90).

- ✓ Equipo utilizado

3.2.1.3. Principales actividades del análisis .

Según Bohlander, Snell y Sherman (2001) “la aplicación de un análisis de puesto permite conocer en detalles las funciones de los mismos y los requerimientos para desempeñarlos”, algunas de sus aplicaciones son:

- ✓ Compensar de manera equitativa a los empleados.
- ✓ Ubicar al personal los puestos adecuados.
- ✓ Determinando niveles realistas de desempeño.
- ✓ Crear planes de capacitación y desarrollo.
- ✓ Identificar candidatos adecuados para los vacantes actuales.
- ✓ Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- ✓ Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- ✓ Evaluar la manera en que los cambios del entorno afectan el desempeño personal.
- ✓ Eliminar requisitos y demandas innecesarias mediante la racionalización del proceso.
- ✓ Conocer y evaluar las necesidades reales de recursos humanos de la empresa.

3.2.1.4. Etapas del análisis de puesto.

Según Chiavenato en su libro “Administración de Recursos Humanos” (2007)⁹, el análisis de puesto comprende tres etapas:

- ✓ *Etapas de planeación:* donde se planea el trabajo para el análisis de puestos. Es decir, determinar los puestos a describir; elaborar el organigrama de los puestos para ubicarlos; obtener el cronograma de trabajo para especificar por

⁹CHIAVENATO I. (2007) “Administración de Recursos Humanos”. (pp. 234).

dónde se empezará con el programa de análisis; elegir el o los métodos de análisis a emplear; seleccionar los factores de análisis que se utilizarán; dimensionar la amplitud de variación de cada factor dentro del conjunto de puestos que se pretende analizar; y por último transformar cada factor de una variable continua, discreta o discontinua.

- ✓ *Etapa de Preparación:* donde se preparan las personas, los esquemas, los materiales de trabajo y el ambiente.
- ✓ *Etapa de realización:* se obtienen los datos respecto a los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis: 1. Obtención de los datos; 2. Selección de los datos obtenidos; 3. Redacción provisional del análisis; 4. Presentación de la redacción provisional al supervisor; 5. Redacción definitiva del análisis del puesto; 6. Presentación de la redacción definitiva del análisis del puesto.

3.2.2. DESCRIPCIÓN DE PUESTO.

Bohlander, Snell y Sherman (2001)¹⁰ definen a la misma como “la definición resumida de la información obtenida en el análisis del puesto, la definición escrita de un puesto y los tipos de obligaciones y tareas que incluye”. Contiene datos como: nombre del puesto, posición relativa, autoridad, personas a cargo, condiciones ambientales, riesgos laborales, entre otras.

Según Chiavenato (2001)¹¹ la descripción de cargos es un “proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa. Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el

¹⁰BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur (2001) “Administración de Recursos Humanos.” (pp. 95).

¹¹CHIAVENATO I. (2001) “Administración de Recursos Humanos”. (pp. 226)

ocupante), la periodicidad (cuándo lo hace), los métodos aplicación para excursión de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace)”.

Chiavenato(2007)¹² sostiene que “consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización”.

Según Werther y Davis (2000)¹³es una “explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un proceso determinado. Todas las descripciones de puestos deben seguir el mismo formato, pero el contenido varía”.

Bohlander, Snell y Sherman¹⁴ dividen la descripción de puestos en 3 secciones:

- ✓ Sección de identificación del puesto: hace referencia el nombre del puesto, ubicación del mismo dentro del departamento, personas a cargo y a quién reporta.
- ✓ Sección de obligaciones o funciones esenciales del puesto: las obligaciones o deberes del puesto con su respectivo valor.
- ✓ Sección de especificaciones del puesto: que habilidades se necesitan para desempeñarse en ese puesto y que demandas físicas e intelectuales se requiere.

María García Noya (1997)¹⁵define la descripción de puesto como un “instrumento muy útil para fijar determinados parámetros en la selección de un profesional para un puesto”. Favorece a la selección del personal y al sistema de gestión de los recursos humanos de una empresa.

¹²CHIAVENATO I. (2007) “Administración de Recursos Humanos”. (pp. 226).

¹³ WERTHER Jr. William B., DAVIS Heith. (2000) “Administración de Personal y Recursos Humanos.” (pp. 96)

¹⁴ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur (2001) “Administración de Recursos Humanos.” (pp. 97).

¹⁵ NOYA María G., DIEZ Enrique H. y BOZAL José. (1997) “Selección del Personal, Sistema Integrado”.(pp. 75)

García Noya (1997) diferencia el análisis de la descripción conceptualizando al primero como un “facilitador de la descomposición del puesto en unidades menores (tareas)”. En cambio, la descripción “detalla en qué consisten cada una de esas unidades menores en las que se descompuesto el puesto de trabajo”.

Según el autor el cuestionario de la descripción de puesto debe contener los siguientes aspectos:

DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:

- ✓ Datos del puesto de trabajo: Empresa, Área, Denominación del puesto
- ✓ Organigrama: Puesto inmediato del que depende, puestos que dependen directamente de él.

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO:

- ✓ Resumen del puesto (exponer brevemente el objetivo del puesto de trabajo).
- ✓ Funciones del puesto (indicar las funciones principales del puesto, utilizando verbos en infinitivo para su descripción).
- ✓ Tareas de cada función del puesto (señalar las tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior).
- ✓ Herramientas utilizadas (especificar los medios materiales necesarios para realizar las tareas de cada función).
- ✓ Relaciones (indicar, por cada función, la necesidad de relaciones para la ejecución de las tareas del puesto, a nivel: -Funcional: Otros puestos o departamentos de la empresa. -Externo: otras empresas, entidades, organismos, etc.).
- ✓ Período de adaptación (indicar el tiempo necesario para que una persona que sacaba de incorporar al puesto se adapte al desempeño adecuado de sus funciones, teniendo en cuenta los conocimientos y experiencia previstos).

- ✓ Nivel de autonomía en la toma de decisiones (indicar, por cada una de las funciones descritas, el grado de autonomía o nivel de independencia en la toma de decisiones del ocupante del puesto, siguiendo la escala:1. Ninguna autonomía.2. Baja autonomía.3. Autonomía media.4. Autonomía total).
- ✓ Condiciones ambientales (indicar las condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo, así como factores desagradables, especificando en estos últimos: frecuencia e intensidad).
- ✓ Esfuerzos físicos (especificar si el desempeño de las tareas del puesto requiere esfuerzos físicos y cuáles).

CONDICIONES DE TRABAJO:

- ✓ Riesgos (indicar los riesgos de accidentes o enfermedad que tiene el desempeño del puesto, así como nivel de gravedad de los mismos).

PERFIL DEL PUESTO DE TRABAJO:

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

- Actitudes (enumerar cualidades que contribuyan al desempeño eficiente del puesto de trabajo).
- Experiencia exigida para el puesto (indicar la experiencia previa necesaria para desempeñar eficazmente las funciones del puesto).

3.2.3. PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Determina cómo utilizar de manera óptima las cualidades y capacidades que dispone la empresa para lograr lo que se cree mejor para la organización en su conjunto y para el individuo. Werther y Davis (2000)¹⁶ sostienen que tiene como objetivo estimar la demanda futura de recursos humanos de una organización.

Para lograr la planificación se pueden utilizar las siguientes herramientas:

3.2.3.1. Inventario de personal: donde se mantiene actualizada las habilidades, capacidades y conocimientos existentes y potenciales de los recursos humanos. Gracias al inventario de personal se puede identificar fácilmente las personas que pueden ocupar otra posición en la empresa, los mantiene al tanto del potencial administrativo.

Las ventajas del inventario son:

- ✓ Ofrece una visión general de la situación del personal de la organización.
- ✓ Permite identificar las personas en condiciones de ascender.
- ✓ Muestra la oferta interna futura de gerentes.
- ✓ Identifica a los administradores que no se pueden desempeñar eficientemente.
- ✓ Se identifica a las personas cercanas a la jubilación.

3.2.3.2. Predicción de los recursos humanos: significa asegurar la provisión de recursos humanos acorde a los requerimientos futuros.

¹⁶ WERTHER Jr. William B., DAVIS, Heith. (2000) “Administración de Personal y Recursos Humanos.” (pp. 122).

3.2.3.3. Diseño del organigrama: la empresa debe desarrollar la estructura que posibilita que las tareas de la integración sea éxitos al delimitar los alcances y acciones de cada sector.

3.3. PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La provisión de recursos humanos se encarga del suministro de personas a la organización, se trata de abastecer a la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento e implican todas las actividades relacionadas con el reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales.

Este subsistema está determinado por la provisión de Recursos Humanos, quien se encarga en primera instancia de analizar la necesidad de dotación de personal futura. A partir de ello se analizan los pasos a seguir para poder cumplir con las necesidades de la organización.

Los elementos que componen la provisión de recursos humanos son

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Selección
- ✓ Inducción
- ✓ Capacitación

A los que respecta a los conceptos que componen el Subsistema de Provisión, a pesar que están explicados y desarrollados los cuatro conceptos (Reclutamiento, Selección, Inducción y Capacitación) en el marco teórico, sólo se tendrá en cuenta para el mismo los apartados de Reclutamiento y Selección.

3.3.1. RECLUTAMIENTO.

3.3.1.1. Concepto.

Este concepto tiene diversas definiciones de varios autores.

Werther y Davis (2000) lo conceptualizan como el “proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo”.¹⁷

Bohlander, Snell y Sherman (2001)¹⁸ sostienen que el reclutamiento es el “proceso de localizar e invitar a los solicitantes potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas”.

Según la página web “La web de los recursos humanos y el empleo” (2006)¹⁹ El reclutamiento se define como el proceso de atraer individuos oportunamente en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización.”

Por último, Chiavenato (2007)²⁰ indica que el reclutamiento es un “conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”.

Se puede apreciar que la totalidad de los autores indica que el reclutamiento consiste en atraer a los candidatos a solicitar los puestos vacantes. Para ello es necesario tener en

¹⁷ WERTHER Jr. William B., DAVIS, Heith. (2000) “Administración de Personal y Recursos Humanos.” (pp. 150)

¹⁸ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur (2001) “Administración de Recursos Humanos.” (pp. 137).

¹⁹ Página web: <http://www.rhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>

²⁰ CHIAVENATO I. (2001) “Administración de Recursos Humanos”. (pp. 149)

cuenta el proceso de previsión de Recursos Humanos para determinar las vacantes y las características de los puestos a cubrir.

Existen distintos medios de reclutamiento:

✓ **Interna:** se les informa a los empleados actuales las vacantes disponibles que hay en la organización y cuáles son los requisitos para llenarlas y se invita a que soliciten el puesto.

El objetivo es que los empleados busquen promociones (movimiento vertical) y transferencias (movimiento horizontal) y que, a partir de ello, la organización logre sus objetivos productivos y las personas, los suyos. No todas las vacantes se ofrecen a todo el personal, generalmente las vacantes que se ofrecen son posiciones que van de nivel bajo a intermedio y ciertas posiciones gerenciales tienen distintos métodos para llenarse.

A partir del reclutamiento interno la organización puede aprovechar el dinero invertido en el reclutamiento, selección y capacitación de su personal actual.

El reclutamiento interno incluye:

- Transferencia de personal.
- Promoción de personal.
- Transferencia con promoción de personal.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

✓ **Externa:** cuando los vacantes no pueden llenarse por reclutamiento interno, el departamento de Recursos Humanos debe identificar candidatos en el mercado externo. Este tipo de reclutamiento funciona con candidatos que provienen de afuera e incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

Se exponen gráficamente los distintos medios de reclutamiento mencionado anteriormente.

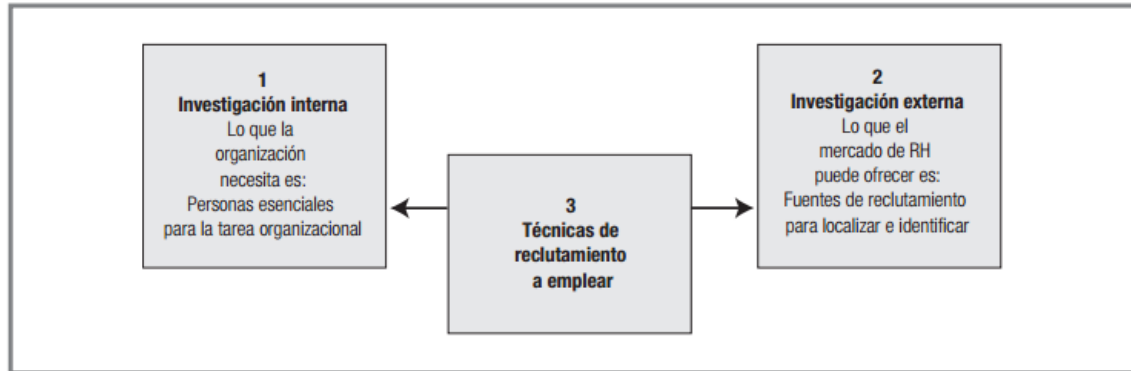


Ilustración 4

Una vez que se cuenta con los solicitantes idóneos se comienza con el proceso de selección.

3.3.2. SELECCIÓN.

Una vez que finaliza el proceso de reclutamiento y se obtiene la solicitud de empleo de aquellas personas interesadas en la vacante, el proceso de selección busca reducir dicha cantidad eligiendo a aquellas personas que más se adecuen a los requisitos.

Werther y Davis (2000)²¹ indican que el proceso de selección consiste en una “serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes”.

²¹ WERTHER Jr. William B., DAVIS, Heith. (2000) “Administración de Personal y Recursos Humanos.” (pp. 180).

Volandera, Snell y Sherman (2001)²² sostienen que la selección es el “proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas”.

Por último, Chiavenato (2007)²³ determinan que “la selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización”.

Además, indica que la selección de personal busca solucionar dos problemas básicos:

- ✓ Adecuación de la persona al trabajo.
- ✓ Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

Esto se debe a la diversidad en las personas, cada uno tiene capacidades y conocimientos diferentes y el proceso de selección busca aquella persona que más se adecue el apuesto vacante a cubrir.

Se graficó la manera de evaluar la adecuación de la persona al puesto de trabajo que se encuentra vacante en la organización.

²²BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur (20001) “Administración de Recursos Humanos.” (pp. 172).

²³CHIAVENATO I. (2001) “Administración de Recursos Humanos”. (pp. 169).

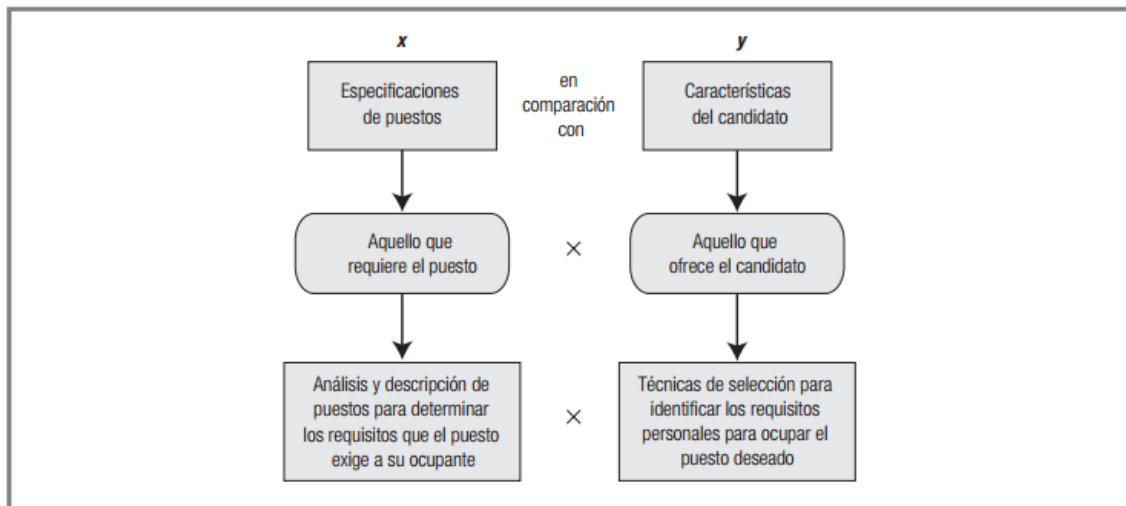


Ilustración 5

Este proceso tiene varios pasos a seguir, entre ellos:

3.3.2.1. Recepción preliminar.

Es decir, una primera entrevista en donde el entrevistador conoce al candidato y el candidato comienza a tener una visión y formar una opinión sobre la organización.

3.3.2.2. Administración de exámenes.

Consiste en instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Estos pueden ser, entre otros:

- ✓ Psicológicos: estas pruebas generalmente se enfocan en la personalidad del candidato a analizar.
- ✓ Pruebas de conocimientos: determinan información y conocimientos que posee el candidato.
- ✓ De desempeño: miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones de su puesto.
- ✓ Médicos: determinan con precisión el estado de salud del candidato y permiten identificar características que pueden hacerlo recomendable para ciertos puestos.

3.3.2.3. Entrevista de selección.

Es una comunicación formal y profunda para evaluar la idoneidad del solicitante para el puesto. Estas pueden ser tanto para puestos básicos como para puestos jerárquicos. Existen diversos tipos de entrevistas de acuerdo a los objetivos de la misma, entre ellas pueden ser entre otras:

- ✓ Estructuradas: se basan en una serie de preguntas que ya fueron predeterminadas por el entrevistador antes de la conversación. Mejora la fiabilidad de la entrevista, pero no permite al colaborador a expresarse en sus respuestas.
- ✓ No estructuradas: permite que el entrevistador genere las preguntas en el momento de la entrevista. Esto carece de confiabilidad en el proceso ya que puede no estar relacionado con el objetivo a llegar.
- ✓ Mixtas: este tipo de entrevista consiste en una mezcla entre estructurada y no estructurada, puede tener tanto preguntas predeterminadas anteriormente como preguntas que vayan saliendo durante la entrevista.

3.3.2.4. Evaluación médica.

Consiste en un examen médico del candidato para verificar la salud de su futuro personal, tanto para la prevención de accidentes como para evitar ingresar personas con posibilidad de ausentarse con frecuencia por su mal estado de salud.

3.3.2.5. Entrevista con el supervisor.

El supervisor es quien tiene la participación más activa al decidir quién contratar, por lo que es muy importante que el mismo lo conozca y sepa las necesidades del área a la cual va a ingresar para seleccionar a la persona más idónea para el puesto.

3.3.2.6. Descripción realista del puesto.

Es necesario que el candidato a seleccionar esté familiarizado con el equipo o los instrumentos a utilizar para evitar falsas expectativas.

3.3.2.7. Decisión de contratar.

Es el último paso de la selección, consiste en la elección de uno de los candidatos reclutados para que ingrese a la organización y se desempeñe en el puesto vacante, es conveniente comunicarse con todos los solicitantes que no fueron seleccionados para evitar una mala imagen de la empresa.

3.3.3. INDUCCIÓN.

Una vez que la persona se encuentra dentro de la organización, para poder tener un buen desempeño en su nuevo puesto es necesario que se le brinde un acompañamiento, inducción y capacitación tanto en el puesto, en la organización como en su equipo de trabajo y generar una adecuación de persona/puesto. Esto debe entenderse tanto en el desempeño de las tareas a realizar, como en la integración de la persona en el área funcional en donde ejerza su trabajo y en el equipo que le va a rodear. Se puede decir que consiste en la intersección entre los requerimientos del puesto y las características profesionales de la persona que lo va a ocupar.

Como dice Chiavenato (2001)²⁴: “Las personas tienen una enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, adquirir nuevos conocimientos, modificar actitudes y conductas, así como desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones echan mano de una gran variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y hacer que cada vez cuenten con más aptitudes y habilidades para el trabajo”.

La inducción puede tener distintas concepciones:

²⁴CHIAVENATO I. (2001) “Administración de Recursos Humanos”. (pp. 197 y 379).

Chiavenato (2001)²⁵ indica que “el programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo. Tiene por objeto familiarizar a los nuevos integrantes con el lenguaje que se emplea en la organización, con los usos y costumbres internos (cultura organizacional), con la estructura de la organización (las áreas o departamentos existentes), con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la organización, etc.”.

Werther y Davis (2000)²⁶ determina que “el proceso de orientación se enfoca no sólo en la ubicación de un individuo determinado sino también en el fomento de determinada cultura corporativa que la dirección de la empresa considera la más adecuada e idónea para que la organización alcance sus objetivos a largo plazo”.

Esta inducción se da a distintos niveles que se describe a continuación:

- ✓ La presentación de la empresa a la nueva integrante, es decir, su cultura, su estructura, procedimientos, clientela, etc. Es importante que por lo menos tengan una visión del conjunto de sus características más sobresalientes.
- ✓ La presentación de su puesto de trabajo física y funcionalmente; esta puede darse por medio de un compañero de trabajo o de su superior inmediato. Es importante que la nueva integrante comprenda las tareas a realizar y tenga las herramientas adecuadas para poder desempeñarse correctamente en su puesto de trabajo.
- ✓ La presentación del equipo de trabajo con el que se va a relacionar para poder hacer más operativa la relación.

²⁵CHIAVENATO I. (2001) “Administración de Recursos Humanos”. (pp. 400).

²⁶WERTHER Jr. William B., DAVIS, Heith. (2001) “Administración de Personal y Recursos Humanos.” (pp. 241).

3.3.4. CAPACITACIÓN.

Una vez que la persona se integra tanto a la organización como a su equipo de trabajo, es necesario prepararla para realizar sus tareas y responsabilidades. Muchos empleados ingresan a la organización con muchos conocimientos y habilidades valiosas; otros no tanto. Igualmente, todos necesitan cierto tipo de capacitación para poder desempeñarse de manera efectiva y eficiente en su puesto de trabajo.

Werther y Davis (2000)²⁷ determinan que “la capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual y sus beneficios pueden prolongarse toda su vida laboral. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de responsabilidades futuras, independientemente de las actuales”.

Bohlander, Snell y Sherman (2001)²⁸ denominan al término capacitación para referirse a la generalidad de los esfuerzos iniciados por una organización para impulsar el aprendizaje de sus miembros. Sin embargo, muchos expertos distinguen entre capacitación, que tiende a considerarse de manera más estrecha y a orientarse hacia cuestiones de desempeño a corto plazo, y desarrollo, que se orienta más a la expansión de habilidades de una persona en función de las responsabilidades futuras.

Chiavenato (2001)²⁹ define a la capacitación como el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

²⁷ WERTHER Jr. William B., DAVIS, Heith. (2000) “Administración de Personal y Recursos Humanos.” (pp. 241)

²⁸ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur (2001) “Administración de Recursos Humanos.” (pp. 216).

²⁹ CHIAVENATO I. (2001) “Administración de Recursos Humanos”. (pp. 386).

Según la página web: “La web de los recursos humanos y el empleo” (2006) la capacitación es la adquisición de conocimientos técnicos, teóricos y prácticos que van a contribuir al desarrollo del individuo en el desempeño de una actividad.

La capacitación busca básicamente:

- ✓ Promover el desarrollo integral del personal, y como consecuencia el desarrollo de la organización.
- ✓ Propiciar y fortalecer el conocimiento técnico necesario para el mejor desempeño de las actividades laborales.

CAPÍTULO 4

RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO

4.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN

Para poder comenzar con el análisis de la organización, se considera importante determinar las herramientas que se utilizarán para establecer la situación actual en la que se encuentra la organización para que, a partir de ello, poder proponer una mejora que beneficie tanto a la organización como a las personas que la forman.

Las herramientas se utilizaron fueron, principalmente, entrevistas, y cuestionarios, además de la observación directa y el contacto con personas involucradas en el proceso.

4.1.1. ENTREVISTAS

Con respecto a las entrevistas, se realizaron tanto al Gerente del área de Administración como a la Gerente de Recursos Humanos. En éstas se pudo detectar, en primera instancia, que el área no contaba con las descripciones de puestos correspondientes al área de Administración y Finanzas y, por otro lado, el subsistema de provisión carecía de procedimientos detallados para su puesta en marcha.

Lo que respecta a las descripciones de puestos se pudo revelar que los mismos no se encontraban detallados ni formalizados. Las tareas se conocían de manera informal, es decir, explicadas por el Jefe/Gerente o incluso compañeros de trabajo. No contaban con ningún registro de las actividades o responsabilidades de cada puesto y tampoco con los requisitos que eran necesarios para la ejecución del mismo.

Por otro lado, el subsistema de previsión se realizaba con un procedimiento no estandarizado, informal y según las necesidades que surgían en el momento.

El proceso de reclutamiento interno se llevaba a cabo según el desempeño de los empleados y contactos dentro de la empresa. A pesar que la empresa cuenta con una red interna, la misma no era utilizada para el fin de publicar posibles vacantes.

Respecto al reclutamiento externo, los puestos eran cubiertos en su mayoría por recomendaciones. Y, en caso de que los candidatos no pudieran satisfacer las necesidades del puesto, se hacían publicaciones en periódicos y sitios de internet.

En cuanto a la selección de empleados, el mismo comenzaba por medio de una entrevista con el jefe del área. Éste era el responsable de evaluar si el postulante era apto para el puesto o no. Recursos Humanos sólo se encargaba a lo relacionado con el alta temprana y contrato de ingreso sin tener ningún tipo de intervención en su opinión respecto al perfil del candidato.

Al finalizar el proceso de selección, el empleado es presentado a sus compañeros por su Jefe o Supervisor quien le da una breve introducción sobre la empresa. Se pudo evidenciar en este caso que la inducción a la organización y al puesto era muy básica y carecía de información sustancial para el desarrollo del nuevo ingresante a su empleo.

La capacitación del puesto de trabajo es dada de manera limitada e informal por parte del superior. En esta instancia se le explica al empleado sus tareas y deberes principales. Cabe destacar que, según las manifestaciones de la Gerente de Recursos Humanos, en la mayoría de los ingresos el candidato desconocía la finalidad de su puesto de trabajo y la responsabilidad que encaraban sus tareas.

Por otro lado, el Gerente de Motcor (futuro Gerente de Administración y Finanzas) manifestó la necesidad de unificar las cuatro áreas en una corporativa; y a la Gerente de Recursos Humanos, quien nos brindó información respecto a la metodología actual de previsión y provisión de recursos humanos, permitiéndonos conocer sus fortalezas y debilidades en el proceso.

Uno de los motivos que lleva a la empresa tomar la decisión de convertir el sector de administración en uno corporativo era la aspiración de mejorar la eficiencia en los procesos. Es decir, en las cuatro empresas hay puestos de trabajos similares que podrían unificarse para disminuir los tiempos improductivos.

Cabe destacar que, a pesar de tener culturas diferentes, las cuatro empresas han trabajado, en algunos aspectos, en conjunto, por lo que sus procesos administrativos son similares y se rigen bajo las mismas normas. Es por ello que la fusión de las áreas en una corporativa, es más factible.

4.1.2. CUESTIONARIO DE DESCRIPCIONES DE PUESTOS

A fin de cumplir con los objetivos de esta intervención se propone en primera instancia la realización del análisis y la descripción de los puestos de las áreas de Administración y Finanzas. Para comenzar, primero es necesario identificar los puestos a analizar, luego elaborar el cuestionario correspondiente (ver anexo) y por último relevar la información para el análisis del puesto.

El cuestionario tiene como objetivo de detallar las especificaciones de cada posición como así también sus responsabilidades y actividades. Deberá ser completado tanto por el ocupante del puesto y el responsable de RRHH.

El cuestionario estuvo basado en preguntas abiertas y cerradas y la estructura se compone de la siguiente manera:

4.1.2.1. Identificación del puesto: nombre del puesto, departamento al que pertenece, puesto de jefe directo a quien reporta y personal a cargo.

La finalidad de este punto es identificar de manera clara el puesto y su ubicación dentro de los procesos, la jerarquía organizacional y a quien responde en sus funciones.

4.1.2.2. Descripción del puesto: objetivo general del puesto, importancia del puesto y principales actividades

El objetivo de este apartado es definir el “qué” del puesto. Enumerar las funciones principales que deberá cumplir la persona que ocupe el puesto detallando las actividades e indicando el valor de cada obligación.

4.1.2.3. Competencias requeridas del puesto: requerimientos académicos del puesto, conocimientos informativos, conocimientos complementarios, experiencia previa en puestos similares.

Se trata de las cualidades personales que debe cumplir el empleado a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades del puesto. La finalidad es identificar las exigencias intelectuales, aptitudinales y los requerimientos inherentes al puesto.

Una vez identificados los puntos a tener en cuenta en el cuestionario se procedió a su realización para el mejor entendimiento de los empleados del área. Es por ello que se utilizó un lenguaje menos ambiguo, de entendimiento universal, y de preguntas rápidas y fáciles de contestar.

El modelo del cuestionario presentado a los empleados fue el siguiente:

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Concesionaria Autocity

Área: Administración y Finanzas

Encuestado:

Edad:

Instrucciones

1. Primero lea y luego responda cada pregunta.
2. Conteste de manera concisa y clara.
3. Su sinceridad nos ayudará a valorar con decisión el puesto de trabajo.

A. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre de puesto:

b. Departamento que depende el puesto: _____

c. Puesto de jefe directo a quien reporta: _____

d. Personas a cargo:

No

Si ¿Cuántas? _____

B. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

a. Objetivo general del puesto:

b. ¿Por qué considera que su puesto es importante en la empresa?

c. Describa 5 (cinco) actividades o funciones del puesto:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

C. COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL PUESTO:

a. Requerimientos académicos del puesto: (marca con una X la respuesta)

- Escuela Secundaria
- Título Terciario
- Título Universitario
- Título Universitario + Especialidad
- Otros: _____

b. ¿Qué tipo de herramientas informáticas es necesario conocer para el cumplimiento de sus actividades? ¿En qué nivel? (Circule el número que corresponda)

	Bajo	Medio	Avanzado
<input type="checkbox"/> Paquete Office:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sistemas Operativos:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Internet:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Otros: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c. Conocimientos complementarios:

- _____
- _____
- _____
- _____

d. Experiencia previa en puestos similares:

- Menos de 6 meses
- Entre 6 a 12 meses
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

¡Muchas gracias por su colaboración!



Luego de hacer la entrega de los cuestionarios a los empleados del área se procedió a recolectar los mismos para llevar a cabo la interpretación y luego análisis de la información recibida.

4.1.3. INTERPRETACIÓN DE RESPUESTAS DE CUESTIONARIOS

4.1.3.1. Distribución de los puestos.

De acuerdo a los resultados de los cuestionarios (adjuntado en el anexo) se pudo evidenciar la cantidad de empleados de cada empresa y los puestos de trabajos existentes y las capacidades y conocimientos necesarios para cubrirlos.

Actualmente cada marca cuenta con su propia área de Administración y Finanzas y con un gerente que direcciona sus actividades.

Las 4 administraciones trabajan físicamente en el mismo edificio y piso, compartiendo el espacio de trabajo separado por islas.

- ✓ **Gerente Administración Motcor**
(Con 11 personas a cargo).
- ✓ **Gerente Administración Avant**
(Con 8 personas a cargo).
- ✓ **Gerente Administración Tagle y Nix**
(Con 16 personas a cargo).

La distribución de las tareas y cargos dentro de cada marca depende de las mismas:

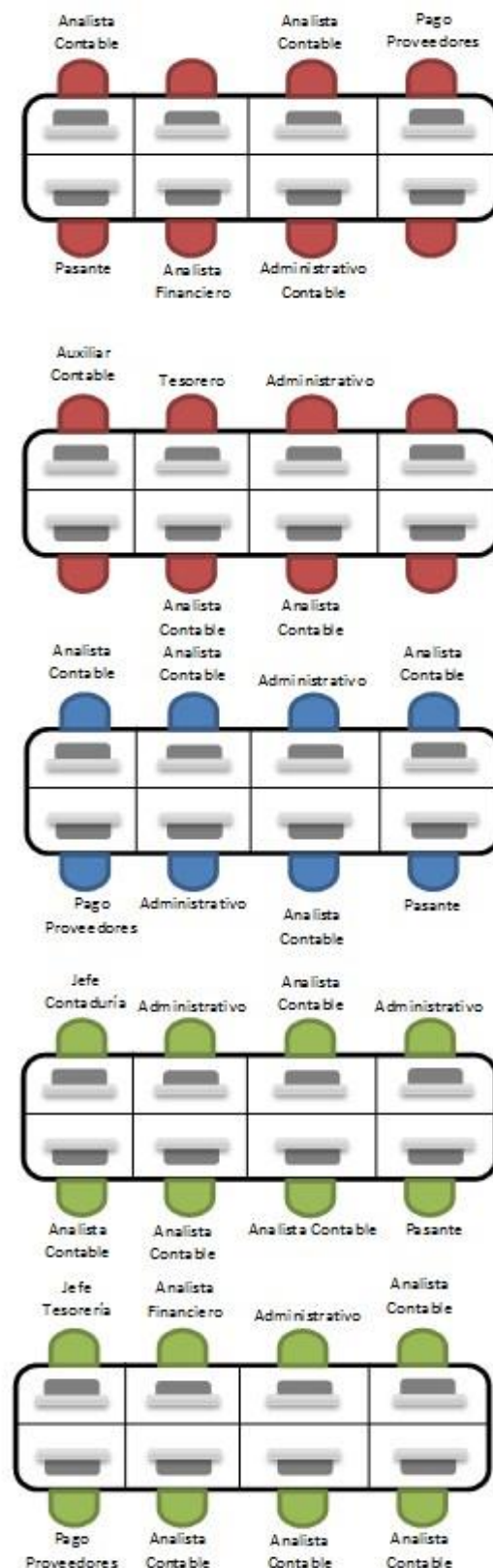


Ilustración 6

4.1.3.1.1. AVANT

Cuenta con cuatro analistas contables, dos administrativos, un pasante y una persona encargada de pago a proveedores.

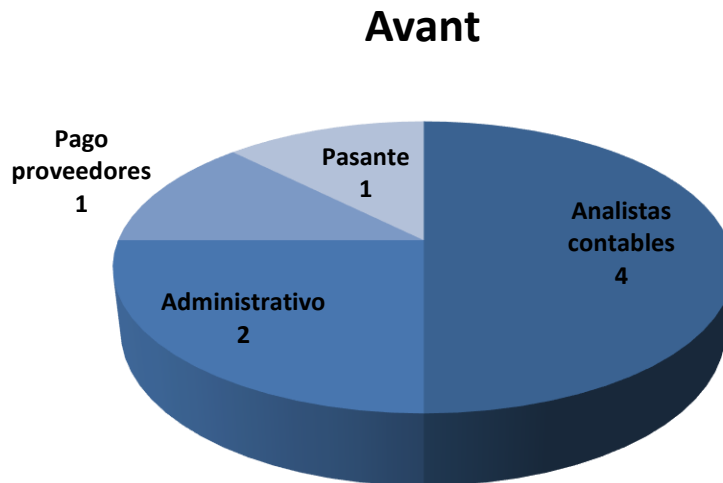


Tabla 1

4.1.3.1.2. TAGLE (que opera junto con Nix)

Compuesto por un jefe de contaduría y uno de tesorería, ocho analistas contables, tres administrativos, un pasante, un analista financiero y uno que se encarga de pago a proveedores.

Tagle

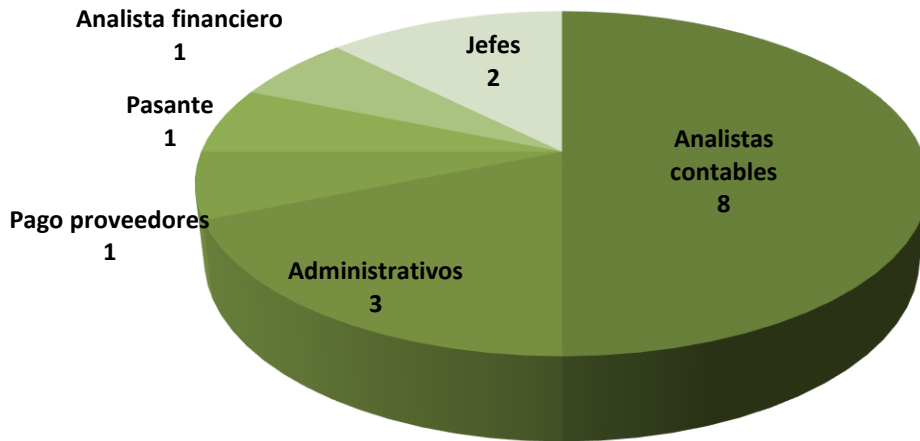


Tabla 2

4.1.3.1.3. MOTCOR

No cuenta actualmente con jefes, sino que las tareas son direccionadas y coordinadas en su totalidad por el mismo gerente. El equipo está compuesto por cuatro analistas contables, un administrativo, un auxiliar contable, un analista financiero, un encargado de tesorería, un administrativo contable, un pasante y una persona encargada de pago a proveedores.

Los puestos están compuestos por personas de entre 21 a 45 años, residentes en Córdoba Capital.

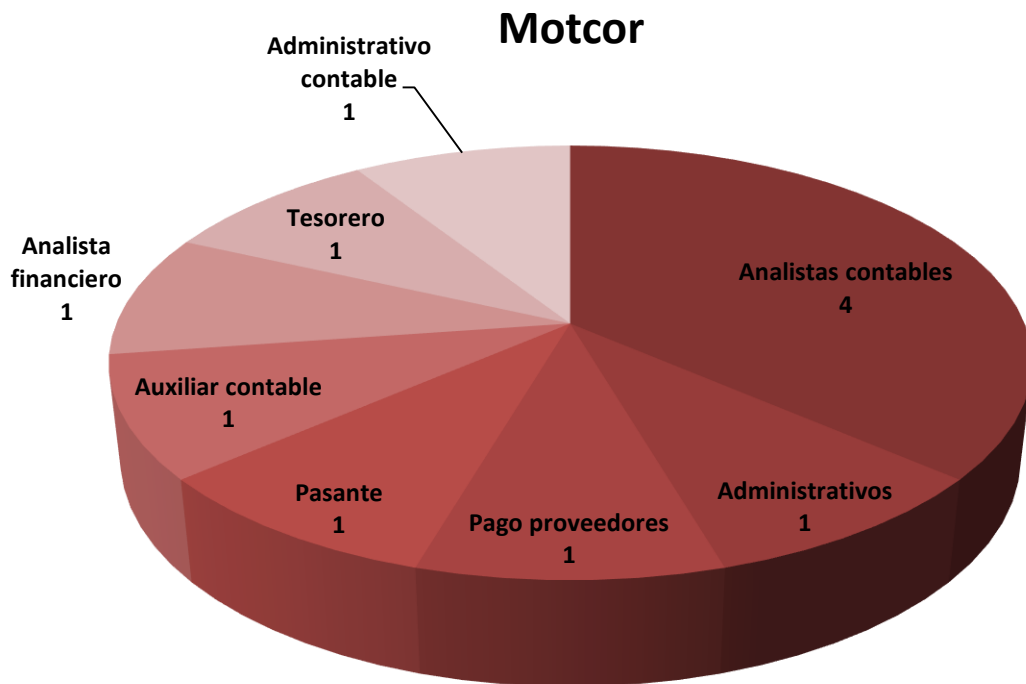


Tabla 3

4.1.3.2. Estructura jerárquica.

A partir de la información recolectada para analizar la situación del sector, se puede afirmar que la estructura jerárquica se distribuye de la siguiente manera:

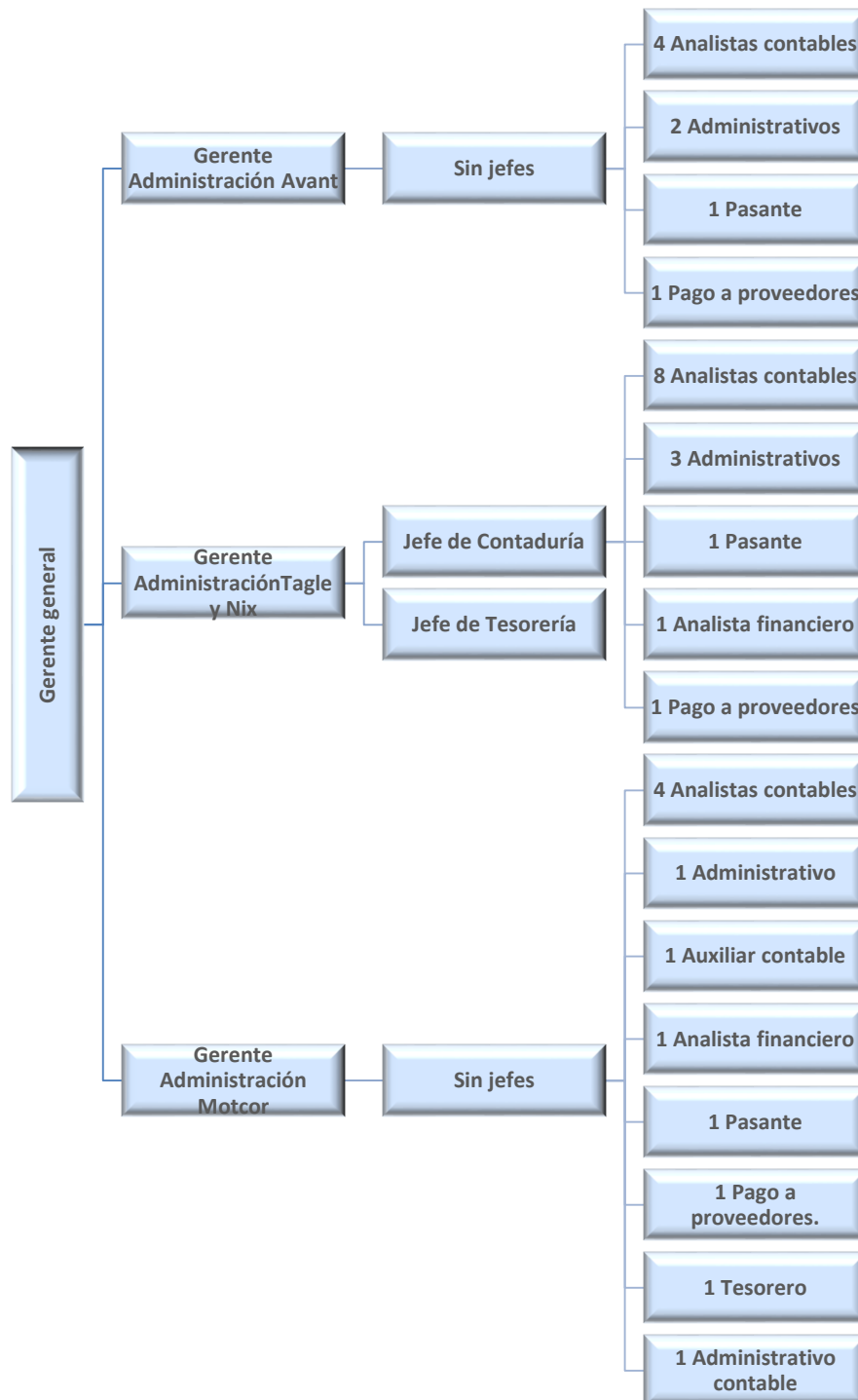


Ilustración 7

4.1.4. SÍNTESIS DE RELEVAMIENTO

En esta primera instancia se puede afirmar que, a través del relevamiento, se detectó las falencias que se encontraban a la hora de reclutar, seleccionar, capacitar y evaluar ya que los procesos son realizados de manera informal, sin procedimientos detallados y estandarizados, pudiendo generar mayores costos a la empresa como así también, perjudicando al ambiente laboral y consecuentemente la productividad. Este aspecto es muy importante para lograr cubrir la necesidad que está planteando la empresa.

A partir del relevamiento en esta primera etapa y según la información obtenida de las funciones realizadas en cada puesto, se pudo observar que:

- efectivamente las 4 empresas tenían procesos de trabajo similares (observado en la estructura jerárquica descripta anteriormente),
- como puestos con tareas semejantes que, sin problemas, podrían unificarse en uno solo para efectivizar la puesta en marcha.

Además, el proceso completo podía ser realizado con menor cantidad de personal, acortando los gastos fijos y redistribuyéndolos hacia otros puestos de acuerdo a su formación académica, aprovechando sus conocimientos y mejorando la motivación de las personas.

Esta información, obtenida por medio de descripciones de puestos, es entregada al Gerente de Administración y Finanzas para que determine los puestos que debería tener el área corporativa y, a partir de ello, se da comienzo con la propuesta.

Este análisis comenzó por la determinación del Gerente de Motcor de la necesidad de unificar las áreas de administración de 4 concesionarias en un área de Administración y Finanzas corporativa.

A partir de todo esto se considera que, para llegar a cubrir la necesidad planteada, es esencial tener un proceso establecido de previsión y provisión de recursos humanos, ya que contratar al personal ideal para cada puesto en específico es primordial para lograr buenos



resultados. Por este motivo, a continuación, se hará foco en presentar una propuesta del proceso de previsión y provisión de Recursos Humanos.

CAPÍTULO 5

PROPUESTA DE CAMBIO

5.1. PROPUESTA

A partir de la evaluación de la situación deseada a la cual la empresa estaba orientada, se propuso un formulario de descripción de puesto donde se logró especificar los puestos más relevantes del área.

Luego, se planteó un Inventario de Personal, que se presentará al Gerente del área, que le servirá para conocer detalladamente cuales son los conocimientos, habilidades y capacidades con los que cuentan sus empleados.

Más adelante, se propone un proceso de reclutamiento y selección del personal, tanto interno como externo, orientado a proveer con personal que cumpla con los requisitos del puesto. En este caso se tuvo en cuenta herramientas con los que contaba la empresa Autocity, como por ejemplo Plaza, una red interna para empleados, que facilitará la difusión de la información.

Y, por último, se establece un proceso de inducción, tanto a la empresa como al área de trabajo, y capacitación del puesto que posibilitará al empleado un conocimiento más detallado de a empresa en la que trabajará, como así también, sus tareas y responsabilidades.

Las etapas de la intervención que se tuvieron en cuenta fueron:

- Diseño de un Cuestionario para la realización del Formulario de Descripción de Puestos.
- Diseño de un modelo de Formulario de Descripción de Puestos.
- Procedimiento detallado del Proceso de Reclutamiento y Selección.
- Proceso de Inducción y Capacitación.

5.1.1. ESTABLECIMIENTO DE LA SITUACIÓN DESEADA

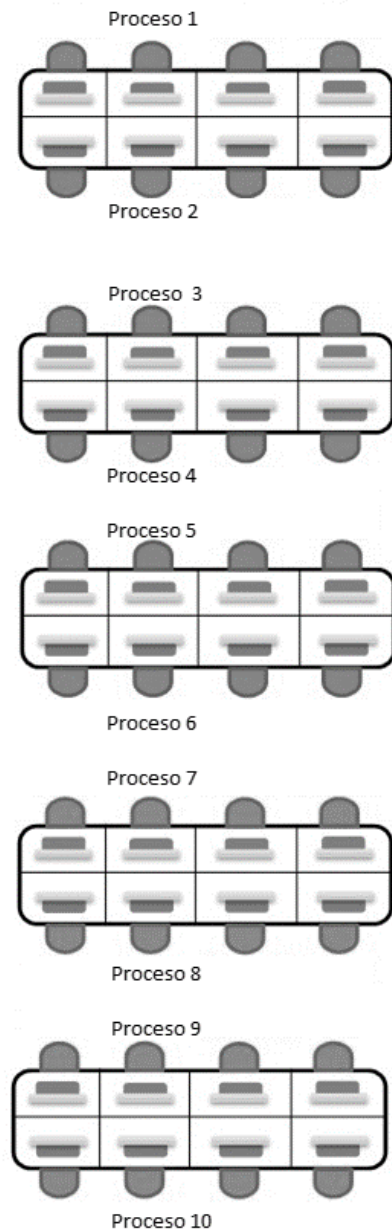
A partir de la situación actual descrita anteriormente, la necesidad del Gerente de Administración y Finanzas de unificar los procesos y la decisión del comité directivo de que Autocity tenga un gerente de Administración y Finanzas (de las cuatro marcas) que delegue a los jefes la coordinación de las actividades, se propuso unificar el área según sus procesos y redistribuir físicamente a los empleados en el espacio de trabajo.

5.1.1.1. Distribución de los puestos.

A partir del resultado del análisis de las respuestas del cuestionario se puede apreciar que las tareas en las diferentes marcas eran iguales o similares. Ej. Pago a Proveedores, es realizado de la misma manera en cada una de las concesionarias. Por lo que, la unificación del proceso no será un cambio radical para los empleados.

Las tareas descriptas relevadas en el cuestionario fueron presentadas al Gerente para que pueda relevar cuales son las tareas que deben seguir en funcionamiento original, las que se deben fusionar y aquellas que se deben ser suprimidas ya que no aportan un valor agregado, logrando así, la optimización de los procesos.

La distribución física que se propone en la oficina sería la misma que la anterior pero en vez de que las islas sean de cada marca, correponderán a procesos. Cada proceso contaría con su jefe a quien se le delega la coordinación de las actividades. Por lo que la distribución



sería, por ejemplo: proceso pagos, proceso de cobros, proceso análisis contable, proceso administrativo.

5.1.1.2. Estructura jerárquica.

La pirámide jerárquica que se cree ideal es de la siguiente forma:

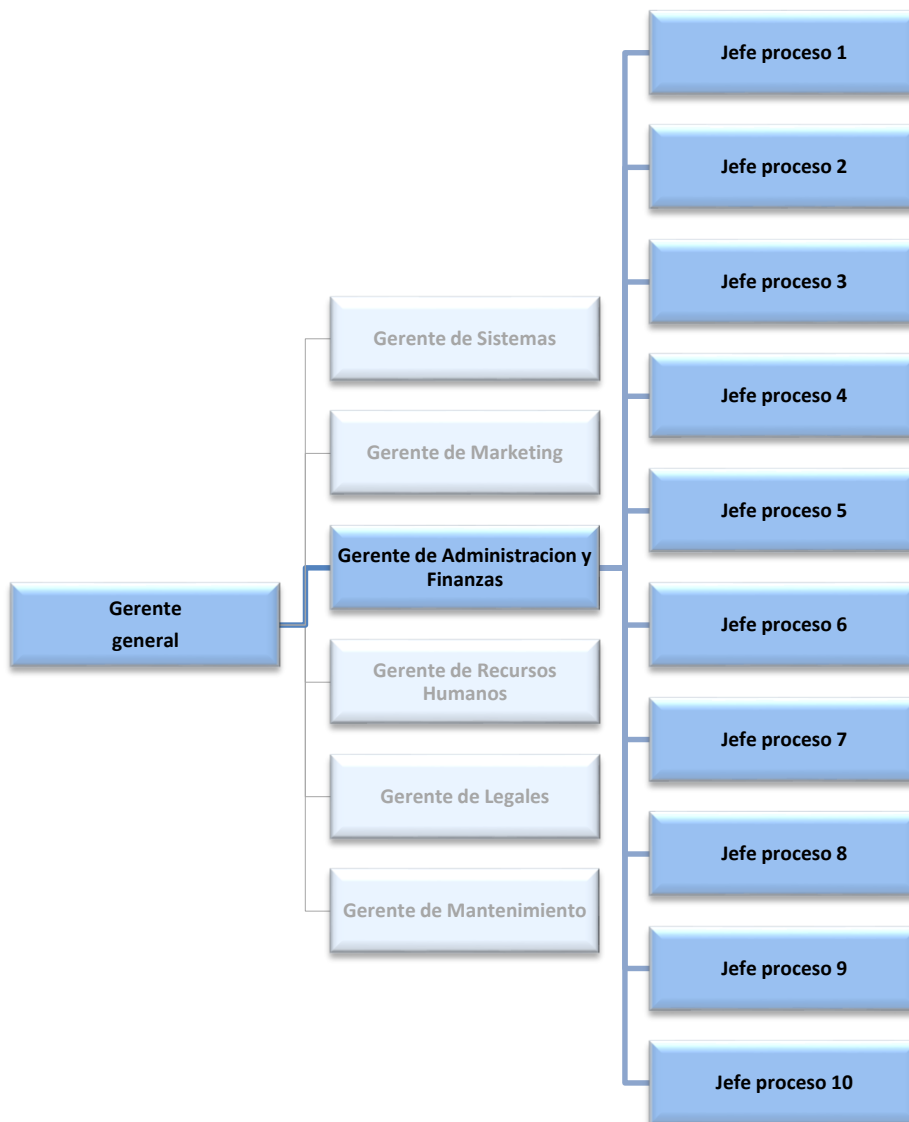


Ilustración 11

Ilustración 12

A partir de la situación deseada, se propone una serie de formularios y planillas acorde con los procesos que se llevarán a cabo.

Esta propuesta dividida en 3 secciones donde se hará mayor hincapié en lo que respecta a descripción de puestos, reclutamiento y selección.

Por lo que la distribución está realizada de la siguiente manera:

- ✓ Proceso de Descripción de Puestos.
- ✓ Proceso de Reclutamiento y Selección.
- ✓ Proceso de Inducción y Capacitación (apartado explicado brevemente ya que, estos procesos, estuvieron a cargo de la empresa y ya tenían establecidas las normas y capacitaciones a realizar).

5.1.2. PROCESO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Una vez llevado a cabo el cuestionario, se analizaron las respuestas y se generó una descripción para cada puesto (detallado en el Anexo) para establecer el método de reclutamiento y selección más adecuado.

Los puestos identificados fueron y descriptos fueron:

- ✓ Jefe de Tesorería
- ✓ Jefe de Contaduría
- ✓ Analista contable
- ✓ Administrativo
- ✓ Pago proveedores
- ✓ Analista Financiero

Una vez establecidas las descripciones, las mismas fueron presentadas al Gerente del área para que a partir de sus conocimientos, identifique cuáles son aquellos puestos que

deben seguir en funcionamiento, los que se deben fusionar y aquellos que deben ser suprimidos.

El formulario de descripción de puestos está compuesta de la siguiente manera:

FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO			
Identificación del puesto			
Nombre del puesto:		Fecha de elaboración:	/ / (dd/mm/aa)
Código:	0000001		
Departamento:		Reporta a:	
Descripción del puesto			
Objetivos generales			
Actividades del puesto	1.	_____	
	2.	_____	
	3.	_____	
	4.	_____	
	5.	_____	
	6.	_____	
	7.	_____	
	8.	_____	
	9.	_____	
	10.	_____	
Requisitos del puesto			
Edad:			
Estudios académicos:			
Secundario	<input type="checkbox"/>		
Terciario	<input type="checkbox"/>		
Universitario	<input type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>		
Área o Especialidad de Estudios:			
Experiencia previa:			
Otros conocimientos			
	Alto	Medio	Bajo
Sistemas Operativos:			
Paquete Office:			
Excel			
Word			
Internet:			
Otros			

Por otro lado, se consideró importante la realización de un Formulario de Inventario de Personal que estableciera las habilidades, capacidades y conocimientos actuales de los empleados que ocupan el área de Administración y Finanzas de las cuatro empresas. Como se desarrolla en el marco teórico, el Inventario consiste en elaborar una base de datos lo más completa posible respecto a las cualidades del capital humano.

El mismo permitirá obtener el potencial de los empleados clasificando los elementos más idóneos para lograr ocupar las vacantes posibles.

La finalidad del Formulario de inventario será que la empresa tenga toda la información relevante para una adecuada planeación de los recursos humanos y, de esta forma, facilitar el reclutamiento interno y la integración del equipo de trabajo.

El Formulario de Inventario de Recursos humanos que se propone se clasifica de la siguiente manera (el mismo no fue entregado a los empleados, sino solamente como una propuesta para poder evaluar capital humano que se encuentra actualmente en la empresa):

FORMULARIO DE INVENTARIO DE PERSONAL			
Datos Candidato			
Nombre y apellido:			
Edad:	Antigüedad:	años	meses
Fecha de ingreso a la empresa:			
Estado civil:	Hijos:		
Aspectos Curriculares			
Formación académica			
<input type="checkbox"/> Secundario <input type="checkbox"/> Título terciario <input type="checkbox"/> Título Universitario incompleto <input type="checkbox"/> Título Universitario completo <input type="checkbox"/> Título Post- Grado			
Cursos de especialidad			
Curso 1: _____			
Curso 2: _____			
Curso 3: _____			
Curso 4: _____			
Idiomas (nivel alto, medio o bajo)	Nivel oral	Nivel escrito	
<input type="checkbox"/> Inglés <input type="checkbox"/> Portugués <input type="checkbox"/> Alemán <input type="checkbox"/> Francés <input type="checkbox"/> Otro: _____			
Conocimientos Informática	Bajo	Medio	Alto
- Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Internet Explorer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sistema operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Otro:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Conocimientos			
1- _____			
2- _____			
3- _____			
4- _____			
5- _____			

Firma del empleado

Fecha

5.1.3. PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

A continuación, se describe el proceso de reclutamiento y selección del personal idóneo para puestos vacantes, considerando el perfil de cada uno de ellos y las necesidades de la empresa. Este apartado se divide en dos partes, primero el proceso de reclutamiento y luego el proceso de selección del candidato.

El reclutamiento de personal es una herramienta que permite a la empresa contar con personal calificado para afrontar las necesidades que demanda la organización, de esta forma se recluta el personal calificado para que pueda integrarse a un equipo de trabajo.

En el siguiente cuadro se presenta el orden en el cual se cree necesario establecer el reclutamiento. Primero se hace una detección de las necesidades para luego realizar un reclutamiento de manera interna, es decir, que los candidatos a cubrir el puesto ya permanezcan en la organización y puedan generar un traslado y/o ascenso de puesto. En caso de que éste no funcione o no cubra las necesidades se llevará adelante un proceso de reclutamiento externo, buscando candidatos en el mercado laboral. Se cree importante respetar este orden ya que se quiere aprovechar el capital humano con el que ya cuenta la organización y de esta forma también motivar al personal a un crecimiento dentro de la misma.

Se expone gráficamente el proceso de reclutamiento propuesto:

Detección de necesidades

- El gerente establece la necesidad de incorporar nuevo personal.
- El gerente evalúa para qué puestos se requiere personal.
- Comunicación de esta necesidad al área de Recursos Humanos.

Reclutamiento interno

- Publicación de la vacante en la intranet
- Recepción de CV
- Clasificación y filtro de CV
- Primera entrevista: con Recursos Humanos
- Revisión de antecedentes en la organización
- Análisis de CV clasificados
- Segunda entrevista: con Gerente de Administración
- Exámenes preliminares
- Decisión de contratar

Reclutamiento externo

- Publicación de la vacante en portales de internet
- Recepción, filtro y análisis de CV
- Selección de los mejores candidatos
- Primera entrevista: con Recursos Humanos
- Pedido de referencias
- Segunda entrevista: con el Gerente de Administración
- Estudios médicos
- Decisión de contratar

Una vez obtenida la información necesaria sobre los nuevos puestos que va a tener el área corporativa, se propone identificar a aquellos candidatos potenciales que se encuentran en la organización, es decir, a través de un reclutamiento interno.

5.1.3.1. Reclutamiento de manera interna.

El reclutamiento interno es cuando el puesto vacante es cubierto por alguien que ya trabaja en la empresa. Esto puede realizarse de forma horizontal (transferencia) o vertical (ascenso).



Se cree beneficioso para la organización la implementación de este método ya que proporciona ventajas económicas evitando gastos adicionales, generando una alta motivación en el personal de la empresa, aprovechando costos de inducción a la nueva cultura y recompensando a los empleados por su desempeño en la empresa y estimulándolos a continuar esforzándose.

El proceso idóneo de reclutamiento y selección interno que se ofrece cuenta con los siguientes pasos:

5.1.3.1.1. Publicación de la vacante en la intranet:

Actualmente Autocity cuenta con una red interna llamada Plaza. En ese portal se publican las novedades del personal interno, como así también eventos e información empresarial. La intranet sería uno de los lugares que mayor alcance tendría a todo el personal ya que además se les envía un mail con cada novedad que se publica. Por este motivo se cree que este medio sería óptimo para presentar las vacantes disponibles en el área. Por otro lado, Autocity también tiene una aplicación para Plaza y los empleados cuentan con las noticias en sus celulares móviles. La publicación tendrá el siguiente formato:


¡VACANTES PARA ADMINISTRACION!

Estimados colaboradores,

Tenemos el agrado de informarles que en el área de Administración y Finanzas se ha abierto vacantes para los puestos _____.

Los requisitos indispensables que deben cumplir los postulantes son:

-
-
-
-
-

Si está interesado, por favor, envíe su CV adjunto presionando en el siguiente ícono: 

Por último, completa lo siguientes campos:

Apellido y nombre		
Area		
Jefe inmediato		
Edad	años	
Fecha de ingreso a la empresa	/	/
Comentarios	_____	

Fecha de cierre de postulaciones __ de _____ de 2017.

Por cualquier consulta contactar a ...

Recursos Humanos

Además, se cree importante reforzar esta publicación con carteleras dentro de la organización que indiquen la vacante generada, especificando en dónde puede acceder a información sobre la misma y cómo postularse. Esto debería hacerse en carteleras dentro de la organización como por ejemplo en comedor, en donde registran su llegada y salida de su jornada laboral, en las cocinas, entre otros lugares.

El formato que se propone para la comunicación en carteleras es la siguiente:

<p style="text-align: center;">¡VACANTES PARA ADMINISTRACION!</p> <p>Estimados colaboradores,</p> <p>Tenemos el agrado de informarles que en el área de Administración y Finanzas se ha abierto vacantes para los puestos _____.</p> <p>Los requisitos indispensables que deben cumplir los postulantes son:</p> <ul style="list-style-type: none">••••• <p>Si está interesado, por favor, envíe su CV al mail: seleccion@autocity.com.ar o acérquese al área de Recursos Humanos (planta baja, edificio Corporativo).</p> <p>¡Muchas Gracias!</p>
--

5.1.3.1.2. Recepción de CV

Una vez publicada la vacante en Plaza los empleados deben subir su CV como archivo adjunto y, una vez completada la ficha con los datos indicados, se reenvía al mail de la encargada de selección para que, a partir de esto, pueda facilitarle el filtro y preselección de los candidatos más idóneos para el puesto en cuestión.

5.1.3.1.3. Clasificación y filtro de CV

La encargada de selección (en este caso específico se trata de una psicóloga orientada al área laboral) realiza una verificación superficial de los CV a partir de la descripción de puestos que se realizó anteriormente.

5.1.3.1.4. Análisis de CV clasificados

Según los datos de la descripción de puestos se hace una evaluación de los candidatos mejores calificados para los puestos vacantes.

5.1.3.1.5. Revisión de antecedentes en la organización

Una vez seleccionados los mejores CV, se hace una revisión de antecedentes del empleado en la empresa y en el puesto que actualmente está desempeñándose. Es decir, si se trata de un buen trabajador o es problemático, etc.

5.1.3.1.6. Primera entrevista: con la Gerente de RRHH

La primera entrevista está a cargo de Recursos Humanos quien se encarga de saber por qué esta persona quiere abandonar su puesto de trabajo actual para comenzar en el área de administración y finanzas.

ASPECTOS PERSONALES

- ✓ ¿Cuáles son sus hobbies o actividades fuera del empleo?
- ✓ ¿Cómo se ve en 5 años? ¿Y a 10?
- ✓ Si un grupo de amigos de usted lo tuviera que describir, cuáles creen que destacaría como sus cualidades y cuáles sus defectos.
- ✓ Diga 3 cosas o situaciones que lo hacen feliz.
- ✓ Diga 3 cosas o situaciones que lo entristecen.

ASPECTOS LABORALES

- ✓ Experiencia en su puesto de trabajo actual en la empresa.

- ✓ ¿Qué relación tiene actualmente con sus superiores?
- ✓ ¿Por qué motivo quiere cambiar de área?

ASPECTOS DEL EMPLEO POSTULADO

- ✓ ¿Por qué quiere trabajar en el área de Administración y Finanzas?
- ✓ ¿Cuáles son las expectativas que promueven su interés por el puesto?
- ✓ ¿Qué aspectos destacaría de su labor que puedan servirnos como empresa?
- ✓ ¿Trabaja mejor en equipo o individualmente? Por qué.

5.1.3.1.7. Segunda entrevista: con Gerente de Administración.

Y, por otro lado, el Gerente entrevistará al candidato orientando sus preguntas más específicamente al desempeño de las tareas en el área.

5.1.3.1.8. Exámenes preliminares.

Al tratarse de una selección interna, las personas postuladas ya se encuentran empleadas en la organización, por lo que, algunos exámenes como médicos, psicológicos, entre otros no son necesarios en esta etapa. Pero si se considera relevante tener en cuenta exámenes que si pueden llegar a ser necesarios para determinados puestos como lo son el Test de Idiomas o de Aptitudes (por ejemplo, evaluar el correcto uso de los sistemas operativos).

5.1.3.1.9. Decisión de contratación.

Una vez realizados los pasos anteriores y analizando lo obtenido, se va a seleccionar a la persona más adecuada para el puesto de acuerdo a los requisitos y especificaciones establecidas, logrando así la promoción o traslado del empleado como también la motivación del mismo.

5.1.3.2. Reclutamiento de manera externa.

Si la empresa ha realizado la publicación de la vacante por la intranet y no haya tenido resultado o ha finalizado la búsqueda, en ese caso se lleva a cabo una selección de manera externa. Es decir, se reclutan los candidatos que cumplan con las características requeridas del puesto fuera de la empresa.

Se considera ventajoso el reclutamiento de personal fuera de la empresa ya que renueva y enriquece los recursos humanos de la empresa y se mantiene actualizada respecto al ambiente externo. Por otro lado, al contratar personal capacitado y apto para el puesto se aprovecha el dinero invertido por otras organizaciones en dichas capacitaciones ahorrando ese gasto a la organización.

El proceso de reclutamiento y selección externo que se ofrece cuenta con los siguientes pasos:

5.1.3.2.1. Publicación de la vacante en portales de internet.

Se considera relevante las páginas como Computrabajo, Zonajobs, Likedin y clasificados La Voz para hacer la publicación del puesto vacante. En el mismo se pueden especificar los requerimientos del puesto y una breve descripción del mismo.

5.1.3.2.2. Recepción, filtro y análisis de CV.

En esta instancia se reciben a los diversos portales todos los CV y se los analiza para realizar el filtrado de los mismos. Primero con un filtro de requisitos básicos a cumplir y luego uno más metódico.

5.1.3.2.3. Selección de los mejores candidatos.

Se seleccionan los mejores candidatos acorde a los requerimientos del puesto.

5.1.3.2.4. Primera entrevista: en grupo con Recursos Humanos.

Esta primera entrevista es realizada por Recursos Humanos que se encargara de evaluar aspectos básicos del candidato como, por ejemplo, presencia, dicción, antecedentes laborales, intereses personales, etc. Algunas de las preguntas propuestas son:

ASPECTOS PERSONALES

- ✓ ¿Cuáles son sus hobbies o actividades fuera del empleo?
- ✓ ¿Cómo se ve en 5 años? ¿Y a 10?
- ✓ Si un grupo de amigos de usted lo tuviera que describir, cuáles creen que destacaría como sus cualidades y cuáles sus defectos.
- ✓ Diga 3 cosas o situaciones que lo hacen feliz.
- ✓ Diga 3 cosas o situaciones que lo entristecen.

ASPECTOS LABORALES

- ✓ Puestos en los que trabajo anteriormente. Experiencia.
- ✓ ¿Qué relación tenía con sus superiores?
- ✓ ¿Renuncio o fue despedido? Motivo.

ASPECTOS DEL EMPLEO POSTULADO

- ✓ ¿Por qué quiere trabajar en el área de Administración y Finanzas?
- ✓ ¿Cuáles son las expectativas que promueven su interés por el puesto y por la empresa?
- ✓ ¿Qué aspectos destacaría de su labor que puedan servirnos como empresa?
- ✓ ¿Trabaja mejor en equipo o individualmente? Por qué.

5.1.3.2.5. Pedido de referencias.

Una vez que el candidato haya pasado la primera entrevista se lleva a cabo el estudio de antecedentes crediticios y laborales. Donde se solicita a los empleos anteriores referencias

del empleado en cuanto a desempeño en su puesto, motivo de baja, relación con compañeros y superiores, entre otros.

A partir de la recolección de dicha información se propuso la siguiente planilla de datos del candidato para ir completando los campos a medida que se va avanzando en el proceso. La siguiente planilla cuenta con una sección que encuadra todo lo referido a los datos del candidato y el puesto y área a la que se postula.

Más adelante, se especifica la situación crediticia teniendo en cuenta los 5 niveles expuestos por el Banco Central de la República Argentina (BCRA). Los mismos son:

- ✓ Nivel 1: Cumplimiento Normal.
- ✓ Nivel 2: Cumplimiento Inadecuado.
- ✓ Nivel 3: Cumplimiento Deficiente.
- ✓ Nivel 4: Difícil de recuperar.
- ✓ Nivel 5: Irrecuperable.

Luego, se encuentra el apartado de Referencias Laborales. En el mismo se completa la información recolectada en las empresas anteriormente trabajadas por el candidato y sus respectivas referencias laborales.

Se detalla la planilla a completar al recabar información:

Datos Candidato	
Nombre y apellido:	
Área:	Puesto:
Fecha inicio de selección:	
Situación crediticia	
<input type="checkbox"/> Cumplimiento Normal <input type="checkbox"/> Cumplimiento Inadecuado <input type="checkbox"/> Cumplimiento deficiente <input type="checkbox"/> Difícil de recuperar <input type="checkbox"/> Irrecuperable	
Referencias laborales	
1º Empresa:	
Puesto que ocupó el postulante:	
Nombre y puesto del referenciados:	
Referencias:	
2º Empresa:	
Puesto que ocupó el postulante:	
Nombre y puesto del referenciados:	
Referencias:	
Examen preocupacional	
Médico que realizó el examen:	
Conclusión:	<input type="checkbox"/> Apto <input type="checkbox"/> No Apto
Comentarios:	

Firma del selector

Firma del Gerente de Recursos Humanos

5.1.3.2.6. Segunda entrevista.

Esta entrevista es realizada de manera individual con Gerente de Administración y Finanzas. Quien hace hincapié en temas específicos del puesto de trabajo y sus actividades.

5.1.3.2.7. Estudios médicos.

Se envía al candidato a hacerse los estudios preliminares obligatorios en clínica médica IMSAL. Debe presentarse en Humberto Primo 730 por orden de llegada y realizarse los estudios correspondientes.

Planilla modelo que se deberá completar una vez que estén los resultados del candidato:

Examen preocupacional	
Médico que realizó el examen:	
Conclusión:	<input type="checkbox"/> Apto <input type="checkbox"/> No Apto
Comentarios:	

5.1.3.2.8. Decisión de contratación.

Una vez realizados los pasos anteriores y analizando lo obtenido, se va a seleccionar a la persona más adecuada para el puesto teniendo en cuenta criterios como, por ejemplo: presencia, desenlace de la entrevista, experiencia laboral, estudios académicos, situación crediticia, buenas referencias laborales, apto médico, entre otros.

5.1.4. PROCESO DE INDUCCIÓN Y CAPACITACIÓN

La inducción y capacitación son dos aspectos necesarios para que el nuevo personal se sienta cómodo y confiado, tanto en la empresa como en su puesto de trabajo, dándole la bienvenida y conocimientos necesarios.

5.1.4.1. Proceso de Inducción a la Empresa

Una vez que la persona ingresa en la organización es necesario realizar una bienvenida y presentación de la empresa, su equipo de trabajo y al puesto. El objetivo es que el nuevo colaborador sienta confianza, gusto y compromiso de formar parte de la empresa además de reducir la ansiedad del proceso de ingreso.

Esta debe hacerse general y específica. Por lo que propuesta de inducción consiste en una subdivisión: General y Específica.

5.1.4.1.1. Inducción General.

Este apartado está a cargo del departamento de Recursos Humanos de la organización y debe comenzar con una charla en donde se comentan los aspectos generales de la empresa:

- ✓ Su historia y evolución.
- ✓ Estado actual.
- ✓ Objetivos y posicionamiento.
- ✓ Misión, visión, valores y políticas.
- ✓ Reglamentos, códigos e instrucciones.

Luego de esto, se debe hacer un recorrido por la empresa explicando cada sector y sus funciones, asegurándose que haya entendido con claridad cada punto importante para que pueda entender la lógica con la que trabaja la organización. Se comienza la presentación por el edificio corporativo donde se encuentran áreas como Recursos Humanos, Legales, Sistemas y en un futuro Administración y Finanzas.

En Recursos Humanos se presenta a todo el equipo, ya que el ingresante va a estar en constante contacto con esta área y sobre todo para evacuar todas las dudas en un futuro respecto a temáticas relacionadas con liquidaciones de sueldos, faltas, entre otras.

Luego se prosigue con cada una de las concesionarias y sus respectivas post ventas. En este caso se hace un panorama general de cada sector y sus respectivos gerentes. Es necesario que el futuro empleado conozca a los encargados de cada área, sobre todo los gerentes, ya que tendrá una relación permanente con todas las áreas relacionadas con Administración y Finanzas.

Una vez que finaliza el recorrido, la inducción general culmina con la presentación del área de Administración y Finanzas y con el Jefe del sector al que el ingresante va a pertenecer, sus funciones generales y su equipo de trabajo.

Hay que tener en cuenta que este apartado solo es necesario hacerlo cuando la selección es de manera externa, es decir, que las personas que cubren las vacantes no pertenecían anteriormente a la organización.

5.1.4.1.1. Inducción Específica.

Este apartado está a cargo del jefe inmediato, se debe brindar información del puesto y las tareas a desarrollar y debe hacerse cuando se trate tanto con una selección interna como con una externa y

- ✓ Presentación entre colegas.
- ✓ Mostrar lugar de trabajo.
- ✓ Objetivos del área y del puesto.
- ✓ Funciones del puesto y entrega de material necesario.
- ✓ Formas de evaluación de rendimiento.
- ✓ Otros aspectos relevantes del puesto.

Una vez realizadas las dos etapas y luego de un tiempo prudente, debe realizarse una evaluación y seguimiento para asegurarse de su integración en el equipo de trabajo, como así también en las funciones asignadas.

5.1.4.2. Proceso de Capacitación en el Puesto.

La capacitación es un proceso que tiene como objetivo la mejora continua en las actividades laborales. Va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador, preparando, desarrollando e integrando al capital humano en los procesos. Por esto es importante que la persona que ingresa en la organización forme parte de la capacitación, para así poder desempeñarse efectiva y eficientemente en las funciones asignadas desde el primer momento.

El proceso de capacitación, según los conocimientos que requiere aprender, puede ser realizado por su jefe inmediato o por un capacitador externo. Independientemente de quien sea el capacitador, se realizan los mismos pasos.

El proceso de capacitación que se propone tiene los siguientes pasos:

- ✓ Detección de las necesidades
- ✓ Definición de objetivos
- ✓ Elaboración del programa
- ✓ Ejecución
- ✓ Evaluación de los resultados

5.1.4.2.1. Detección de las necesidades.

Este paso permite identificar y determinar, en un lugar de trabajo, los obstáculos que se presentan para poder lograr los objetivos, las diferencias de lo que se debería saber y lo que realmente sabe el empleado, es decir, detectar las carencias que presenta el trabajador que le impide desempeñarse correctamente.

Estas necesidades deben ser clasificadas y jerarquizada para poder determinar prioridades en la programación de la capacitación.

5.1.4.2.2. Definición de objetivos.

En este apartado se deben identificar y clasificar cuáles son los objetivos de la capacitación, cual es el tipo de comportamiento o conocimiento que se quiere inculcar en el colaborador una vez que el programa finalice.

Estos objetivos deben ser medibles, para que, después de un determinado tiempo, se pueda hacer una evaluación de la situación y analizar el grado de eficacia del proceso.

5.1.4.2.3. Elaboración del programa.

Una vez que se cuenta con las necesidades de capacitación y los objetivos de la misma, es necesario generar un programa de actividades a llevar a cabo para que esos objetivos sean cumplidos. Debe responder a las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Quién?, ¿A quién?, ¿Cuánto?

5.1.4.2.4. Ejecución.

Consiste en llevar a cabo lo planificado anteriormente, llevarlo a la práctica. Es muy importante motivar y sensibilizar a los participantes a involucrarse en la actividad y establecer una buena comunicación para que el proceso se logre de acuerdo a lo planificado y a los objetivos establecidos.

5.1.4.2.4. Evaluación de los resultados.

En este apartado, se evalúa la eficacia del proceso de capacitación, es decir, si se llegaron a lograr los objetivos establecidos anteriormente. Es importante que antes de la capacitación se releve los conocimientos que tienen las personas para poder compararlo una vez que finaliza el proceso.

CAPÍTULO 6

CONCLUSIÓN

6.1. CONCLUSIÓN

Se puede afirmar, a partir de la carrera estudiada y de la realización de este Proyecto de Grado, que toda empresa a lo largo de su desarrollo va pasando por determinados cambios que hace que la misma evolucione y se adapte con el objetivo de permanecer en el mercado. Por este motivo, se determinó que todas las empresas deben tener claros y establecidos determinados procesos de Recursos Humanos. En este caso, contar con un sólido proceso del subsistema de previsión y provisión de los recursos humanos, es esencial para adaptarse en tiempo y en forma a los cambios y a las necesidades que va teniendo la organización.

A partir de la información recolectada de los diversos autores de la bibliografía, del relevamiento de la información de la organización y la necesidad de cambio decidida por los directivos, se llegó a la conclusión de que, este proceso de descripciones de puestos y de reclutamiento y selección, era necesario para que el área pueda reorganizar sus funciones como así también dotar de capital humano con capacidades adecuadas para cada puesto. Se determinó, a lo largo de lo trabajado, que no tenían establecido tanto las especificaciones necesarias para el puesto, como tampoco las funciones generales de cada tarea; de esta manera se dificultaría lograr eficientemente el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Las empresas, en ocasiones, no pueden establecer cuál es la importancia específica de contar con sus descripciones de puestos bien formalizadas. A lo largo de la postulación del proyecto de grado hay varias teorías que sustentan nuestra propuesta. Autocity no contaba actualmente con puestos definidos en el área de Administración y Finanzas. Es por ello, que la presentación de los mismos, va a ser de gran utilidad para el sector como así también para Recursos Humanos.

Se puede afirmar que, a partir de este proceso presentado y elaborado, los beneficios que aportará a la empresa serán:

- Llevar a cabo un eficiente reclutamiento y selección de empleados, tanto de manera interna como externa para los puestos requeridos.

- La redistribución de las tareas de manera más adecuada según los objetivos establecidos tanto por la empresa como por el área en cuestión.

- Reducir los tiempos en el proceso de selección.

- Mejorar la calidad de búsqueda de los candidatos para evitar el incremento de la tasa de rotación en la organización.

Se concluye este proyecto de grado sosteniendo que, como futuras Licenciadas en Recursos Humanos, el mismo nos aportó una oportunidad de explotar nuestros conocimientos en la temática de Previsión y Provisión de Recursos Humanos. Esto nos permitió adentrarnos a una empresa conociendo su realidad para luego, establecer una propuesta que permita a la misma explotar sus fortalezas y superar sus debilidades tanto en lo que respecta a los análisis y descripciones de los puestos del área Administración y Finanzas, como así también su correcto reclutamiento y selección. De esta forma, se establecieron también acciones específicas para efectivizar los procesos propuestos.

Por otro lado, se puede afirmar que la realización de la tesis de grado nos proporcionó la confianza para implementarnos en el mercado laboral con bases de conocimientos más sólidas que nos permitan pararnos frente a las posibles problemáticas que se presenten con seguridad.



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ BOHLANDER George, SNELL Scott y SHERMAN Arthur “Administración de Recursos Humanos.” Editorial Thomson Learning, decimosegunda edición, 2001.
- ✓ FITZ-ENZ Jac. “Cómo medir la gestión de los recursos humanos”. Deusto. España. Edición 1999.
- ✓ RASELLO Néstor, ZULIANI Verónica (2011) “Reclutamiento y selección”.
- ✓ CHIAVENATO I. (2001) “Administración de Recursos Humanos”. MCGRAW HILL INTERAMERICANA S.A. Colombia. 5ta Edición.
- ✓ CHIAVENATO I. (2007) “Administración de Recursos Humanos”. MCGRAW HILL INTERAMERICANA S.A. Colombia. 8va Edición.
- ✓ HERNANDEZ SAMPIERI Roberto, FERNANDEZ COLLADO Carlos Y BAPTISTA LUCIO Pilar. “Metodología de la investigación”. Editorial Mc Graw Hill. Cuarta edición.
- ✓ NOYA María G., DIEZ Enrique H. y BOZAL José. “Selección del Personal, Sistema Integrado”. Escuela superior de gestión comercial y marketing, 1997.
- ✓ ROBBINS Stephen P., COULTER Mary, “Administración”, Editorial Pearson, Sexta edición.
- ✓ RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín, “Introducción a la administración con enfoque de sistemas”. Editorial Thomson TM, Cuarta edición.
- ✓ ROMERO BETANCOURT Samuel, “La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna” Campaña Editorial Continental, 1978.
- ✓ WERTHER Jr. William B., DAVIS Heith. “Administración de Personal y Recursos Humanos.” Mc Graw Hill, 4ª edición, 2000.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- ✓ RRHH-WEB “La web de los recursos humanos y el empleo”.Copyright (c) 2006.
<http://www.rrhh-web.com>
- ✓ <http://www.emprendepyme.net/los-pasos-del-proceso-de-capacitacion.html>



ANEXOS

ANEXOS

ENTREVISTA A LA GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

Luego de conversar un poco sobre la historia de las 4 empresas continuamos la entrevista con las siguientes preguntas

¿Cómo quieren ustedes que funcione en un futuro el área de administración y finanzas?

Nosotros buscamos que, en vez de que el área de administración esté dividida por empresas, lo esté por procesos, procedimientos y puestos.

Los procesos es decir que son las etapas para llegar a algo. Cada tarea tiene un proceso. Ejemplo pago a proveedores: entra la orden de pago, entra la factura, se emite el cheque y se paga, en síntesis.

Procedimiento es la redacción de ese proceso: establece las normas del proceso. Por ejemplo, pago de proveedores se realiza los días miércoles por el responsable.

Puesto: conjunto de áreas que hace una persona puede formar parte de un proceso. En un proceso pueden formar parte 10 puestos

Actualmente nos encontramos en el momento de analizar el proceso, por el gerente de Administración y finanzas.

¿Por cuál proceso quiere empezar?

Por el proceso de pagos.

¿Cómo pretenden lograrlo?

Estableciendo: Qué se va a hacer, Cómo se va a hacer y las etapas. Y recursos humanos determina los puestos que son necesarios para determinada tarea. 06:00

En decir que, por ejemplo, las conciliaciones bancarias ya no están divididas por marca, sino que se unifican y las conciliaciones se hacen los viernes con una carga de trabajo

de 8 horas por día y las conciliaciones llevan 24 horas, por lo tanto, en ese puesto va a hacer falta un total de 3 personas para terminarlo en el día. A partir de eso quienes son los más capacitados. Por lo que lo primero y principal es organizar el proceso y luego determinar las personas que lo llevarán a cabo. Es decir, determinaron los nuevos puestos de los nuevos procesos.

¿Las personas que están actualmente trabajando en el área de administración y Finanzas, con todos estos cambios, de quien van a ser empleados?

Van a ser empleados corporativos, es decir, hay 2 formas de ver esto: por un lado, van a responder a un empleador legalmente ante el ministerio de trabajo., quien les paga el sueldo. Pero a nivel trabajo, servicio o soporte corresponde a todas las empresas. Por eso, las áreas corporativas son corporativas porque responden a todas las marcas. Estos empleados van a hacer, por ejemplo: conciliaciones bancarias. No van a hacer solo de una empresa sino de las 4.

Entonces, ¿quién es el centro de costo?

El centro de costo es de todos y se distribuye el costo entre todos. Si se unifican los usos de fondos se van ordenando los ingresos.

A que te referís con áreas soporte

Autocity tiene áreas soporte, es decir, áreas que dan soporte a todas las empresas. Como decir: legales, marketing, sistemas, recursos humanos y con estas estaría incluida Administración y finanzas.

Hasta ahora, ¿con que información cuentan?

Las tareas, las actividades que generan en su puesto de trabajo. Cuál es la carga de trabajo de cada persona y también sus responsabilidades y gente a cargo. Sirve como una foto de lo que actualmente hay.

Actualmente, ¿cómo está compuesta la estructura de administración?

Hay un Gerente de finanzas y luego se divide por marcas. Hay un gerente o jefe de Avant, uno de Tagle y otro de Motcor. Después tenés dividido por actividades: pagos, conciliaciones bancarias, finanzas, cobranzas, tesorería, entre otros. Jefe de tesorería y jefe de administración.

Y a que quisieran llegar...

El gerente quiere unificar procesos olvidándose de la marca. Es decir, que haya debajo de él en la pirámide jerárquica, un jefe de finanzas, un jefe de tesorería, uno de cobranzas, y así sucesivamente.

Y a partir de esta información cómo es que quieren redistribuir a los empleados

Para poder unificar los procesos debemos conocer cuál era la situación actual de la empresa con una fotografía a partir de las respuestas a los cuestionarios descripciones de puestos de los empleados. Y a partir de ello se puede determinar cuáles personas van a cambiar de puesto o abandonarlo.

Lo que nosotros queremos es que, a partir de las interpretaciones de las descripciones de puesto se pueda hacer una idea de cuáles son los puestos y sus respectivas descripciones para que, en un futuro cuando busquemos contratar nuevo personal, contemos con las descripciones y especificaciones del puesto.

Por otro lado, el área de selección compuesta por una psicóloga se encargará de las entrevistas individuales con el gerente para poder establecer cuáles empleados son los idóneos para cada puesto. En este análisis se deberá detectar los mejores talentos.

Y una vez llevado a cabo esto y establecidos los mejores candidatos es que se llevara adelante las capacitaciones necesarias para que los empleados pueda adecuarse a los nuevos puestos.

¿Cómo manejan la ansiedad de las personas por todos estos cambios que se van generando?

Nosotros vemos que todos estos cambios van a generar mucha incertidumbre en los empleados, ya que puede provocar miedo a perder autoridad, poder o incluso el trabajo. Pero con el Gerente hemos planteado hacer una serie de reuniones grupales. Crear eventos extra-laborales donde se explicará en qué constará este proceso para disminuir esta incertidumbre por parte de los empleados.

Pero profesionalmente debo detallar que el cambio más grande que observo en toda esta reestructuración del área es el cambio de cultura. Porque se trata de 4 empresas, con 4 culturas diferentes. Unificar eso es mucho más difícil de lo que parece, porque los empleados tienen normas y valores ya establecidos de años y romper esos esquemas es nuestro mayor desafío.

ENTREVISTA CON GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

¿Por qué vieron necesario este cambio de pasar de 4 administraciones a una corporativa?

Decidimos hacer este cambio porque nos pareció a mí y a la gerencia mucho más eficiente organizar los puestos por procesos. De esta forma se harán con mucha más eficiencia las tareas y cada uno de los chicos que componen el área van a poder hacer las tareas de las 4 empresas.

¿Cómo cree que será la reacción de los empleados?

Y, personalmente, creo que va a haber muchas barreras para poder avanzar con esto, los chicos hace años que trabajan en la misma empresa y algunos incluso en los mismos puestos. Los cambios presentan resistencia siempre al principio y creo que esa será la mayor barrera.

¿Cómo lograría romper esa barrera?

Sobre todo, con mucha comunicación y mostrándole los beneficios de este cambio de gestión, los pros y contras, pero sobre todo los PROS. Me parece un aspecto muy importante

organizar actividades extra laborales para que os chicos de todas las empresas se conozcan y pueda crearse un vínculo.

¿Cree que los empleados van a estar abiertos a contestarnos un par de preguntas?

Creería que sí. Si me parece que se van a mostrar asustados. La mayoría tiene miedo de perder su empleo o que lo cambien se su grupo de trabajo. Pero, como dije anteriormente, tienen que adaptarse a los cambios que se presentan.

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Concesionaria Autocity

Área: administración y finanzas

Encuestado:

Edad:

Instrucciones

1. Primero lea y luego responda cada pregunta.
 2. Conteste de manera concisa y clara.
 3. Su sinceridad nos ayudará a valorar con decisión el puesto de trabajo.
-

D. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

a. Nombre de puesto:

b. Departamento que depende el puesto: _____

c. Puesto de jefe directo a quien reporta: _____

d. Personas a cargo:

No

Si ¿Cuántas? _____

E. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

a. Objetivo general del puesto:

b. ¿Por qué considera que su puesto es importante en la empresa?

c. Describa 5 (cinco) actividades o funciones del puesto:

5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____

F. COMPETENCIAS REQUERIDAS DEL PUESTO:

a. Requerimientos académicos del puesto: (marca con una X la respuesta)

- Escuela Secundaria
- Título Terciario
- Título Universitario
- Título Universitario + Especialidad
- Otros: _____

b. ¿Qué tipo de herramientas informáticas es necesario conocer para el cumplimiento de sus actividades? ¿En qué nivel? (Circule el número que corresponda)

	Bajo	Medio	Avanzado
<input type="checkbox"/> Paquete Office:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Sistemas Operativos:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Internet:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Otros: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

c. Conocimientos complementarios:

- _____
- _____
- _____
- _____
- _____
- _____

d. Experiencia previa en puestos similares:

- Menos de 6 meses
- Entre 6 a 12 meses
- Entre 1 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Más de 10 años

¡Muchas gracias por su colaboración!

FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO			
Identificación del puesto			
Nombre del puesto:		Fecha de elaboración:	/ / (dd/mm/aa)
Código:	0000001		
Departamento:		Reporta a:	
Descripción del puesto			
Objetivos generales			
Actividades del puesto	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____ 7. _____ 8. _____ 9. _____ 10. _____		
Requisitos del puesto			
Edad:			
Estudios académicos:			
Secundario			
Terciario			
Universitario			
Otro			
Experiencia previa:			
Otros conocimientos			
	Alto	Medio	Bajo
Sistemas Operativos:			
Paquete Office:			
Excel			
Word			
Internet:			
Otros			

DESCRIPCIONES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS IDENTIFICADOS

FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO			
Identificación del puesto			
Nombre del puesto:	Administrativo	Fecha de elaboración:	1/6/2017
Código:	0000001		
Departamento:	Administración y Finanzas	Reporta a:	Gerente de Administración y Finanzas
Descripción del puesto			
Objetivos generales	Analiza cuentas corrientes para corroborar saldos impagos. Registrar y controlar facturas provenientes de rendiciones de gastos de fondo fijo de todas las áreas y cargar órdenes de pago para el armado de la contabilidad.		
Actividades del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cargar datos de operaciones, clientes y montos. 2. Cargar y controlar facturas. 3. Cargar notas de débito y crédito. 4. Cargar en el sistema órdenes de pago. 5. Gestionar chequera. 6. Controlar altas y bajas, multas y cuentas contables de autos. 7. Realizar y analizar reportes mensuales de stock de autos. 8. Monitorear a fin de mes los deudores por venta de la postventa. 9. Confeccionar y liquidar incentivos y comisiones de planes a vendedores y supervisores. 		
Requisitos del puesto			
Edad:	Entre 18 a 35 años.		
Estudios académicos:			
Secundario	<input type="checkbox"/>		
Terciario	<input checked="" type="checkbox"/>		
Universitario	<input type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>		
Área o Especialidad de Estudios:	Ciencias económicas		
Experiencia previa:	Más de 1 año en puestos similares		
Otros conocimientos			
	Alto	Medio	Bajo
Sistemas Operativos:	<input checked="" type="checkbox"/>		
Paquete Office:			
Excel	<input checked="" type="checkbox"/>		
Word			<input checked="" type="checkbox"/>
Internet:		<input checked="" type="checkbox"/>	
Otros			

FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO			
Identificación del puesto			
Nombre del puesto:	Pago Proveedores	Fecha de elaboración:	1/6/2017
Código:	0000002		
Departamento:	Administración y Finanzas	Reporta a:	Gerente de Administración y Finanzas
Descripción del puesto			
Objetivos generales	Realizar en tiempo y forma los pagos solicitados por la gerencia de cada área con el fin de cumplir los requerimientos de la misma. Realizar la recepción de facturas y control de las mismas para la emisión de pago a proveedores. Realizar las transferencias bancarias por orden de Tesorería para el pago de las facturas de autos.		
Actividades del puesto	<ol style="list-style-type: none"> Emitir pagos, transferencia, cheques y efectivo. Atender y pagar a proveedores. Controlar impositivo y alta de proveedores en sistema operativo. Recepcionar, controlar, gestionar y reclamar semanalmente. facturación. Contabilizar liquidaciones finales. Realizar semanalmente el pago de facturas adeudadas, previo control del cálculo de retenciones correspondientes. 		
Requisitos del puesto			
Edad:	Entre 20 y 40 años		
Estudios académicos:			
Secundario	<input type="checkbox"/>		
Terciario	<input checked="" type="checkbox"/>		
Universitario	<input type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>		
Área o Especialidad de Estudios:	Ciencias económicas		
Experiencia previa:	Más de 1 año en puestos similares		
Otros conocimientos			
	Alto	Medio	Bajo
Sistemas Operativos:	<input checked="" type="checkbox"/>		
Paquete Office:			
Excel	<input checked="" type="checkbox"/>		
Word			<input checked="" type="checkbox"/>
Internet:		<input checked="" type="checkbox"/>	
Otros			

FORMULARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
Identificación del puesto			
Nombre del puesto:	Jefe de Tesorería	Fecha de elaboración:	1/6/2017
Código:	0000003		
Departamento:	Administración y Finanzas	Reporta a:	Gerente de Administración y Finanzas
Descripción del puesto			
Objetivos generales	Realizar el posicionamiento financiero conjuntamente con las obligaciones diarias y proyectadas. Administrar los fondos existentes en los bancos y en caja, optimizando los recursos en función de los pagos diarios. Administrar el área de caja y cadetería poniendo énfasis en los circuitos y procesos en función de los requerimientos de las distintas áreas de la empresa, fijándole prioridades según importancia, orientándose al cliente (interno y externo)		
Actividades del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificar diariamente las actividades con los cajeros y cadetes. 2. Evaluar la situación financiera en bancos y caja. 3. Solicitar y/o receptor información diaria proyectado en los distintos sectores, planes, impuestos, contaduría y personal. 4. Analizar permanentemente los procesos de caja y sus relaciones con los demás sectores. 5. Solucionar conflictos entre los distintos sectores y clientes. 6. Asesorar y fidelizar los circuitos internos, tanto propios como a los contables, vendedores, gestoría, sucursales, etc. 7. Detectar errores de circuitos administrativos, de sistemas replanteándose y discutirlos con los demás sectores. 8. Informar periódicamente a bancos según requerimientos. 9. Analizar las diferencias de caja, ajustes varios. 		
Requisitos del puesto			
Edad:	Entre 28 y 50 años		
Estudios académicos:			
Secundario	<input type="checkbox"/>		
Terciario	<input type="checkbox"/>		
Universitario	<input checked="" type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>		
Área o Especialidad de Estudios:	Ciencias económicas		
Experiencia previa:	Más de 2 año en puestos similares		
Otros conocimientos	Formación y capacitación bancaria, manejo de personal y clientes. Conocimientos contables, impositivos y jurídicos.		
	Alto	Medio	Bajo
Sistemas Operativos:	<input checked="" type="checkbox"/>		
Paquete Office:			
Excel	<input checked="" type="checkbox"/>		
Word		<input checked="" type="checkbox"/>	
Internet:		<input checked="" type="checkbox"/>	
Otros			

FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO			
Identificación del puesto			
Nombre del puesto:	Analista Financiero	Fecha de elaboración:	1/6/2017
Código:	0000004		
Departamento:	Administración y Finanzas	Reporta a:	Gerente de Administración y Finanzas
Descripción del puesto			
Objetivos generales	Controlar el correcto funcionamiento de cada uno de los puestos en el sector analizado para la creación de informes de gestión financiera. Así mismo conocer, gestionar, promover y proveer información precisa sobre los principales ciclos contables de la compañía.		
Actividades del puesto	<ol style="list-style-type: none"> Solicitar, analizar y documentar información sobre los procesos contables que están en marcha en la compañía. Proponer nuevos controles de gestión para presentar a la gerencia. Preparar y presentar información de gestión confiable y eficaz a la gerencia. Analizar comisiones y gastos bancarios para optimizar los recursos. 		
Requisitos del puesto			
Edad:	Entre 24 y 40 años		
Estudios académicos:			
Secundario	<input type="checkbox"/>		
Terciario	<input type="checkbox"/>		
Universitario	<input checked="" type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>		
Área o Especialidad de Estudios:	Ciencias económicas		
Experiencia previa:	Más de 1 año en puestos similares		
Otros conocimientos	Normativas contables, análisis contables y procesos administrativos.		
	Alto	Medio	Bajo
Sistemas Operativos:	<input checked="" type="checkbox"/>		
Paquete Office:			
Excel	<input checked="" type="checkbox"/>		
Word			<input checked="" type="checkbox"/>
Internet:		<input checked="" type="checkbox"/>	
Otros			

FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO			
Identificación del puesto			
Nombre del puesto:	Analista Contable	Fecha de elaboración:	1/6/2017
Código:	0000005		
Departamento:	Administración y Finanzas	Reporta a:	Gerente de Administración y Finanzas
Descripción del puesto			
Objetivos generales	Realizar análisis, conciliaciones y control de cuentas bancarias para poder ajustar y cerrar cuentas patrimoniales y devengar e imputar gastos en sus centros de costo.		
Actividades del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar asientos de ajuste y cierre de mes 2. Efectuar conciliaciones bancarias 3. Arqueo de caja 4. Carga y devengamiento de gastos 5. Facturar, devengar y analizar comisiones y premios a vendedores de auto y planes. 6. Registrar y analizar ventas de planes de ahorro 7. Conciliar tarjetas de credito 8. Analizar saldo de cuenta de cada gestor 		
Requisitos del puesto			
Edad:	Entre 24 y 40 años		
Estudios académicos:			
Secundario	<input type="checkbox"/>		
Terciario	<input type="checkbox"/>		
Universitario	<input checked="" type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>		
Área o Especialidad de Estudios:	Contador Público		
Experiencia previa:	Más de 1 año en puestos similares		
Otros conocimientos			
	Alto	Medio	Bajo
Sistemas Operativos:	<input checked="" type="checkbox"/>		
Paquete Office:			
Excel	<input checked="" type="checkbox"/>		
Word			<input checked="" type="checkbox"/>
Internet:		<input checked="" type="checkbox"/>	
Otros			

FORMULARIO DE DESCRIPCION DE PUESTO			
Identificación del puesto			
Nombre del puesto:	Jefe de Contaduría	Fecha de elaboración:	1/6/2017
Código:	0000006		
Departamento:	Administración y Finanzas	Reporta a:	Gerente de Administración y Finanzas
Descripción del puesto			
Objetivos generales	Realizar controles de procesos administrativos y contables y coordinar las tareas del equipo de trabajo con el objetivo de brindar información útil y oportuna a la gerencia general para la correcta toma de decisiones.		
Actividades del puesto	<ol style="list-style-type: none"> 1. Controlar carpetas de clientes corroborando su saldo. 2. Firmar documentación para patentar las unidades. 3. Arquear cheques y cajas. 4. Conciliar cuentas contables. 5. Firmar cheques internos. 6. Autorizar gastos. 7. Coordinar las tareas del grupo y asistir su realización. 		
Requisitos del puesto			
Edad:	Entre 30 y 50 años		
Estudios académicos:			
Secundario	<input type="checkbox"/>		
Terciario	<input type="checkbox"/>		
Universitario	<input checked="" type="checkbox"/>		
Otro	<input type="checkbox"/>		
Área o Especialidad de Estudios:	Ciencias económicas		
Experiencia previa:	Más de 1 año en puestos similares		
Otros conocimientos	Liderazgo y conducción de equipo.		
	Alto	Medio	Bajo
Sistemas Operativos:	<input checked="" type="checkbox"/>		
Paquete Office:			
Excel	<input checked="" type="checkbox"/>		
Word		<input checked="" type="checkbox"/>	
Internet:		<input checked="" type="checkbox"/>	
Otros			

INVENTARIO DE PERSONAL			
Datos Candidato			
Nombre y apellido:			
Edad:	Antigüedad:	años	meses
Fecha de ingreso a la empresa:			
Estado civil:	Hijos:		
Aspectos Curriculares			
Formación académica			
<input type="checkbox"/> Secundario <input type="checkbox"/> Título terciario <input type="checkbox"/> Título Universitario incompleto <input type="checkbox"/> Título Universitario completo <input type="checkbox"/> Título Post- Grado			
Cursos de especialidad			
Curso 1: _____			
Curso 2: _____			
Curso 3: _____			
Curso 4: _____			
Idiomas (nivel alto, medio o bajo)	Nivel oral	Nivel escrito	
<input type="checkbox"/> Inglés <input type="checkbox"/> Portugués <input type="checkbox"/> Alemán <input type="checkbox"/> Francés <input type="checkbox"/> Otro: _____			
Conocimientos Informática	Bajo	Medio	Alto
- Word	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Excel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Internet Explorer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Sistema operativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
- Otro:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros Conocimientos			
1- _____			
2- _____			
3- _____			
4- _____			
5- _____			

Firma del empleado

Fecha

PLANILLA PRELABORAL	
Datos Candidato	
Nombre y apellido:	
Área:	Puesto:
Fecha inicio de selección:	
Situación crediticia	
<input type="checkbox"/> Cumplimiento Normal <input type="checkbox"/> Cumplimiento Inadecuado <input type="checkbox"/> Cumplimiento deficiente <input type="checkbox"/> Difícil de recuperar <input type="checkbox"/> Irrecuperable	
Referencias laborales	
1º Empresa:	
Puesto que ocupó el postulante:	
Nombre y puesto del referenciador:	
Referencias:	
2º Empresa:	
Puesto que ocupó el postulante:	
Nombre y puesto del referenciador:	
Referencias:	
Examen preocupacional	
Médico que realizó el examen:	
Conclusión: <input type="checkbox"/> Apto <input type="checkbox"/> No Apto	
Comentarios:	

Firma del selector

Firma del Gerente de Recursos Humanos