

PROYECTO DE INTERVENCIÓN:

“MOTIVOS QUE CAUSAN EL ALTO INDICE DE ROTACION EN AEPSA SRL”

INTEGRANTES: ARGÜELLO, HERNAN. DNI: 33001719

CASCONE, MARIA GISELLE. DNI: 33432328

Córdoba, Noviembre de 2014

AGRADECIMIENTOS:

Es muy difícil enumerar a las personas que han estado con nosotros desde el comienzo o por lo menos en algún momento de este largo camino que parecía no acabar más.

Quisiéramos comenzar con nuestro motor que es nuestra familia, la que siempre nos apoyo, la que nos alentó a estudiar y contribuyó a que esto sucediera. Fue nuestro apoyo y fortaleza para no bajar los brazos a pesar de la cantidad de caídas o de que esto parecía casi una misión imposible.

También debemos agradecer principalmente a Evelin Cascone por estar siempre ayudando a organizarnos, por su gran colaboración a lo largo de toda la realización de la tesis.

Gracias a Murua Mauro por su enseñanza cuando algo se nos complicaba en la compu y a todo el equipo de Lara Net y Mario Gonzales por las horas interminables de dedicación a la hora de imprimir ya que la mayoría de las veces se nos corrían todos los gráficos y nos desesperábamos.

Gracias a Carlos Norry por acceder a ser nuestro tutor mas allá de que no contaba con el tiempo disponible y ayudarnos en cada duda atendiéndonos personalmente o por teléfono brindándonos su enseñanza y corregir nuestros errores.

Gracias a Rossana Malaman por su atención continua por su ayuda y por ser el intermediario perfecto cuando necesitábamos algo de los tribunales o teníamos alguna duda.

Gracias a nuestro tribunal Flavio Palacios e Isabel García por sus correcciones y devoluciones que ayudaron a mejorar nuestro proyecto.

No debemos dejar de agradecer a la empresa Aepsa SRL por su disposición y ayuda cada vez que necesitábamos algunos datos o información.

En fin... en este trayecto nos hemos cruzado con gente muy valiosa para nosotros y para la realización del proyecto de grado, un agradecimiento general a todos los que nos apoyaron, confiaron en nosotros, nos ayudaron, a nuestras amistades que vivieron el paso a paso ansiando la llegada de cada corrección.

Gracias a Dios que este último año de tesis facilito la llegada a la meta propuesta ya que parecía imposible de llegar o terminar.

Gracias a todos! Los queremos!

INDICE

INDICE :

INTRODUCCION	
➤ Introducción	7
➤ Presentación de la empresa	8
➤ Reseña de la organización	9
Certificación de calidad	
➤ Política Aepsa	10
Recursos Humanos	
➤ Organigrama	12
➤ Principales clientes y contactos	13
➤ Pre diagnostico	14
DIAGNOSTICO – OBJETIVOS	
➤ Diagnostico	16
Objetivo general	
Objetivos específicos	
METODO	
➤ Metodología a utilizar	18
Muestra	
instrumentos	
MARCO TEÓRICO	
➤ Rotación de personal	21
➤ Planeación de personal	22
➤ Reclutamiento	24
➤ Selección de personal	32
➤ Inducción	44
ORGANIZACIÓN E INTERPRETACION DE DATOS	
➤ Detección de necesidades de personal	48
➤ Perfiles de puesto para operarios	49
➤ Requisitos excluyentes	50
Requisitos no excluyentes	
➤ Reclutamiento	55
➤ Selección	58
➤ Entrevista de selección	61
➤ Inducción	68
➤ Antigüedad	72
➤ Alejamiento de la organización	73
➤ Índice de rotación	77

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

INTERVENCION

➤ Planificación de personal	80
➤ Inventario de Recursos Humanos	81
➤ Reemplazo potencial	83
➤ Formulario de descripción de puestos	85
➤ Relevamiento de perfil de puesto	86
➤ Reclutamiento	92
➤ Solicitud de empleo	102
➤ Selección	105
➤ Inducción	106
➤ Plan de inducción	114

CONCLUSION

➤ Conclusión	116
Planificación	
➤ Reclutamiento	117
➤ Selección	118
➤ Inducción	119

BIBLIOGRAFIA

120

ANEXOS

➤ Anexo I	123
➤ Anexo II	127
➤ Anexo III	129
➤ Anexo IV	131
➤ Anexo V	133
➤ Anexo VI	136
➤ Anexo VII	144
➤ Anexo VIII	154
➤ Anexo IX	161

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN:

La situación problema parte a partir de que al vivir relativamente cerca de la empresa elegida, y tener amistades que fueron parte de ella nos llamo la atención el despido masivo de personas ocurrido este último tiempo.

PROBLEMA: “el alto índice de rotación en AEPSA S.R.L, ¿de qué manera está determinado por los procesos de reclutamiento, selección e inducción que se llevan a cabo?

Utilizaremos **MODELO DE INTERVENCIÓN:** donde a partir de un relevamiento dentro de la organización podemos ofrecer una propuesta de mejora para el problema planteado.

PRESENTACION DE LA EMPRESA:

Hablando con su Gerente General el señor Sebastián Bosh podemos informarnos acerca de sus políticas de trabajo y valores organizacionales como así también de los objetivos que tiene la empresa y de los que se vale día a día para que el desempeño de la misma sea el adecuado. El nos dice:

- Somos una empresa de servicios industriales, nos dedicamos a la limpieza, mantenimiento industrial, remodelación y refacciones de obras civiles.

• **MISION**

AEPSA se especializa en la prestación de servicios de Limpieza y Mantenimiento Industrial para brindar a sus clientes soluciones integrales los 365 días del año. Orientando sus esfuerzos en mejorar continuamente la calidad y la satisfacción de todas las personas vinculada a ella.

• **VISION**

Ser la empresa prestadora de servicios de Limpieza y Mantenimiento con mayor participación del mercado Nacional, brindando un excelente producto al mejor costo y alcanzando los más altos niveles de especialización.-

• **VALORES**

- ETICA
- COMPROMISO
- RESPONSABILIDAD
- MEJORA CONTINUA
- BIEN COMUN
- HONESTIDAD

Breve reseña de la organización:

Nuestra Historia:

Esta sociedad fue constituida a principios del 2007, después de que el Sr. Bosch, socio fundador, ex empleado con gran trayectoria en la industria cementera, vio la oportunidad de crear su propia empresa.

Es una empresa de servicios industriales, que se dedica a la limpieza, mantenimiento industrial, remodelación y refacciones de obras civiles.

Actualmente cuenta con 60 empleados los cuales trabajan en distintas industrias prestando servicios.

En la estructura formal se distinguen 2 grandes áreas: una administrativa y otra operativa, todas apoyadas por un grupo de profesionales que se vinculan de forma de asesoría y Steffi, tales como; contador público, ingenieros en higiene y seguridad, abogado laboral, medicina laboral, entre otros especialistas.

La oficina de AEPSA Está ubicada A solo 20 km de la ciudad de Córdoba, por ruta nacional n° 20, en la localidad de Malagueño; sobre la calle Juan Manuel de Rosas.

A mediados del complicado 2001 argentino, Sergio Sebastián Bosh constituye la primera empresa en el ramo, con ella logra los primeros pasos en el sector de la minería. En este comienzo la firma Bosh fue posicionándose cada vez con mayor fuerza en el mercado local, gracias a la dedicación de su fundador y la calidad de sus servicios. Años más tarde, atendiendo a las inminentes necesidades de los clientes

Certificaciones de Calidad:

Describir que fue un hecho histórico para la empresa haber logrado en 2011 la certificación por parte de TÜV Rheinland Argentina del Sistema de Gestión del la Calidad de la empresa bajo la norma ISO 9001:2008.

De este hecho participó todo el personal de la empresa



POLITICA AEPSA SRL:

Trabajar en equipo teniendo buena comunicación con cada integrante del grupo, conociendo a los clientes para satisfacer sus necesidades.

RECURSOS HUMANOS

El respeto por los recursos humanos en Aepsa forma parte de una aplicación eficiente de la calidad total; podemos afirmar esto ya que las personas que están en contacto permanente con los procesos tienen los conocimientos, el poder y la motivación suficiente para resolver los problemas que se producen. Nuestros recursos humanos saben, pueden y quieren lograr la calidad esperada por nuestros consumidores. El “saber” se logra a través de la capacitación, estableciendo objetivos y una correcta comunicación- monitoreo; el “poder” se consigue delegando la autoridad, teniendo autocontrol, confianza, responsabilidad, cooperación y participación; el “querer” se alcanza por medio de la motivación, liderazgo, compromiso, pro-acción y clima organizacional.

En este recurso prestamos principal interés, ya que somos conscientes de que la incidencia de los operarios en la calidad del servicio tiene una gran magnitud y es fundamental la capacidad intelectual y técnica del personal. Todos nuestros colaboradores gozan de los beneficios que otorga la Ley de Contrato de Trabajo y los convenios que regulan la actividad, cuenta con seguro de accidente de trabajo y seguro de vida obligatorio, además de una correcta salud laboral y todo lo que ello requiera para lograrlo.

Nuestra Política de Recursos Humanos procura:

- ✦ Seleccionar personal más adecuado y comprometido con nuestra filosofía empresarial.
- ✦ Mantener un sistema de evaluación de desempeño.
- ✦ Capacitar y formar a los empleados de la empresa, para contar con una organización preparada para la introducción de mejoras en la calidad.
- ✦ Motivar y estimular al equipo humano.
- ✦ Salud Laboral (Programa de Higiene y Seguridad, Elementos de protección personal, capacitación en la materia, etc.)

Programa Higiene Y Seguridad Laboral.

Para Aepsa es prioritaria la integridad física y la salud de las personas. Para ello hemos establecido una política y un programa de salud ocupacional.

Nuestra empresa trabaja en forma segura. Buscamos minimizar las pérdidas y la contaminación al medio ambiente, elaborando planes de prevención de accidentes y programas de conducta responsable, siempre coordinados y asesorados por Profesionales de la Higiene y Seguridad Laboral.

Los programas de salud ocupacional y planes de emergencia están orientados a prevenir lesiones y enfermedades y a mantener un clima laboral libre de riesgos para los empleados en el desempeño de sus actividades.

En cuanto a la prevención de accidentes otorgamos a cada miembro de nuestra organización todos los elementos de protección personal necesarios en relación a la tarea que desempeña.

Herramientas a disposición

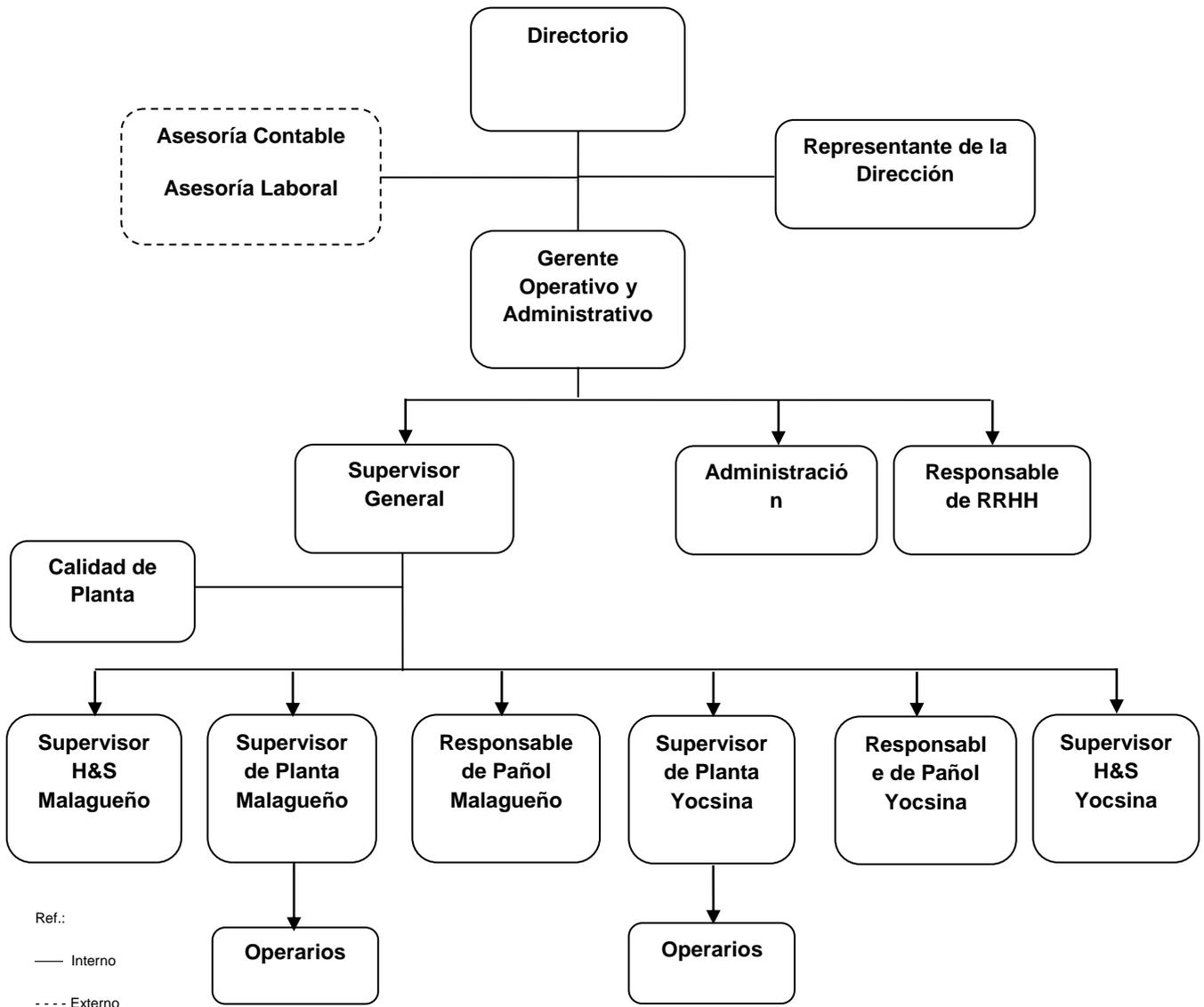
Las máquinas e instrumentos son parte fundamental para lograr eficacia y eficiencia en la realización de los trabajos, con la calidad y la profesionalidad requerida por el cliente. Para ello tenemos políticas de constante renovación y actualización del equipamiento para el lograr nuestros objetivos.

Estructura

A Aepsa la integran actualmente 140 personas, los cuales trabajan en diferentes industrias prestando servicios. En la estructura formal se distinguen 2 grandes áreas: una administrativa y otra operativa o de producción de servicios, todas apoyadas por un grupo de profesionales que se vinculan de forma de asesoría y staff, tales como; contador público, ingenieros en higiene y seguridad, abogado laboral, medicina laboral, entre otros especialistas.

Creen que la organización está creciendo, consiguen contratos importantes con empresas locales, que favorecieron la expansión y el desarrollo de la empresa.

ORGANIGRAMA AEPSA SRL:



Principales Clientes y contactos

Nuestra ubicación estratégica nos facilita poder prestar servicios en muchas de las empresas de la localidad, entre las cuales podemos nombrar:

- Plantas cementeras del Grupo Holcim S.A - ex Juan Minetti S.A (Malagueño, Yocsina, Campana Bs.As., Capdeville Mza, Puesto viejo Jujuy
- Ecoblend S.A
- Loma Negra S.A
- Triturados Malagueño
- SOE S.A
- Fluorita Córdoba
- Magneti Marelli S.A

Principales proveedores:

- Clean Cor SA 0351-4562828
- Científica Axon (Productos de Limpieza) 0351- 4740050
- Pinturerías Garín 0351-4889390
- Perfiles Comechingones (insumos metalúrgicos)
- SeguCor (Elementos de Protección Personal) 0351- 4226104
- Soldaar SRL (Elementos de Protección de Personal)
- Confecat (Calzado de seguridad), entre otras

PRE- DIAGNOSTICO:

nos entrevistamos en una primera instancia con el señor Sebastián Bosh (dueño y gerente de la organización en cuestión) donde nos surge la importancia y la necesidad de realizar una propuesta de mejora a la razón de que encontramos en la empresa AEPSA SRL falencias en cuanto a la rotación de personal ya que es muy elevado.

Por lo que nos dice el señor Sebastián Bosh hay una cantidad significativa de personas que se desafectan de la empresa por diferentes motivos.

Luego con el supervisor y el responsable de recursos humanos completamos nuestro deseo de intervenir sobre el tema.

Pretendemos con este trabajo de intervención poder reconocer los motivos por los cuales se desvincula gente a menudo en la empresa Aepsa, y poder dar respuesta alguna sobre la problemática en el tema y de esta manera realizar una intervención organizacional.

A nivel organizacional pretendemos averiguar si la empresa efectúa bien su labor de reclutamiento, selección y capacitación para entender los porque de estos movimientos de gente.

Diagnóstico- objetivos

Diagnostico:

El Diagnóstico Organizacional de AEPSA S.R.L obtuvo los siguientes resultados que nos permitieron determinar hacia dónde se concentran los principales indicadores que nos expresan los efectos que inciden de manera negativa en el desarrollo de la organización, en cuanto a la incorporación y mantenimiento del personal que integra la organización a raíz de la rotación como materia de estudio para nuestro proyecto de grado.

Al ingresar a la organización AEPSA SRL podemos visualizar y analizar a través de los instrumentos de recolección de datos, que la empresa en cuestión posee sus principales falencias en el área de RRHH, tomando en cuenta la problemática a analizar (rotación de personal), ya que el área se encuentra en pleno desarrollo y sus actividades denotan equivocaciones a la hora de la integración, desarrollo y mantenimiento en tiempos prolongados de sus equipos de trabajo.

En la misma encontramos diversos factores que influyen a la hora de querer mantener antigüedad, Especialización, y dominio de los puestos de trabajo. Hacemos hincapié en la planificación, reclutamiento, selección e inducción como principales elementos determinantes en el tiempo de duración del empleado en la organización que pretendemos intervenir.

Al continuar con el material desarrollado podremos desplazarnos por las diversas dimensiones de análisis y los factores antes mencionados estudiando de manera íntegra cada uno de ellos, dando explicaciones y motivos de los acontecimientos que suceden en la institución al momento de poner en claro la situación actual que vive la organización, con los estándares correctos que desearía llevar con afinidad a la gestión de RRHH siempre relacionado a las actividades que apetecemos considerar en el análisis de nuestro trabajo.

A través del conocido análisis de FODA llegaremos al punto en donde podremos mostrar las fortalezas y debilidades internas como las oportunidades y amenazas del entorno de lo que es el objetivo de nuestro trabajo la intervención (rotación de personal en Aepsa S.R.L).

OBJETIVO GENERAL:

“Realizar un propuesta viable de reclutamiento, selección e inducción que reduzca el índice de rotación en la empresa AEPSA SRL”

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Determinar el índice de rotación de personal y las causas de la misma.
- Demostrar la importancia de una efectiva gestión del subsistema de provisión en la organización
- Descubrir otros factores y causas que influyan en la rotación de personal de AEPSA SRL:

MÉTODO

La metodología a utilizar sería:

- Acercamiento exploratorio a la organización: consiste en una o varias entrevistas con uno o más miembros de la organización que operen como informantes y que en general pertenecen a un mismo nivel jerárquico.
- Diagnostico organizacional: es una actividad sistémica de recolección de conocimientos supone que sus conclusiones serán aplicadas para mejorar el funcionamiento de la organización.
- Planificación del cambio: descripción detallada que da lugar a la especificación de la circunstancia que es necesario mantener, modificar o cambiar.
- Propuesta de intervención:
 - a. Objetivo de la intervención de carácter general y específico
 - b. Determinación del área de intervención y población afectada.
 - c. Acciones que deberán ser cumplidas.
 - d. Recursos humanos y materiales necesarios.
 - e. Criterios de evaluación.

MUESTRA UNIDAD DE ANALISIS: LOS SUJETOS A INVESTIGAR SON:

- ✓ Gerentes generales.
- ✓ Asesor de recursos humanos.
- ✓ Supervisor.
- ✓ Operarios (15 empleados del área de servicios generales)
- ✓ Ex empleados (10 ex empleados despedidos por la empresa)

INTRUMENTOS: (RECOLECCION DE DATOS PRIMARIOS)

ENTREVISTA: La utilizaremos de manera no estructurada, abierta, informal: para lograr recaudar la mayor información posible. Porque además consideramos que de esta manera la persona nos puede brindar información de gran utilidad y que quizás a nosotros se nos pasa por alto y focalizada cuando lo sea necesario, en el caso de que no podamos llegar a búsqueda de los datos que necesitemos porque la persona entrevistada se desvía o dispersa de la pregunta o el dialogo que tratamos de mantener.

Se utilizara este instrumento para los gerentes generales, asesor de recursos humanos, supervisor y operarios de la empresa en cuestión (AEPSA SRL).

En el caso de los ex empleados se le realizara entrevistas de desvinculación.

A través de la investigación y de la información obtenida por medio de las entrevistas de desvinculación, como principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación suele darle cobertura a los siguientes aspectos:

- Verificación del motivo básico de desvinculación.
- Opinión del empleado sobre la empresa.
- Opinión del empleado sobre el cargo que ocupaba en la organización.
- Opinión del empleado sobre el jefe directo.

- Opinión del empleado sobre sus horarios de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las condiciones físicas, ambientales de su trabajo.
- Opinión del empleado sobre los beneficios sociales de la organización.
- Opinión del empleado sobre su salario.
- Opinión del empleado sobre las relaciones humanas existentes en su ambiente laboral.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades de progreso en la organización.
- Opinión del empleado sobre la moral y la actitud de sus colegas de trabajo.
- Opinión del empleado sobre las oportunidades que encuentre en el mercado de trabajo.

En cuanto a las entrevistas realizadas a los trabajadores actuales de AEPSA SRL las preguntas con las cuales nos guiamos para realizarla son las mismas que más adelante detallaremos en la sección de encuestas. Solo que aquí no dimos las opciones sino que dejamos que los entrevistados se expresen en sus respuestas y no pre- conducimos sus respuestas.

ENCUESTA: Este es un instrumento directo y simple. Se logra con utilización un conocimiento de la realidad primaria, ya que como decimos, se acude a la gente directamente. Además porque se recolectara mediante su aplicación información de un grupo socialmente representativo acerca del problema en cuestión.

Utilizaremos preguntas de alternativa fija para evitar confusiones o errores complementariamente preguntas de final abierto para que la información se complete.

Este instrumento se utilizara para los operarios de servicios generales y para los ex empleados.

MATERIAL BRINDADO POR LA ORGANIZACIÓN: utilizaremos los diferentes materiales que la organización nos brindo como índices de rotación calculados durante el periodo a investigar (enero de 2012 a enero de 2013), gráficos representativos de dichos índices, manuales: de reclutamiento y selección, inducción, modelo de solicitud de empleo, diagrama de distribución de personal, etc.

MARCO TEÓRICO

ROTACION DE PERSONAL:

La rotación de personal está definida por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización, generalmente se expresa a través de una relación porcentual, a través de un índice de rotación, en el transcurso de cierto periodo de tiempo ya sea mensual o anual, permitiendo la comparación de resultados, para luego desarrollar un diagnóstico.

La rotación de personal se puede medir por áreas dentro de la empresa, esto nos brindaría un resultado mucho más orientado y detallado del problema en cuestión.

Un índice de rotación equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Pero un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez de la organización que no puede asimilar adecuadamente sus recursos humanos.

No hay un número que defina el índice de rotación ideal, sino una situación específica, que depende de cada organización. El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas.

La rotación de personal, no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización. Es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos internos que ocurren generalmente dentro de las de reclutamiento y selección de recursos humanos; los criterios y programas de inducción a los recursos humanos; la administración de salarios y beneficios sociales, la falta de liderazgo de los jefes inmediatos, la inexistencia de canales adecuados de comunicación; los factores culturales y el entorno del empleado y la empresa que lo contrata. Dentro de los fenómenos externos podemos citar: la situación de la oferta y la demanda de recursos humanos en el mercado.

Uno de los principales medios para determinar las causas de la rotación de personal es una entrevista de desvinculación, mediante la cual se trata de cubrir los siguientes aspectos: verificación del motivo básico de desvinculación, opinión del empleado sobre la empresa, sobre el cargo que ocupa, sobre el jefe directo, sobre su horario de trabajo, sobre los beneficios sociales de la organización, sobre su salario, sobre las relaciones humanas existentes, sobre las oportunidades de progreso en la organización, sobre las oportunidades que encuentre en el mercado laboral. (Aldag Ramon y Brief, Arthur¹)

• ¹ ALDAG, Ramon y BRIEF, Arthur. Diseño de tareas y motivación de personal. Editorial Trillas 1993. México.

PLANEACION DE PERSONAL:

La planeación de personal es un proceso que se encarga de hacer planes para ocupar o eliminar vacantes futuras, basándose en el análisis de los puestos que estarán vacantes o se necesitaran.

Al hacer una planificación de recursos humanos nos pondremos a encontrar con los puestos vacantes actuales y los que se contemplan a futuro.

Para elaborar planes de personal se requieren tres pronósticos:

- 1) Del personal que se requerirá.
- 2) Oferta de los candidatos externos.
- 3) Oferta de los candidatos internos.

Además para planificar, se necesita que las personas tengan en cuenta:

- Rotación de personal proyectada (como resultado de las renunciaciones o los despidos)
- La calidad y las habilidades de sus empleados en relación con las necesidades cambiantes que esperamos para la organización.
- Las decisiones para mejorar la calidad de los productos o servicios o para entrar a nuevos mercados.
- Los cambios tecnológicos y de otro tipo que son resultado del aumento de productividad.
- Los recursos financieros disponibles.
- La oferta de personal y la demanda de los mismos.
- Para pronosticar la oferta de candidatos internos cuenta con herramientas como:
 - a) Inventario de calificaciones: registros sistemático, manual y computarizado, que contienen el grado de estudios de los empleados, sus intereses para hacer carrera y desarrollarse, sus conocimientos de idiomas, sus habilidades especiales, etc.; los cuales se usaran para los ascensos de los candidatos.
 - b) Grafica de personal sustituto: registro de la compañía que contiene el desempleo actual y la viabilidad de ascender a candidatos internos a los puestos más importantes.
 - c) Análisis del mercado laboral: movimientos demográficos, características educativas del sector. (Ferrero, Roberto²)

Al analizar la demanda de personal, es decir los motivos, las causas que generan los requerimientos de personal, para lograr las metas y la eficiencia empresarial, nos encontraremos con:

- 1) Necesidades internas: planes estratégicos, nuevos productos, reorganización y diseño de puestos.
- 2) Necesidades del mercado: económicos, políticos, tecnológicos, sociales, de la competencia, legales.
- 3) Fuerza de trabajo: despidos, muerte, rotación y ausentismo, jubilación y renunciaciones.-

• ² FERRERO, Roberto. Auditoria en recursos humanos. Guía de estudio licenciatura en recursos humanos. Instituto universitario aeronáutico 2002. Argentina.

Para conformar un plan de necesidades de personal de dotación es imprescindible instrumentar planes funcionales que son elaborados por el departamento de recursos humanos y que hacen conocer la forma y modalidad de la dotación acorde a los objetivos planeados; son estos:

- 1) INVENTARIO DE PERSONAL
- 2) PREVISION
- 3) PLANES DE ACCION
- 4) ORGANIGRAMA Y DESCRIPCION DE PUESTOS
- 5) PLAN DE CAPACITACION
- 6) EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Existen dos enfoques para el pronóstico de recursos humanos:

1. Enfoque cuantitativo: número de individuos necesarios para el cumplimiento del plan, suponen el uso de técnicas estadísticas o matemático.
2. Enfoque cualitativo: características de los puestos de trabajo y de las personas que tienen que desempeñarlos; tratan de reconciliar los intereses, capacidades y aspiraciones de los empleados individuales con las necesidades actuales y futuras de personal en una organización.

Dos son los instrumentos o herramientas que se utilizan a estos efectos: los inventarios de puestos de trabajo y los inventarios de personal.

INVENTARIO DEL PUESTO DE TRABAJO:

El inventario del puesto de trabajo se elabora a partir de las descripciones de puestos de trabajo. En las descripciones se recogen las funciones de cada puesto y los requerimientos (conocimientos y experiencias) que este exigirá a quien lo desempeñe.

En un departamento de personal bien organizado, debe de contarse con las descripciones de todos y cada uno de los puestos de trabajo de las empresas. El conjunto de estas descripciones de puesto es lo que constituye el inventario de puesto de trabajo.

INVENTARIO DE PERSONAL:

Si el inventario de puesto de trabajo hace alusión a las características de los puestos, el inventario de personal contiene las circunstancias personales y profesionales de los recursos humanos de una empresa.

Por cada persona empleada en la empresa se debe disponer de un dossier con los datos.

Debe comprender tanto la información que la persona debe recibir para desempeñar correctamente su puesto actual, como aquella que es conveniente para el desarrollo de su carrera profesional.

Para lograr una óptima gestión de los recursos humanos, es fundamental no esperar a que se produzca una necesidad de personal, sino realizar una planificación estratégica que permita anticiparse y agilizar el proceso de incorporación cuando se produce la necesidad.

¿Cómo se planifican las necesidades de personal?

Las empresas mejor organizadas están perfeccionando cada vez más sus procedimientos de planificación teniendo en cuenta la necesidad de adaptación a un mundo más competitivo.

Los factores que influyen en las decisiones de la empresa y que por lo tanto han de tenerse en cuenta para la proyección de las necesidades de personal son:

- La demanda de los productos o servicios de la empresa.
- Las características y posibilidades de los empleados.
- Las decisiones para mejorar la calidad de productos o servicios o introducirse en nuevos mercados.
- Los cambios tecnológicos y administrativos que influyen en la productividad.
- Los recursos financieros disponibles.

Luego de evaluar y determinar las necesidades de personal, el departamento de recursos humanos deberá preparar el proceso de reclutamiento para cubrir las vacantes.

Para poder realizar un adecuado pronóstico y planificación de recursos humanos, es fundamental tener en cuenta de acuerdo a lo expuesto por William Werther y Heith Davis:

- Políticas y normas de la organización:
- Políticas de promoción interna:
- Políticas de compensación:
- Políticas sobre situación de personal:
- Planes de recursos humanos:
- Practicas de reclutamiento en el pasado:
- Requisitos del puesto:

Una segunda dificultad deriva del bajo de nivel de satisfacción en el trabajo que es probable que una persona excesivamente calificada va a encontrar en un puesto que presenta mínimos desafíos a su capacidad profesional.

Determinar exactamente cuáles serán las responsabilidades del puesto que se intenta llenar es con frecuencia la única alternativa para obtener candidatos adecuados a un puesto. Es esencial responder a lo siguiente.

- ¿Qué es necesario hacer?
- ¿Qué es necesario saber?
- ¿Qué es necesario aprender?
- ¿Qué experiencia es realmente relevante? (Fitz, Jac³)

RECLUTAMIENTO:

Reclutamiento es el proceso de localizar, invitar e interesar a los candidatos potenciales a solicitar las vacantes existentes o previstas, para alcanzar un determinado objetivo por parte de la organización.

• ³ FITZ, Jac. ¿Cómo medir la gestión de recursos humanos? Ediciones Deusto 1999. España.

De acuerdo a lo expuesto por William Werther y Heith Davis, el proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

En general, los reclutadores llevan a cabo varios pasos. El reclutador identifica las vacantes mediante la planeación de recursos humanos o a petición de los diferentes gerentes de la empresa. El plan de recursos humanos puede mostrarse especialmente útil, por que como decíamos párrafos antes ilustra las vacantes actuales y las que se contemplan a futuro. Ese plan permite al reclutador actuar en forma práctica, al poseer información sobre las necesidades de personal presentes y futuras.

El reclutador se referirá tanto a las necesidades del puesto como a las características de la persona que lo desempeña

Quien realiza la función de reclutamiento depende principalmente del tamaño de la organización. Las empresas grandes contratan reclutadores profesionales de recursos humanos para contratar nuevos empleados. En organizaciones más pequeñas, el reclutador puede estar a cargo de quien maneja de manera general los recursos humanos, o si la organización no tiene un puesto de recursos humanos, los gerentes o supervisores pueden realizar el reclutamiento.

El reclutador debe considerar el entorno en que se moverá. Los límites del entorno se originan en la organización, el reclutador y el medio ambiente.

Aunque los factores claves pueden variar en diferentes circunstancias, los elementos más importantes son:

✓ Disponibilidad interna y externa de recursos humanos

Para cerciorarse de que comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado de trabajo, el reclutador puede acudir a tres índices básicos.

- 1) Los indicadores de la condición económica actual del país
- 2) Las actividades de reclutamiento que estén llevando a cabo las compañías del mismo campo
- 3) Las ventas actuales de la compañía, comparadas con sus metas

El mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles pueden ser reales (los que están buscando empleo o pretenden cambiar el empleo que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Los candidatos empleados, sean reales o potenciales, están trabajando en alguna empresa, inclusive en la nuestra. Esto explica los dos Medios o Fuentes de reclutamiento existentes.

Existen dos fuentes de reclutamiento que dependen de esta disponibilidad interna y externa de recursos humanos, de las políticas de la organización, de las normas de la organización, de los planes de recursos humanos.

a) **Reclutamiento interno:** cuando al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de los empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Se basa en la oferta de la mano de obra interna de la organización.

Considerar a los empleados actuales para las nuevas oportunidades resulta de gran importancia para el clima laboral de la empresa, da a los empleados certidumbre de que pueden progresar.

Ventajas del Reclutamiento Interno:

- Es más económico para la empresa
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre personal

Desventajas del reclutamiento interno:

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial desarrollo para poder ascender
 - Si la organización realmente no ofrece oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones
 - Puede generar un conflicto de intereses

b) **Reclutamiento externo:** dado por el análisis del mercado laboral. Se basa en la oferta de mano de obra exterior a la organización.

El éxito de la localización de nuevos empleados depende del mercado laboral, pero también de las habilidades de los especialistas en personal para llevar a cabo esta tarea.

Ventajas del Reclutamiento Externo:

- Trae sangre nueva y nuevas experiencias en la organización
- Con el reclutamiento externo, la organización se mantiene actualizada
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventaja del Reclutamiento Externo:

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso y exige inversión y gastos inmediatos
- Es menos seguro que el reclutamiento interno
- Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
 - Por lo general afecta la política salarial de la empresa (Rasello, Nestor y Zulliani, Verónica⁴)

• ⁴ RASELLO, Néstor y ZULIANI, Verónica. Reclutamiento y selección. Guía de estudio licenciatura en recursos humanos. Instituto universitario aeronáutico 2010. Argentina.

Los métodos de reclutamiento son muy variados y en la mayoría de los países no se encuentran sujetos a limitaciones legales, salvo las obvias constricciones que obligan actuar en forma ética y veraz.

Los métodos deberían seleccionarse según el tipo de puesto a cubrir. Y se clasifican en:

- 1- Formal: oficinas de empleo, currículo espontáneo, colegios, sindicatos
- 2- Informal: amigos de empleados, recomendados.
- 3- Anuncios: periódicos, revistas especializadas, centros de estudio
- 4- Mercado interno: promoción y transferencia

Por regla general, las personas que están en busca de un nuevo empleado utilizan más de un canal.

1) Candidatos espontáneos: estos candidatos se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo (llevando un currículo vitae o solicitando una solicitud de empleo para completar) o envían por correo o e-mail su currículo vitae. Las solicitudes que se consideran de interés se archivan hasta que se presentan vacantes o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere validas.

- Datos personales:

Salta a la vista que confiar al reclutador datos personales como su edad, antecedentes laborales, estado de salud, etc. El solicitante deposita un alto grado de confianza en la honestidad y la preparación ética del reclutador. El deber ético de mantener privadas la información recibida es evidente.

- Preparación académica:

Tradicionalmente la educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. En realidad un reclutador debe procurar identificar candidatos de formación académica que se relacionen con el puesto en forma operativa, siempre teniendo en cuenta que los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

- Antecedentes laborales

Permite saber si el solicitante es una persona estable o si por el contrario cambia de una ocupación a otra sin cesar. Permite también tener los antecedentes sobre el desempeño laboral y proporcionan datos esenciales sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

- Pertenencia a las instituciones, distinciones pasatiempos:

Especialmente cuando se recluta para llenar vacantes de nivel ejecutivo las compañías suelen tener muy presente el hecho de que sus empleados constituyen la imagen de una organización de la comunidad.

- Referencias:

Las referencias revelan con frecuencia aspectos importantes del candidato. No es aconsejable emplear demasiado tiempo verificando la opinión que tiene sobre el candidato sus amistades o parientes.

- Autenticidad

Es común solicitar al candidato que firme con su puño y letra. Bajo la rúbrica aparece una leyenda que advierte al solicitante que cualquier inexactitud, ocultamiento o transgiversación deliberada hará nulo su contrato de trabajo.

2) Recomendaciones de los empleados de la empresa: es probable que los empleados de la empresa prefieran candidatos potenciales al departamento de personal. La práctica presenta varias ventajas.

3) Anuncios de la prensa: Los periódicos y en algunos casos las revistas especializadas, ofrecen otros métodos efectivos para la identificación de candidatos. Ya que los avisos pueden llegar a mayor número de personas que las recomendaciones de los empleados o los candidatos espontáneos, los periódicos son utilizados por muchos reclutadores.

Existen dos tipos de anuncios: el que se llama redaccional, donde se describe la empresa, y el puesto en párrafos seguidos y el anuncio con puntos y guiones, indicando los requerimientos del puesto y haciendo las ofertas correspondientes.

Generalmente es más fácil preparar el anuncio de punto y guiones. Un esquema del mismo es el siguiente:

- Identificación de la empresa o bien, si el anuncio es anónimo, indicación del sector al que pertenece.
- Nombre del puesto
- Requerimiento del puesto
- Oferta de condiciones de trabajo
- Dirección del contrato.

En los anuncios redaccionales el esquema es similar y para su elaboración aconsejamos lo siguiente:

A- Denominación del puesto: es muy importante destacar la denominación del puesto con palabras que sean fácilmente comprensibles por todos los candidatos llamados a contestar.

B- Descripción de la empresa: tanto si figura el nombre de la empresa como si el anuncio es anónimo, se debe explicar claramente cuál es la actividad o negocio de la empresa.

C- Descripción del puesto: es el punto más difícil porque hay que compendiar, por razones de espacio, las funciones o tareas que deberán ser realizadas por el ocupante del puesto. Será más fácil resumir y expresar en el anuncio lo que es verdaderamente atractivo y necesario del puesto.

D- Requisitos de los candidatos: conviene no exagerar en cuanto a las exigencias. Si el nivel de inglés que se pidió es bilingüe y el ocupante del puesto lo va a utilizar rara vez, se puede perder un gran número de buenos candidatos y el puesto se encarece. Si se exige una edad determinada y para la realización del puesto no tiene mucha importancia se perderán otros candidatos adecuados.

E- Dirección de contacto: finalmente habrá que indicar a las personas interesadas en el anuncio a donde deben dirigirse bien sea por escrito telefónicamente o por fax. En muchas ocasiones se debe pedir que se indique en el sobre la referencia de la selección.

4) Agencias de empleos: estas compañías establecen un puente entre las vacantes que sus clientes les comunican periódicamente y los candidatos que obtienen mediante publicidad o mediante ofertas espontáneas. Generalmente la agencia solicita al candidato que se presente en las oficinas del personal de la compañía contratante.

5) Compañías de identificación de personal de nivel ejecutivo: laborando en un nivel más especializado que las agencias estas compañías solamente contrataran ciertos recursos humanos específicos a cambio de un pago cubierto por la compañía contratante.

6) Instituciones educativas: las universidades, las escuelas técnicas y otras instituciones académicas son una fuente de candidatos jóvenes que al no tener experiencia laboral en su especialización harán moderadas peticiones de salarios.

7) Asociaciones profesionales: muchas asociaciones profesionales establecen programas para promover el pleno empleo entre sus afiliados.

8) Sindicatos: es práctica común de muchos sindicatos llevar relaciones actualizadas de sus afiliados especificando incluso su disponibilidad laboral.

9) Clientes: en algunos casos los clientes también son fuentes de candidatos.

10) Proveedores: como trabajan con la empresa la conocen

11) Encuentros ocasionales: pueden obtenerse candidatos en base a encuentros fortuitos con profesionales.

12) Familiares y amigos: en principio no hay nada que objetar a este método, pero cuando un seleccionador está sometido a presiones ya sea por amistad o por otros compromisos tiene que hacer un esfuerzo para ser más objetivo y en muchas ocasiones queda perjudicado en el proceso de selección. (Alles, Martha Alicia⁵)

Se puede identificar hasta once métodos distintos para recoger información relativa a un puesto de trabajo:

- 1) Observación
- 2) Entrevista individual con el ocupante del puesto
- 3) Entrevista de grupo (varios ocupantes)
- 4) Reunión de grupo de expertos (con personal experimentado)
- 5) Cuestionario estructurado
- 6) Cuestionario de preguntas abiertas
- 7) Diario
- 8) Incidentes críticos
- 9) Información de diseños de equipamientos
- 10) Grabaciones de actividades del puesto
- 11) Registros disponibles relativos al puesto.

El análisis de puesto es un procedimiento para obtener evaluar y organizar la información sobre las obligaciones de los puestos dentro de la empresa.

El análisis de puesto tiene como funciones:

- compensar en forma equitativa y justa a los empleados
- ubicar a los empleados en los puestos adecuados
- determinar niveles realistas de desempeño
- planear la necesidad de capacitación de recursos humanos
- crear planes para capacitación y desarrollo
- identificar candidatos adecuados a las vacantes
- propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral
- evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan a los empleados
- eliminar requisitos y demandas no indispensables
- conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

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

- 1) Misión u objetivos del puesto: se debe explicar brevemente para que existe el puesto, que es lo que se pretende con él.
- 2) Funciones: generalmente la funciones de todos los puesto de trabajo. Incluso la de los más complejos, se pueden resumir en un máximo de seis o siete líneas.
- 3) Dependencia organigrama, personas dependientes: la dependencia jerárquica, el organigrama en el que está inserto el puesto de trabajo y las características y el número

• ⁵ ALLES, Martha Alicia. Empleo: el proceso de selección de personal ediciones Macchi 1998. Argentina.

de personas que dependerán en su caso del ocupante, ayudaran también a la persona encargada del proceso de selección a conocer las relaciones que se han de mantener dentro de la empresa, lo cual es muy útil para conseguir el candidato más adecuado.

4) Responsabilidades (objetivos económicos, presupuestos.) en muchos puestos es conveniente especificar las responsabilidades así como cuantificar los objetivos.

5) Instrumentos de trabajo, medios informáticos, etc.: en determinados puestos se deben enunciar los medios materiales (herramientas, maquinas, ordenadoras.) empleados en el puesto de trabajo y cuyo conocimiento y manejo son imprescindibles para desempeñarlo eficazmente.

6) Características del candidato: en el diseño del perfil del candidato “ se pueden distinguir dos partes de gran importancia, cada una de ellas:

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

- las características de personalidad y profesionalidad.

7) Idiomas: el conocimiento de uno o varios idiomas en un determinado grado puede ser una exigencia para desempeñar eficazmente un puesto de trabajo. Los niveles de conocimientos de un idioma son muy elásticos y en general los candidatos tienden a sobre valorar su conocimiento.

8) Conocimientos informáticos: los conocimientos informáticos pueden ser consustanciales con el puesto de trabajo: caso de programadores, analistas, entre otros.

9) Otros conocimientos específicos: Pueden ser de todo tipo: conocimiento de máquinas especiales, de técnicas, incluso de ciencias: matemáticas, cálculo, física.

10) Carnet de conducir/ vehículo propio: determinados puestos poseer carnet de conducir es un requisito imprescindible. Lo mismo decir acerca de si se dispone o no de vehículo. (Barrionuevo, Susana y Norry, Carlos⁶)

Las Condiciones Físicas susceptibles de ser encontradas en el desempeño de múltiples trabajos son las siguientes:

* Estar de pie. * Estar sentado. *Inclinarse. *Echarse. *Llevar. *Empujar *Caminar. * Tirar. *Subir. *Parar. *Mantener el equilibrio. *Arrodillarse. *Charlar. *Oír. Visión de los colores. * Visión cercana. * Visión a media Distancia. * Visión lejana. *Percepción en profundidad. *Saborear. *Oler.

Las Condiciones Ambientales a las que puede estar expuesto el trabajador:

*Frió extremo. *Calor extremo. *Exposición al aire libre. *Ruido. *Vibración. *Agua o humedad. *Explosivos. *Descargas eléctricas.* Lugares elevados. *Productos químicos tóxicos O cáusticos.

Las Condiciones Generales de trabajo pueden variar en gran medida de un puesto a

⁶ BARRIONUEVO, Susana y NORRY, Carlos. Administración de recursos humanos. Guía de estudio licenciatura en recursos humanos. Instituto universitario aeronáutico 2006. Argentina.

otro.

Uno de los factores más importantes de estas condiciones generales de trabajo es la retribución fija, la variable y en especies.

Otro de los factores es el tipo de contrato laboral: indefinido, temporal, con todas sus variedades, de alta dirección o mercantil, jornadas de trabajo.

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

Los directivos de las empresas manifiestan en foros de todo tipo (prensa, encuentros empresariales, seminarios) las características que juzgan necesarias para el desempeño de un puesto y que les gustaría encontrar en los candidatos. Por otra parte, distintos autores han elaborado y definido características que nosotros llamaremos de personalidad y profesionalidad.

En primer lugar, las tendencias de las empresas es considerar no rasgos "puros" de personalidad, sino actitudes o comportamientos que pueden englobar varios rasgos: capacidad de comunicación, percepción de prioridades...

- Gran parte de estas características parecen más propias de puestos directivos, pero si observan detenidamente también pueden aplicarse a determinados puestos. Todo es cuestión del nivel de exigencia. En sentido contrario parecen faltar otras características más "humildes" sentido de la disciplina, del orden, etc., que muchas veces solo se atribuyen a puestos de menor nivel en la escala laboral.

- Entre las características exigibles se considera la inteligencia o su manifestación a través de conceptos tales como "capacidad de análisis lógica".

Los análisis y descripciones de puesto de trabajo son útiles para una gran variedad de aplicaciones en el campo de la función de personal; Selección, Orientación Profesional, Planificación de carrera, valoración de puesto de trabajo, Evaluación de desempeño, Formación, Seguridad e Higiene, Clasificación de puestos. (Desler, Gary⁷)

SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal implica elegir a la persona adecuada para el puesto que la empresa necesita cubrir.

De acuerdo a lo expuesto por William Wertner y Heitn Davis, el proceso de selección

• ⁷ DESLER, Gary. Administración de personal. Editorial prentice may 1994. México.

se inicia a partir de la detección de una necesidad de personal. Esta necesidad como lo veíamos anterior mente en la parte planificación de recursos humanos puede surgir a partir de diversas situaciones:

- Renuncias, despidos, promociones, Cambios de tienda, apertura de tienda.
- Cambio de estructura

Hay dos formas de concebir la selección:

1. Si al realizarla lo que Se pretende es Conseguir la persona mejor calificada para un determinado puesto, se adoptará un estilo puramente selectivo que trata de maximizar la eficiencia de los empleados en la Organización.

2. Si al realizarla se dejan de lado los intereses organizacionales para enfatizar la Orientación vocacional del individuo, buscando Colocar al Solicitante en el puesto para el que este mejor capacitado.

En el proceso de selección la organización elige a sus empleados y los empleados potenciales eligen entre varias empresas.

Si el proceso de selección se realiza adecuadamente se logra incorporar empleados con:

- > Buen nivel de Capacidad (adecuado a las tareas a realizar.
- > Satisfacción con el trabajo.
- > Buen nivel de iniciativa.
- > Elevada productividad.
- > Alto compromiso.
- > Disposición para el trabajo en equipo.
- > Elevado potencial de desarrollo.
- > Pronta adaptación e identificación con la empresa.
- > Integridad y Honestidad. (Rasello, Néstor y Zulliani Viviana⁸)

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

El proceso de selección no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Por su puesto que la organización impondrá límites de presupuestos y políticas que influyen en el proceso. Aunque estos limitantes a largo plazo contribuyen a la efectividad de la selección.

⁸ RASELLO, Néstor y ZULIANI, Verónica. Reclutamiento y selección. Guía de estudio licenciatura en recursos humanos. Instituto universitario aeronáutico 2010. Argentina

El proceso de selección por su importancia, no debe confiarse al azar o a la iniciativa individual, sino que ha de fundarse en una política claramente definida.

El proceso de selección consta de una serie de pasos. En ocasiones el proceso puede hacerse muy simple, por ejemplo en el caso de las promociones internas; porque pueden obviarse algunos pasos como los de verificación de referencias o exámenes médicos. Pero hay circunstancias en las que el programa de selección debe ser implementado en forma completa:

Paso 1: Recepción de Solicitudes: cumplen la función de presentar información comparable de los diferentes candidatos, para poder tomar una decisión objetiva.

PRESELECCION DE LOS CANDIDATOS: el curriculum es el primer contacto entre un demandante del puesto y la empresa. El análisis de un currículum es un componente importante de la mayoría de los procesos de selección.

Se pueden prevenir dos clases de errores si se hace un cuidadoso análisis de los currículos: identificar candidatos aparentemente válidos que no lo son realmente y candidatos aparentemente no aptos que sin embargo son válidos.

Analizar el currículum puede hacer que se aproveche muy bien el tiempo y que las fases sucesivas del proceso de selección sean mucho más fructíferas.

¿Quién puede examinar el currículum? Cualquier persona que haya recibido una formación o un entrenamiento adecuado para hacerlo. A veces el análisis de un currículum puede empezar a hacerse en el departamento de personal y una vez elegido cierto número de personas, pasar el currículum al departamento correspondiente en el que la vacante se ha producido.

Paso 2: Pruebas de Idoneidad: Son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de las pruebas consisten en exámenes psicológicos, pruebas de conocimiento y otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajos que prueban el desempeño.

Para demostrar la validez de una prueba se pueden emplear dos enfoques:

1) Demostración Práctica: se basa en el grado de validez de las predicciones que la prueba permite establecer. Se prefiere este enfoque siempre que puede aplicarse porque elimina muchos elementos subjetivos.

2) Racional: Se basa en el contenido y en el desarrollo de la prueba. Además de ser válida, las pruebas deben ser confiables. Por confiabilidad se entiende que la prueba tenga la característica de que cada vez que se aplica al mismo individuo, se obtendrán similares resultados.

Cada tipo de prueba existente postula un objetivo diferente:

a) Pruebas Psicológicas: se enfocan en la personalidad. Se encuentran entre las menos confiables. Su validez es discutible, porque la relación entre personalidad y desempeño con frecuencia es muy vaga y subjetiva.

b) Pruebas de Conocimiento: son más confiables, porque determinan información o conocimiento que posee el examinado.

c) Pruebas de desempeño: miden la habilidad de los candidatos para ejecutar ciertas funciones del puesto. La validez de la prueba depende de que el puesto incluya la función desempeñada.

d) Pruebas de respuesta grafica; miden la respuesta fisiológica a determinados estímulos (prueba del polígrafo o detector de mentiras).

Los instrumentos que evalúan la personalidad, las aptitudes y los conocimientos se llaman vulgarmente: "pruebas". ,

Poseer instrumentos de evaluación de determinadas características de los candidatos como personalidad, aptitudes y conocimientos, se considera una gran ayuda para realizar correctamente la selección.

Conocer la "personalidad" del candidato, entendida como aquella característica de la persona que explican determinadas pautas de comportamiento conscientes, resulta muy útil para prever la actuación del candidato en la empresa. A ello se dirige la entrevista de selección; pero si pudiera disponer de

Un medio más objetivo, fiable y fácil de aplicar, todos lo emplearían. A ello se dirigen los cuestionarios de personalidad.

Las "aptitudes" o también llamadas capacidades básicas, determinan la posibilidad de una persona de desarrollar tareas y funciones al nivel adecuado, o mejor que otros. Así surgen los test o pruebas que con las debidas garantías, también pueden ser instrumentos útiles.

En cuanto a los "conocimientos", el seleccionador no puede dar crédito a todo lo que afirma saber el entrevistado; pero unas pruebas profesionales bien Construidas pueden en muchos casos confirmar el dominio de una técnica por ejemplo: las pruebas, siempre que sean fiables pueden ser un instrumento muy útil que ayude a conseguir una mayor seguridad en la toma de decisiones del proceso de selección, si bien no se puede fundamentar, en muchos casos, la decisión exclusivamente en los resultados de las pruebas sin tener en cuenta otras técnicas de selección como la entrevista.

La utilización de pruebas es muy aconsejable en los siguientes casos:

- En proceso de selección de candidatos jóvenes a los que no se puede juzgar por su experiencia profesional,
- En procesos de selección para puestos y ocupaciones concretas en los que se pueden objetivar con relativa facilidad las destrezas necesarias.

Paso 3: Entrevistas de Selección La Entrevista para la selección consiste en una conversación formal y profunda, conducida para evaluar la idoneidad para el puesto que tenga el solicitante. Es un procedimiento para la selección diseñado para predecir el desempeño laboral futuro con base en las respuestas verbales que los solicitantes

proporcionan a las preguntas que se le hacen. (García, Noya⁹)

Los objetivos de la entrevista de selección son:

- Obtener información para evaluar si el postulante cumple con el perfil del puesto
- Facilitar al postulante todos los datos necesarios acerca de la empresa y del puesto de trabajo (que lo ayudara a tomar su decisión de ingresar o no a la empresa)
- Producir al postulante una buena impresión de la empresa.

Planificación de la entrevista: las entrevistas planificadas son más eficaces que las no planificadas y contribuyen a un mejor aprovechamiento del tiempo, así como a conseguir una sistematización de la información que aporta el candidato. De todas maneras no se debe caer en una planificación excesivamente rígida, porque una vez en contacto con el entrevistado puede convenir variar lo planificado.

La planificación de la entrevista, con el estudio previo del currículum del candidato, evita que el entrevistador repita preguntas que ya están contestadas en el currículum o en los impresos de recogida de datos. De esta forma podrá concentrarse en la información relevante al puesto en consideración.

Hay dos posibles aproximaciones. Quizás para personas que no han hecho muchas entrevistas es recomendable utilizarla aproximación cronológica:

1. Acogida del candidato.
2. Historia Educativa.
3. Historia Laboral.
4. Puesto de trabajo actual. ,
5. intereses,
6. Planes para el futuro,
7. Preguntas variadas.
8. Descripción de puestos.
9. información sobre la organización.
10. Cierre de la entrevista.

1. Acogida al candidato: como indicábamos al tratar del ambiente de la entrevista y

• ⁹ GARCIA NOYA, María "selección de personal, sistema integrado". Escuela superior de gestión comercial y marketing 1997. Madrid.

con objeto de lograr un clima de confianza, se debe recibir al entrevistado con educación. Los actos que ayudan a una buena acogida al candidato son:

- Ir a buscar al candidato a la recepción.
- Levantarse de la mesa al recibirlo (si no es posible lo anterior).
- Ofrecerle la mano.
- El entrevistador debe estar correctamente vestido.
- Una charla introductoria sobre temas ajenos a la entrevista: el tiempo, el tráfico, una noticia en la prensa, suelen ser buenos motivos. Mientras tanto se puede ir observando si el candidato está tranquilo y puede comenzar la entrevista propiamente dicha.

2. Descripción de la organización: aquí se trata de informar de:

- * Campo de actividades de la compañía.
- * Productos O servicios.
- * Objetivos y planes.
- * Magnitudes más importantes: empleados, ventas.

3. Descripción del puesto: se debe informar al candidato sobre las características del puesto, situación en el organigrama de la empresa, lo

que espera que el candidato, qué requisitos básicos se deben poseer, qué posibilidades existen de desarrollo. Después es conveniente preguntar al candidato si le parece interesante el puesto o si tiene alguna duda.

Dependiendo de la respuesta, puede comenzar el desarrollo de las preguntas de la entrevista, la verdadera indagación del entrevistador. El entrevistador debe aprovechar las preguntas que se realizan al candidato sobre su historia profesional académica o personal, para ir descubriendo su conducta y sus reacciones a acontecimientos pasados.

4. Historia Laboral: se puede desarrollar toda la vida profesional del individuo desde el comienzo al fin, pero en ocasiones es más práctico comenzar por el último empleo preguntando al candidato qué es lo que realmente hace, cuáles son sus responsabilidades, etc., ya que se considera que el comportamiento en el último empleo o en los empleos recientes es más predictivo del comportamiento futuro que el de los empleos anteriores.

A continuación se puede ir preguntando al candidato sobre todos y cada uno de sus trabajos anteriores, indagando sobre las razones de los cambios o promociones.

5. Historia Educativa: tanto la formación secundaria como profesional o universitaria es interesante que queden explicadas por el candidato. A través de ellas se pueden ver sus intereses y que las áreas en las que se destacó o tuvo problemas.

6. Intereses: es generalmente importante Comprobar las actividades e intereses extra profesionales del individuo. Algunos entrevistadores también Preguntan sobre los aspectos más positivos o puntos fuertes propios del candidato en su opinión y también sus puntos débiles.

7. Planes para el futuro: es interesante interrogar al entrevistado acerca de sus planes profesionales a medio y largo plazo. Ello no puede proporcionar Indicaciones sobre su motivación, sobre aquello que le interesa en la vida y si es coherente el desempeño del puesto para el que se le entrevista, con sus deseos a largo plazo.

8. Preguntas variadas: se trata tanto de preguntas que hace el entrevistador como de darle la oportunidad al candidato de que aclare sus dudas, si las tiene, sobre la empresa y el puesto.

Para ello aconsejamos que se le anime al candidato a preguntar, diciendo por ejemplo ¿tiene alguna pregunta que hacerme? ¿Te gustaría hacerme alguna pregunta sobre el puesto'?

Las preguntas que hacen los candidatos en este momento pueden indicarnos mucho acerca de su motivación, aspectos que les preocupan, capacidad de desempeñar el puesto

9. Cierre de la entrevista: por ultimo unas frases cordiales resumiendo el resultado de la entrevista, aunque no indicando la decisión sobre si el Entrevistador considera apto o no apto al candidato, son útiles para dejar una buena relación en marcha. Por ejemplo: "me ha parecido muy interesante su currículum y toda la información que me ha facilitado nos servirá para tomar una decisión". "En los próximos días puede usted tener una respuesta, mientras tanto estamos a su disposición para cualquier consulta".

El ritmo de la entrevista: el ritmo al que la entrevista debe ser realizada varía mucho según sea la personalidad de los entrevistadores y de los candidatos.

No debe juzgarse la bondad de una entrevista por el tiempo invertido en ella.

Lo importante es cómo haga la entrevista.

En el ritmo de la entrevista intervienen además otros factores como son la riqueza de personalidad y profesionalidad del candidato. Si este es una persona con una corta vida académica y profesional es lógico invertir menos tiempo que con otro candidato e larga trayectoria.

Tipos de Entrevista

Por lo común las entrevistas se llevan a cabo entre un solo representante de la empresa y un solo solicitante. Es posible sin embargo emplear estructuras Diferentes.

Una forma de entrevista en grupo consiste en reunir al solicitante con dos o más entrevistadores. Esto permite que todos los entrevistadores evalúen a la persona basándose en las mismas preguntas y respuestas.

Tanto si se opta por una o por la otra existen diferentes estructuras para la conducción

de la entrevista.

Las preguntas que se formulan en una entrevista pueden ser:

1. Estructuradas: preguntas predeterminadas. Se establecen antes de que se inicie la entrevista. Y todos los solicitantes por igual deben responderlas.

2. No Estructuradas: permite que el entrevistador formule preguntas no previstas durante la conversación. Se trata, diferentes temas a medida que se presentan en la conversación.

3. preguntas estructuradas y no estructuradas. Las estructuradas proporcionan una base informativa que permite la comparación entre candidatos.

4. De solución de problemas: las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y del enfoque del solicitante. Útil para evaluar la habilidad analítica y de razonar en condiciones de presión.

5. De provocación de tensión: preguntas difíciles y rápidas que también generan presión. Útil para candidatos que deban desenvolverse en altos niveles de tensión.

Otra Clasificación de tipos de preguntas que se pueden realizar en una entrevista son:

1. Abiertas: permiten obtener información amplia. (Un ejemplo: Hablemos de)

2. investigativas: permiten profundizar un tema específico con preguntas como ¿Cuándo? ¿Por qué? ¿Qué?

3. Reflexivas obligan a aclarar lo que acaba de decir. Un ejemplo: Explíqueme un poco más en detalle)

4. Flash Back: Pone a la persona en una situación vivida (Un ejemplo: ¿Alguna vez tuviste que ? ¿Alguna vez pasaste por'?

5. Ejemplos: obligan a ejemplificar: (¿Por ejemplo como '?)

6. Cerradas: Permiten obtener datos: fechas, cifras, sí o no. (Un ejemplo: ¿Cuándo...'? ¿Dónde...? ¿Cuántos?

Las preguntas que se formulan en la entrevista deben evitar pedir información de la que ya disponemos por otros medios antes aludidos, por razones de eficacia y de ahorro de tiempo. No obstante, en una entrevista de selección se puede y se debe preguntar para ampliar la información sobre estudios, experiencia, intereses, etc., del candidato, pero además se utilizan para conocer el grado de adaptación del candidato al perfil del puesto y concretamente a las características de personalidad y profesionalidad exigidas.

¿Cómo podemos conocer si el candidato cumple los requisitos de personalidad y profesionalidad exigidos por el puesto a través de las preguntas? De dos formas:

1. Preguntando correctamente.

2. Elaborando preguntas que indaguen acerca de aspectos de la personalidad y profesionalidad del candidato tales como el liderazgo, motivación iniciativa, etc., que se han determinado previamente al analizar el puesto.

Existe una serie de reglas o criterios para preguntar con eficacia:

a) No hacer preguntas que tengan una respuesta obvia: el entrevistador verdaderamente experto sabe la importancia de no hacer preguntas que determinen la respuesta (preguntas dirigidas). No ponga palabras en la boca del candidato, ni telegráfie la respuesta deseada, por ejemplo, al moverse afirmativamente la cabeza o sonreír cuando obtiene la respuesta acertada.

b) No hacer preguntas teóricas: en la entrevista el entrevistador debe tratar de obtener ejemplos de la conducta pasada del candidato: por eso las preguntas de tipo teórico, que se presentan a contestación abstractas, no deberían utilizarse.

Muchos candidatos son muy buenos dando contestaciones teóricas a cuestionarios sobre lo que ellos harían o cómo actuarían en una situación determinada, pero son muy pobres si se observa su conducta.

C) Profundizar suficientemente: es muy común este error de no indagar suficientemente en un área a través de preguntas de profundidad,

El proceso de entrevista consiste en:

1. Preparación del entrevistador: preguntas para hacer, respuestas que se esperan, preguntas posibles del entrevistado.

2. Crear un ambiente de confianza con el entrevistado: el objetivo es representar a la empresa y dejar en sus entrevistados una imagen agradable, amistosa; que genere además en el entrevistado soltura, desenvolvimiento, confianza.

3. Intercambiar información: este proceso se basa en una conversación con el fin de ayudar a establecer la confianza y adquirir información sobre el solicitante.

4. Terminar la entrevista: cuando el entrevistador considera que se va acercando al final de la entrevista, para dar un cierre a la misma puede preguntarle al candidato si tiene alguna pregunta para hacer, si tiene alguna duda y cuáles son los siguientes pasos a seguir.

5. Evaluar: Inmediatamente después que concluya la entrevista debe registrar las impresiones generales sobre el candidato.

Toda entrevista tiene un marco, una situación contextual en donde la misma se desenvuelve. Este marco, condiciona de alguna manera las formas y

Condiciones en que la entrevista se realiza.

El marco puede alterar las condiciones normales del proceso y resulta necesario prever tales aspectos para que no afecten el curso natural del proceso. Las dimensiones a tener en cuenta dentro del marco son:

1. Tiempo: duración, horario y fecha de realización de la entrevista..

2. Espacio: el ambiente que rodea la entrevista debe favorecer una buena comunicación. Es imprescindible utilizar un despacho independiente, el lugar debe reunir cierta privacidad, no debe haber ruidos que distraigan, ni deben permitirse las interrupciones (llamadas telefónicas, ni vistas, ni papeles para la firmar), siempre que sea posible se debe evitar una mesa que sea como barrera entre el entrevistador y el entrevistado. Es muy conveniente situarse en un plano de igual a igual, pero el entrevistador debe tener la posibilidad de tomar notas con facilidad.

3. El Contexto organizacional: no crear falsas expectativas respecto al trabajo y la empresa e ir graduando la ansiedad.

Durante el desarrollo de la entrevista, el entrevistador debe:

- Demostrar permanentemente al postulante una actitud de interés y atención.
- Generar un buen clima que propicie la franqueza y la tranquilidad por parte del postulante.
- Ser flexible sin perder el hilo (el entrevistador debe tener el control de la entrevista)
- Hablar en un lenguaje adecuado.
- No prejuizar, no dar por obvia información (esto se evita preguntando y pidiendo aclaraciones) Si se tiene alguna impresión sobre el postulante, indagar hasta confirmarla o rechazarla (la intuición no basta)
- No interrumpir bruscamente cuando habla el entrevistado (recurrir a técnicas no verbales para demostrarle que se quiere hacer una pregunta o comentario)
- No emitir opiniones sobre lo que dice el entrevistado
- Hay que investigar pero no curiosear. Si bien es importante generar empatía con el entrevistado (empatía significa ponerse en el lugar del otro), es también necesario no involucrarse completamente para no perder la objetividad y poder tomar la mejor decisión.

Las cualidades que debe reunir un entrevistador son:

- Equilibrio: el entrevistador está sometido a muchas

Presiones: la necesidad de encontrar al candidato, la escasez de tiempo, su atracción o rechazo hacia determinadas personas. El equilibrio hay que buscarlo en todo momento, siendo conscientes de las presiones que se sufren para tratar de contrarrestarlas.

- imparcialidad: el entrevistador actúa como un juez en representación de la empresa para la que entrevista. No debe, por lo tanto, buscar su propia utilidad sino la de la empresa.

- Empatía que se manifiesta de muchas formas: sabiendo escuchar, actuando con cordialidad, siendo expresivo con los gestos, animando al interlocutor a que hable.

Siendo observador y advirtiendo las reacciones del entrevistado para no perder en ningún momento su confianza.

- Humanidad: aunque la entrevista se hace para utilidad de la empresa que va a contratar, no hay que perder de vista que en ella se ponen de manifiesto aspectos e intereses muy importantes del entrevistado que pueden afectar a su equilibrio psíquico, su bienestar y al de las personas que dependen de él. Por otra parte, en la entrevista el candidato puede revelar comportamientos o criterios que sean negativos o censurables.

El entrevistado no está en circunstancias para incriminar ni censurar. No es su misión, ni tampoco sería útil o bien recibido por el entrevistado. A veces el entrevistador si puede hacer una labor positiva orientando profesionalmente sobre otras perspectivas de empleo o necesidades de perfeccionamiento profesional, siempre que se considere seguro de lo que se dice.

- Deferencia: tratar a cada uno como é cree que deber ser tratado. Hay que tratar a todos con respeto. En cuanto a los conocimientos que debe poseer el entrevistador, se pueden agrupar en dos áreas:

1. Conocimientos sobre el puesto de trabajo: el entrevistador debe tener por su experiencia profesional o por sus estudios, un buen conocimiento del puesto de trabajo para el que se selecciona y del sector o industria al que pertenece.

2. Conocimientos psicológicos: ya sean formales o informales adquiridos por el entrevistador, son fundamentales para conocer al candidato. Se puede ser un muy buen entrevistador sin ser psicólogo.

Errores del Entrevistador:

Una entrevista puede ser débil porque la persona que la conduce no establece un clima de confianza o porque omite hacer preguntas clave. Otra posible fuente de errores (más difícil de detectar) son los que se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Puede existir el peligro de "guiar" al candidato a responder de la manera que el entrevistador lo desea. El resultado final es una evaluación totalmente subjetiva, sin validez alguna.

Otro de los errores más comunes en los que incurre el entrevistador es hablar demasiado, cuentan sus experiencias, hablan largo tiempo de la complejidad de su trabajo, de las exigencias, de la puntualidad, orden, disciplina, de su empresa y se olvidan de preguntar al candidato.

El entrevistador debe comprender que cuando él habla, no está recibiendo información del candidato.

Errores del Entrevistado:

Los cinco errores más comunes cometidos por los entrevistados son:

- La utilización de conductas no verbales: mostrar aceptación con una inclinación de cabeza, demostrando al candidato que se quiere oír más.

- Comentarios positivos: los comentarios positivos del entrevistador ayudan mucho a que la conversación fluya suavemente. Es más práctico muchas veces, hacer un comentario que una pregunta

- Encajar bien la información negativa: cuando un candidato dice una cosa bastante negativa sobre sí mismo o cuenta una circunstancia que generalmente puede producir sorpresa, rechazo o sentimiento negativo, es mejor dominar la sorpresa o rechazo con un comentario positivo

- Reafirmar al candidato: esta técnica basada en la entrevista no directiva, que también recibe el nombre de técnica de reflexión, puede ser así mismo útil. Por ejemplo, Si un candidato ha descrito con interés los

Toda entrevista debe tener un cierre y la mejor manera de llevarlo a cabo es comentando al entrevistado las características de la empresa y del puesto, comentar las condiciones de trabajo lo más objetivamente posible (sueldo en mano, cantidad de francos, trabajo en feriados, horarios, exigencias físicas.).

Se debe indicar las vacantes y la existencia de varios postulantes (para no crear falsas expectativas), e informar sobre las siguientes etapas del proceso de selección (como por ejemplo una segunda entrevista, examen médico.).

La decisión de un ingreso es una tarea compartida por el selector y el postulante. En el cierre de la entrevista, se le dan al postulante los datos que le ayudaran a tomar esa decisión (de esto depende en gran medida el éxito de la selección y la integración de la persona a la empresa y al equipo de trabajo)

Por eso es muy importante que el llamado cierre de entrevista se realice adecuadamente.

Para que los resultados de la entrevista sean confiables, es necesario que sus conclusiones no varíen de entrevistador a entrevistador.

Paso 4: Verificación de Datos y Referencias: para respondemos ¿qué tipo de persona es el solicitante? ¿Es confiable la información que nos ha brindado? ¿Cómo ha sido su comportamiento y desenvolvimiento en otros trabajos?

Paso 5: Examen Médico: verificar la salud del futuro personal de la empresa es importante para evitar por ejemplo el ingreso de personas que poseen enfermedades contagiosas, para prevenir accidentes o saber si contaremos con personas que faltarán con frecuencia.

Paso 6: Entrevista con el Independientemente de quien tome la decisión final, el futuro supervisor debería tener una participación más activa en el proceso de selección debido a que es la persona más idónea para

Evaluar aspectos como: habilidades o conocimientos técnicos de los candidatos. Además cuando el supervisor recomienda la contratación de una

Persona a quien ha entrevistado, contrae consigo la obligación de ayudar al recién llegado; y si el desempeño del mismo no es satisfactorio, será más

Probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad si tuvo participación activa en el proceso de selección.

Paso 7: Descripción realista del puesto: cuando el solicitante tiene expectativas equivocadas sobre su futura posición, el resultado es en casi todos los casos

Negativo. Para prevenir sorpresas por parte del candidato al comenzar su experiencia dentro de la empresa es mejor realizar una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que va a utilizar, con el lugar de trabajo, con los aspectos negativos y no solo los positivos. Esto ha demostrado disminuir notoriamente la tasa de rotación

Paso 8: Decisión de Contratar el proceso de selección se cierra con la decisión de contratar, con la admisión y el contrato entre la organización y el candidato que resulte idóneo para satisfacer las necesidades de la Organización que dieron lugar a la selección.(Diane, Arthur¹⁰)

INDUCCION:

Una vez que se contrató a una persona adecuada el departamento de recursos humanos debe lograr que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho y siempre tener en cuenta que el momento del ingreso del nuevo empleado a la organización es crítico.

La ambientación puede presentar un serio problema para el nuevo empleado si se lo abandona, si no se le solicita información para el conocimiento de la Organización y de sus componentes.

Los empleados tienen mayor tendencia a retirarse de la organización en el curso de los primeros meses de su labor.

Es fundamental la existencia de un plan de acogida o recepción de los nuevos empleados preciso, orgánico y uniforme.

Para cumplir con el cometido de un plan de inducción es importante tener en consideración que la empresa debe disponer de tiempo para acompañar al Ingresante en todo lo que precise, teniendo planeado material para entregar y espacio para mantener una charla. El ingresante debe disponer de un lugar Agradable con todo lo necesario para realizar el trabajo. El personal debe estar sobre avisado del ingreso del nuevo integrante. Y debe planificarse que tareas se llevaran adelante durante la primera jornada de trabajo.

Un correcto y efectivo plan de inducción implica la orientación e introducción de los nuevos empleados

La organización: asegura que la persona pueda identificar aspectos concernientes al funcionamiento organizacional de la misma y que pueda insertarse más rápido a las

● ¹⁰ DIANE, Arthur. Selección efectiva de personal. Grupo editorial norma. Colombia.

condiciones y procedimientos.

La inducción institucional es el conocimiento de cómo es la empresa sus objetivos y fines, su historia y situación actual, la estructura, el mercado, la política de la empresa con respeto al personal, higiene y seguridad, sueldo, estructuras de puestos, oportunidades que ofrece la empresa, horarios de trabajo, ausencias, vacaciones, responsabilidades.

La cultura: consiste en conocer los valores y elementos que integran a todas las personas como denominador común dentro de la empresa. Para ello es Necesario comunicar elementos tales como: filosofía de trabajo, sistema de calidad y modalidad de relación, características de perfil de personalidad que se espera por parte de la empresa, sistemas y programas de capacitación y desarrollo, políticas de servicio y atención al cliente interno y externo, medidas de desempeño.

Al puesto de trabajo: Lo principal es que la persona comprenda perfectamente el trabajo que se le ha asignado y pueda hacerlo de la manera más efectiva Posible en un breve espacio de tiempo.

La inducción al puesto debe contemplar: la explicación de lo que espera del empleado en cuanto a tareas, responsabilidades, resultados, conductas:

Permitir al empleado que exprese sus expectativas acerca de su nuevo trabajo.

Describir la modalidad de trabajo n términos de delegación, grados de decisión y responsabilidades, controles de gestión, manejo de presupuestos.

Además asegurar que se conozcan los circuitos internos, procedimientos, controles y relaciones interpersonales, clientes y proveedores (internos y externos) que se atienden directa o indirectamente y comunicarle qué se espera de él en ese sentido.

En esta etapa es donde juegan un papel fundamental el jefe y los compañeros del sector al cual se ha de integrar el nuevo empleado; ellos se encargan de presentarle su puesto de trabajo: física y funcionalmente.

Un efectivo plan de inducción y orientación no sólo depende del desempeño del área de personal sino del papel que los supervisores tengan en éste proceso.

Ellos son los responsables de la orientación apropiada para el nuevo empleado en el puesto y en el ambiente de trabajo.

Hay dos métodos para llevar adelante la inducción:

1. Formales: programas de orientación.
2. informales: grupos espontáneos de iniciación al trabajo.`

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de una organización, los valores, las preferencias y las traiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el suplemento de la orientación y la capacitación.

Es decir que una buena inducción provocará beneficios:

- Financieros: bajando el índice de rotación.
- Motivacionales: el empleado se siente bienvenido y necesitado.
- De capacitación: menor tiempo de adaptación al puesto y a la empresa. Le facilita los aprendizajes posteriores y le genera mayor productividad.

Los programas de orientación que obtienen éxito incluyen procedimientos adecuados de seguimiento. El seguimiento se hace necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuánto se les informó y sin seguimiento estas lagunas de su información podrían permanecer ahí.

Es imprescindible hacer una evaluación del impacto de la inducción (si contó con la información necesaria, si lo que se le dijo fue con lo que se encontró, comentarios y sugerencias), esto permitirá la correcta adecuación persona /puesto.

La evaluación se puede realizar mediante estándares de desempeño: parámetros que permiten medir más objetivamente y estos deben guardar relación estrecha con los resultados que se desean en cada puesto; mediante la observación directa: la persona que califica lo hace de forma personal o mediante la observación indirecta: donde el evaluador debe basarse en otros elementos como encuestas o evaluaciones escritas

Cuando el departamento de personal ayuda a que los empleados alcancen sus objetivos personales, la satisfacción individual y colectiva tiende a aumentar, lo cual favorece a la organización porque disminuye la rotación de personal

El departamento de recursos humanos puede en general contribuir a la disminución de la tasa de rotación de personal colaborando a que los empleados logren sus objetivos mediante la aplicación de un programa de orientación que permita a los empleados socializarse y familiarizarse con los valores, las normas y convicciones de la organización. Cuando esto ocurre se benefician tanto el empleado como la organización.(Barrionuevo, Susana y Norry, Carlos¹¹)

• ¹¹ BARRIONUEVO, Susana y NORRY, Carlos. Administración de recursos humanos. Guía de estudio licenciatura en recursos humanos. Instituto universitario aeronáutico 2006. Argentina.

Organización e interpretación de datos

DETECCION DE NECESIDADES DE PERSONAL:

Estas necesidades se detectan a partir de las entrevistas, cuestionarios, encuestas realizadas ya sea por escrito o cara a cara con los trabajadores y directivos de Aepsa.

De acuerdo al manual de reclutamiento y selección de la empresa el proceso de selección se inicia a partir de la detección de una necesidad de personal, esta necesidad puede surgir a partir de diversas situaciones.

- Renuncias.
- Despidos
- Promociones.
- Apertura de nuevos mercados de trabajo.
- Cambios en la estructura.
- Modificación de la dotación por incorporación de puestos de trabajo.

Para lograr una óptima gestión de los recursos humanos de AEPSA SRL, es fundamental no esperar a que se produzca una necesidad de personal sino realizar una planificación estratégica que permita anticiparse y agilizar el proceso de incorporación cuando se produce la necesidad.

El asesor de recursos humanos al ser entrevistado nos comenta que la mayoría de las veces se planifica, saben en qué épocas hay más demanda de trabajo ya que las contrataciones de esta empresa (AEPSA SRL) están dadas por el incremento de trabajo en las grandes empresas como por ejemplo el grupo suizo Holcim que es su cliente directo.

En determinadas épocas del año se incorporan eventualmente cierta cantidad de empleados ya que esta empresa a la que la brinda servicios realiza sus reparaciones en cuanto a restauración de horno, mantenimiento y limpieza de sus dos centros industriales ubicados en Córdoba (Planta Yocsina, Planta Malagueño) En donde se especulan incrementos en las necesidades de personal.

Pero, por supuesto que hay contingencias, imprevistos ante los cuales es imposible anticiparse como una renuncia, un accidente, un despido por una situación particular como puede ser enterarnos que un empleado robó.

El supervisor nos comenta por otro lado que la empresa ya tiene identificados en el mercado laboral a las personas con las aptitudes que se requieren para cumplir con las tareas de la empresa en cada trabajo que surge, ya que son una empresa que realiza servicios a grandes industrias como Holcim Ecoblend S.A, loma negra S.A, tritradados Malagueño, SOE S.A, Fluorita Córdoba y Magneti Marelli S.A.

La organización AEPSA SRL cuenta con una dotación de personal fija pero surgen contingencias e imprevistos en donde el mercado laboral requiere de una cantidad mayor de mano de obra y es entonces cuando se incorporan a la empresa trabajadores

de manera eventual que tienen experiencia y ya han estado vinculados a la misma en otras oportunidades.

También, nos dice, que no es común desvincular empleados en la política de la empresa salvo que el rendimiento, responsabilidad y fidelidad a la empresa no se ajusten con la cultura, nos brinda como ejemplo reciente dos personas desvinculadas por una situación de robo.

PERFILES DE PUESTO PARA OPERARIOS:

De acuerdo al manual de reclutamiento y selección en el perfil de puesto se indican las características que debe poseer una persona para ocupar el puesto que se pretende cubrir de tal manera que pueda cumplir con las responsabilidades y tareas detalladas en la descripción del mismo. Comprende aspectos formales

- edad de 18 a 45 años
- sexo: indistinto
- nivel de estudio: secundario completo
- cursos y seminarios varios.
- Disponibilidad horaria
- Experiencia de acuerdo al trabajo a realizar.
- Cercanía: vivienda cercana o accesible al lugar de trabajo.
- Presencia e higiene

(VER ANEXO I)

Dentro de los aspectos formales, algunos se definen como requisitos excluyentes es decir que es imprescindible que el postulante los cumpla para poder continuar con el proceso de selección. Los requisitos excluyentes se definen en función de su importancia para el adecuado cumplimiento de la responsabilidades del puesto y teniendo en cuenta la posibilidad de desarrollo y promoción del empleado lo que hace que un requisito puede no ser tan importante para el puesto actual pero si serlo para el puesto siguiente. Y otros se definen como requisitos no excluyentes, es decir que no son imprescindibles que el postulante los cumpla para continuar en el proceso de selección.

Requisitos excluyentes:

- Edad: porque favorece la continuidad del plan de carrera y la homogeneidad del equipo de trabajo.
- Nivel de estudio: porque favorece al nivel cultural de la empresa y el desempeño de las tareas.
- Cercanía al lugar físico de trabajo: porque favorece el presentismo, la satisfacción con el trabajo y el aprovechamiento del sueldo por parte del empleado.
- Disponibilidad horaria: por la necesidad de cubrir una vacante determinada en determinada circunstancia o dada por la actividad misma de la empresa,
- Experiencia: para asegurar que las personas que se van a involucrar con el proceso hayan tenido contacto cercano con la labor en grandes industrias.
- Sexo: porque en el departamento de operaciones la mayoría de las actividades deben ser realizadas por los hombres. .

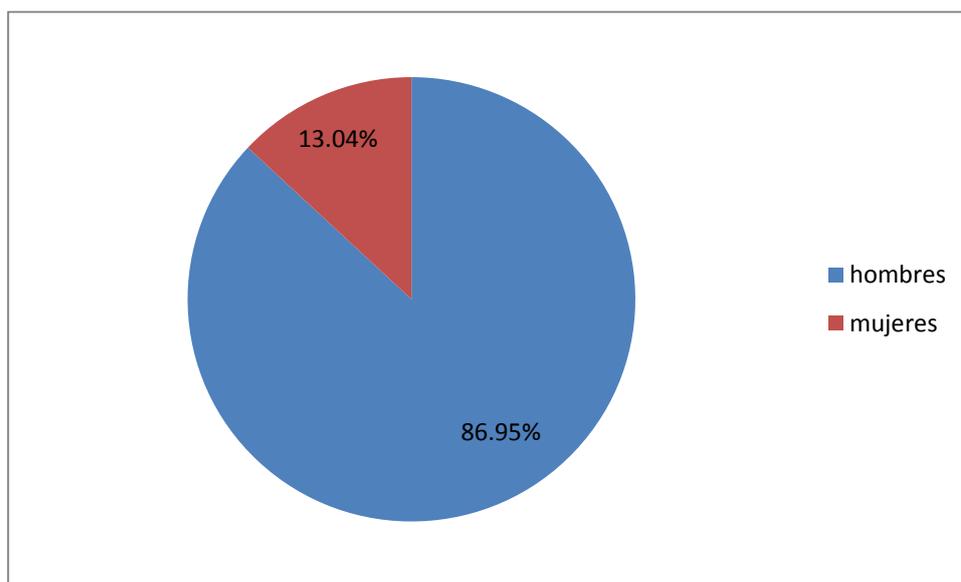
Requisitos no excluyentes:

- Presencia e higiene: porque el grueso de las actividades es reparación de maquinas, limpieza de sectores, mantenimiento, soldaduras, entre otros por lo que no es imprescindible una buena presencia sino mas el conocimiento de las tareas a realizar.

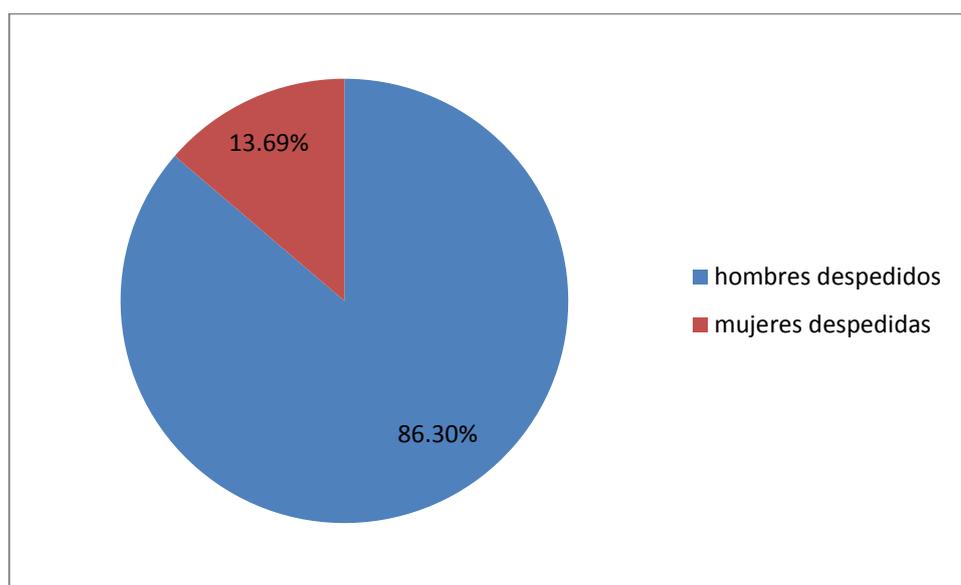
El resultado que obtuvimos en el proceso de intervención refleja que la empresa AEPSA SRL cuenta con siete clientes a los cuales les brinda servicios y con una dotación de empleados de 69 personas trabajando actualmente de los cuales encuestamos a 20 (15 masculinos y 5 femeninos) también encuestamos a 10 ex empleados (7 masculinos y 3 femeninos) como lo veíamos en párrafos anteriores el manual de reclutamiento y selección indica que el sexo es indistinto y no es excluyente a la hora de tomar la decisión de incorporación a algunos puestos. Lo que indica que en la organización trabajan un porcentaje de 86,95% de hombres y un porcentaje de mujeres del 13,04% .

En las entrevistas realizadas tanto al responsable de recursos humanos como al administrativo nos indica en sus respuestas que la diferencia de los empleados con respecto al sexo esta dado por las características de la tarea a realizar: por ejemplo las mujeres realizan actividades de limpieza en las oficinas teniendo como objetivo el orden, limpieza y el mantenimiento de las mismas, en cuanto a los hombres realizan el grueso de las actividades que comprenden mantenimiento industrial, utilización de maquinas, refacciones, montajes y otras actividades vinculadas al esfuerzo físico. De allí, es que se encuadra la diferencia en número entre hombres y mujeres.

Porcentaje de empleados según el sexo:



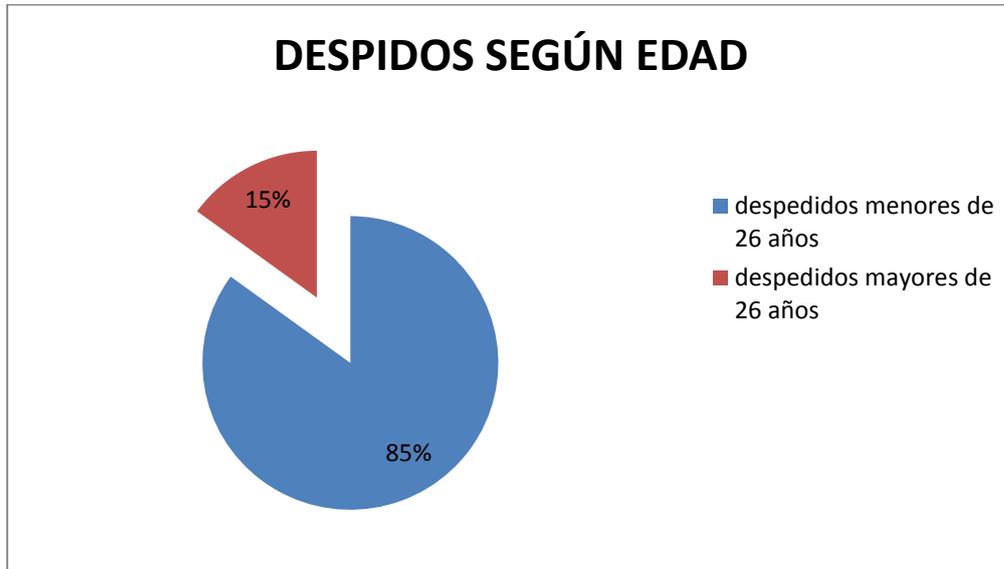
Porcentaje de ex empleados según el sexo:



La edad establecida en el manual de reclutamiento y selección como requisito excluyente es entre 18 y 45 años.

Esta brecha de edad bastante amplia en su rango está dada por las características del rubro al que se vincula el trabajo de la empresa AEPSA SRL nos responde el responsable de recursos humanos.

Por otra parte también nos indica que las personas que han sido desafectadas son generalmente en su mayor porcentaje menores de 26 años lo que identifica que las personas mayores poseen competencias que llevan a una mayor responsabilidad.

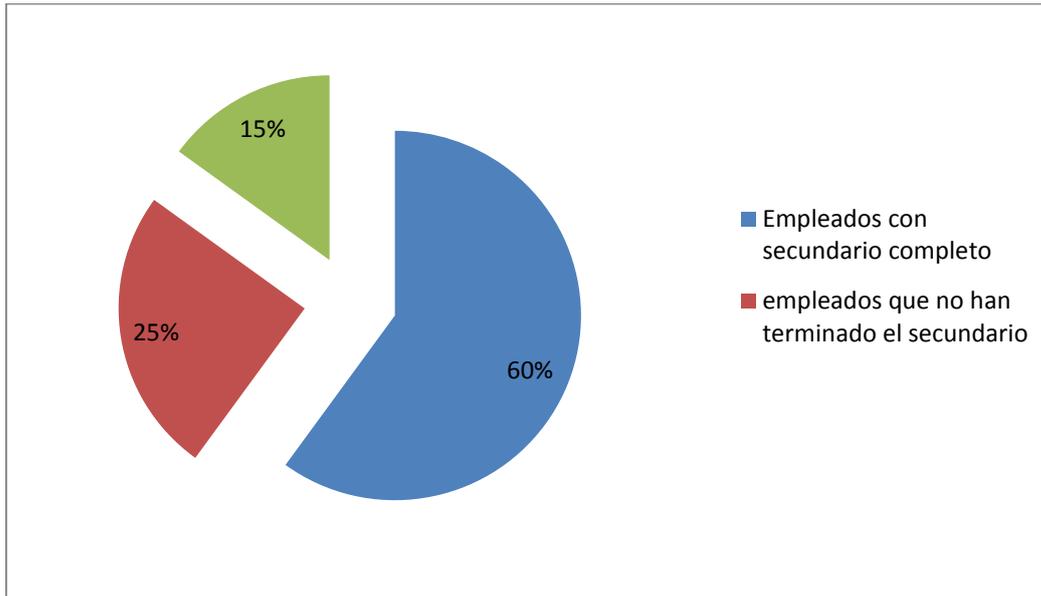


Existen actualmente trabajando personas con edad superior a los 45 años debido a casos excepcionales en donde la labor exige competencias, habilidades y conocimientos más experimentales como por ejemplo soldadores, torneros, etc. lo que hace salir fuera de las exigencias del manual de reclutamiento.

Otro de los requisitos excluyentes dentro de los perfiles para cubrir las vacantes de la organización AEPSA SRL que encontramos en el manual de reclutamiento y selección es tener el secundario completo y haber realizado los cursos y seminarios correspondientes para poder cumplir con las características de la labor. Para la gente de recursos humanos, este es un indicador de la capacidad de las personas con las que cuenta la empresa, también esto le permitirá a la persona seleccionada continuar con un plan de carrera dentro de la compañía. Al encuestar a los empleados tanto como a los ex empleados todos estos consideran que hay posibilidades, oportunidades de crecimiento tanto dentro de la empresa como en las organizaciones a las cuales se le brinda servicios ya que muchas personas han sido contratadas en estas pero esto estará determinado por sus rendimientos.

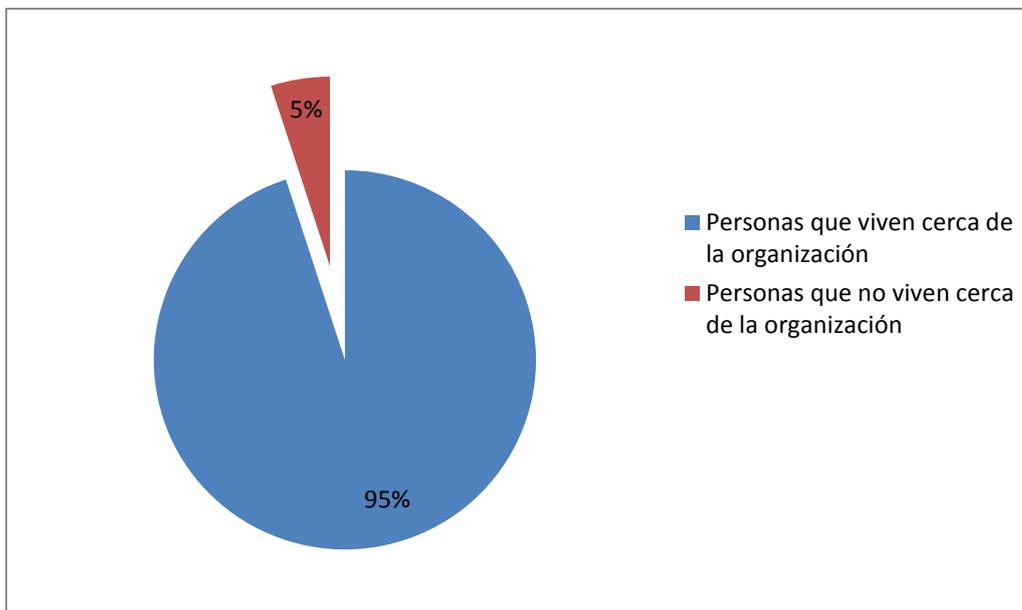
Por otra parte las entrevistas a los empleados como ex empleados encontramos que hay gente que no finalizó los estudios secundarios adeuda materias. Nunca se solicitó el analítico correspondiente como condición para su ingreso.

Estudios de los empleados 1



En cuanto al requisito de cercanía al lugar físico de trabajo fue tomado como excluyente por que el responsable de recursos humanos nos indica que favorece al presentismo, hace eficiente la puntualidad en el lugar de trabajo en cuanto a los horarios que se le designan. También ayuda y favorece ante cualquier contingencia poder contar con la disponibilidad del empleado, también la satisfacción con el trabajo y el aprovechamiento del sueldo por parte del empleado.

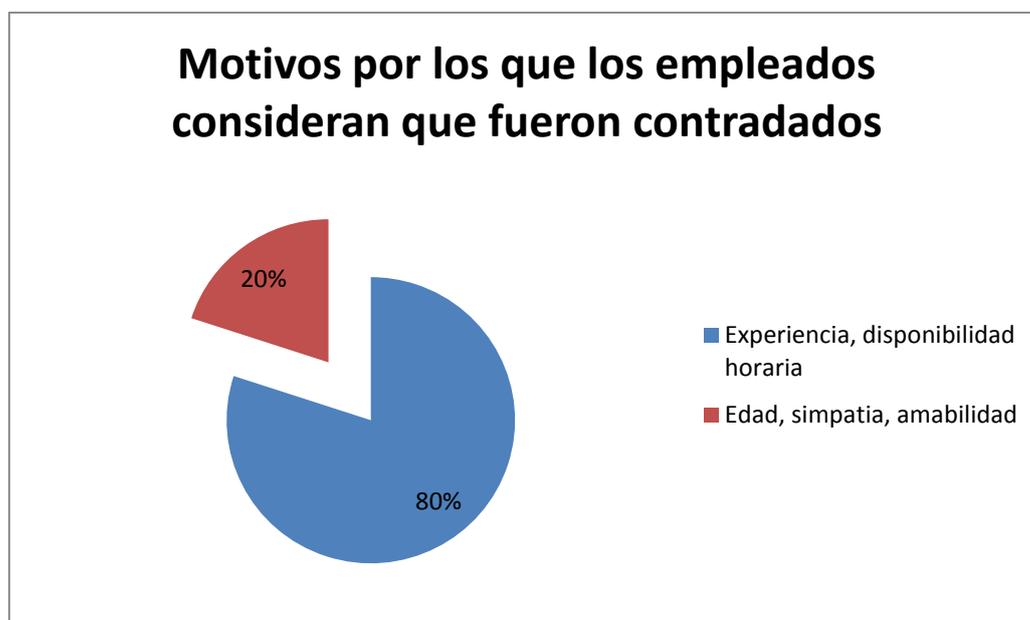
Cercanía al lugar de trabajo 1



Al hablar de los factores experiencia y sexo, como requisitos excluyentes el responsable de recursos humanos nos dice que la experiencia a la hora de contratar a una persona es tomada en cuenta para trabajos que requieren una alta calificación al igual que el sexo que es considerado como excluyente según sea la característica del puesto a ocupar dado en la descripción de puesto.

Los requisitos no excluyentes del perfil del puesto indicados en el manual de reclutamiento y selección son presencia e higiene ya que los servicios que brinda esta organización AEPSA SRL son de carácter industrial, trabajos forzosos, de limpieza, manejo de equipos, maquinas, herramientas que no requieren de una presencia formal o alguna condición de aspecto referido a la presencia o higiene.

Para finalizar con el tema de los requisitos del perfil del puesto nos parece interesante observarlo desde otro Angulo como consultarle a los operarios actuales respecto a que aspectos que consideran ellos que se tuvieron en cuenta para su incorporación. La mayor parte, el 80% considera la experiencia y la disponibilidad horaria como puntos clave para su incorporación. El 20% restante considera la formación, edad, simpatía y amabilidad.



Estos perfiles de puestos como nos comento el responsable de recursos humanos los realizo el conjuntamente con el gerente general con material de perfiles de puestos anteriores que se ajustan a las características de la empresa. También conversando con un supervisor y con quienes ejecutan el trabajo diariamente es decir los operarios, mediante la observación directa de cada uno de estos puestos se tratan de ir actualizando anualmente para cubrir nuevas necesidades que van surgiendo en el trayecto de la vida de la organización como prestadora de servicios de grandes industrias ya que la organización es nueva y hay muchas cosas por pulir y mejorar, cosas que surgen de imprevistos y nuevas tareas y exigencias que nos piden nuestros clientes.

RECLUTAMIENTO:

Teniendo en cuenta el perfil y las posibilidades económicas se elijen determinadas fuentes de reclutamiento y no otras para reclutar operarios que realicen tareas de carácter industrial como las ya mencionadas en párrafos anteriores se debería utilizar la siguiente fuente de reclutamiento:

- Referencias de empleados (amigos o parientes): para atraer a estos postulantes es importante que el líder comunique a sus empleados la necesidad de que presenten personas conocidas (y que se adecuen al perfil buscado). Cuanto mejor sea el clima de trabajo en la organización más personas se atraerán.
- Postulantes espontáneos que se acercan a la organización a llenar una solicitud de empleo: para atraer a estos postulantes se coloca un cartel en vidriera que debe estar en perfectas condiciones para que las personas puedan tener acceso a su información establecida como características prioritarias.
- Publicación de un aviso en el diario: solo para utilizarse como método en donde la empresa no contenga una base de datos que ayude a visualizar el mercado de empleados a donde se quiere dirigir.

Estas publicaciones deben poseer un contenido estratégico que haga viable encontrar a candidatos que se ajusten con los perfiles que pretende la organización y de esta manera garantizar un proceso de selección de carácter exitoso.

- Anuncios en instituciones educativas: la organización analizada en cuestión cumple en su finalidad actividades orientadas a una mano de obra técnica en su gran magnitud pero por otra parte realiza actividades en donde las exigencias no demandan una alta necesidad de personas con una alta calificación educativa como lo es por ejemplo tareas de limpieza y orden de sectores, lo cual los anuncios en instituciones educativas deben estar orientados a colegios secundarios con orientación técnica.

El reclutamiento debe dar como resultado la mayor cantidad posible de solicitudes de empleo o curriculum donde se detalle los datos y antecedentes de los postulantes, esas solicitudes deben archivarlas ordenadamente en AEPSA SRL para facilitar las tareas del proceso de selección.

La recepción de solicitudes es un contacto con clientes actuales y potenciales por eso debe realizarse bajo las mismas normas de calidad de atención.

Además, debe controlarse en ese momento que figura el número de teléfono del postulante en la solicitud.

La preselección del postulante se realiza a través del análisis de las solicitudes de empleo o curriculum vitae.

De todas las solicitudes pre seleccionadas se elegirán las que más se acerquen al perfil, para poder citarlos a una entrevista.

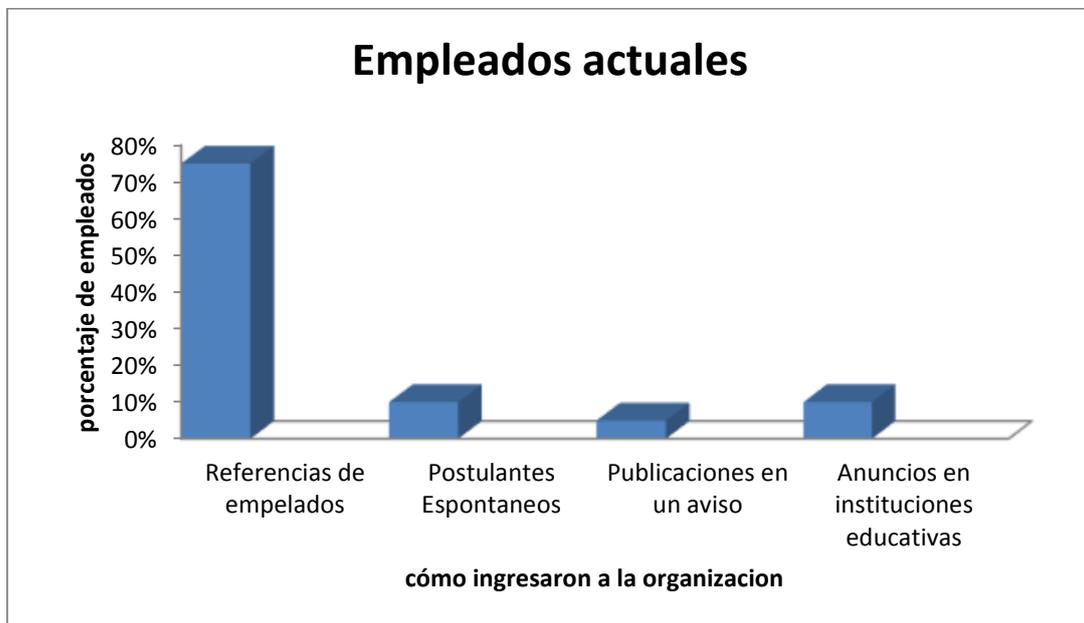
El responsable de recursos humanos nos comenta que los canales de reclutamiento utilizados para lograr acercarse con mayor precisión al perfil del puesto son los utilizados por la empresa desde la antigüedad.

Publicación en periódicos, búsqueda en instituciones educativas, recomendados, curriculum espontáneos. Se fueron agregando algunos nuevos como los planes de gobierno (PPP, plan jóvenes profesionales) pero los tradicionales continúan siendo los mismos para el supervisor la búsqueda en instituciones educativas nunca dio buenos resultados. Se buscan jóvenes con perfiles técnicos con la idea de que estos puedan poner en práctica lo aprendido en sus estudios pero nos equivocamos porque la formación secundaria es básica, la experiencia la terminan adquiriendo dentro de la organización y al ser tan jóvenes no tienen muy incorporado la responsabilidad de sus comportamientos como una conducta de madurez los cuales suelen causar algunos inconvenientes y que son causantes de despidos o desvinculaciones fastidiando la fluidez de las actividades de la organización y teniendo que buscar nuevamente a una persona que supla la labor que realizaba el operario anterior.

Con respecto al personal que nos han recomendado nos encontramos como en todas las cosas con muy buenos operarios y otros que pensaron que por ser conocidos de, las cosas o condiciones iban a ser diferentes.

En cuanto a los planes de gobierno como el plan primer paso que fue el más utilizado por la empresa, en general nos han servido para cubrir horarios de almuerzo u horarios pico pero nunca pudimos preparar a una de ellas y mantenerla.

De acuerdo a las encuestas realizadas a empleados la mayoría (el 75%) llego a la empresa por medio de un conocido. Otros de manera espontanea (10%) y otros por avisos en el diario o instituciones educativas (15%).



Este grafico demuestra como ingresaron los actuales empleados, los datos fueron obtenidos gracias a las entrevistas y también con charlas con el gerente general. Aquí se ve claramente que un mayor porcentaje ha ingresado gracias a un conocido o familiar, y que la menor cantidad de ingresantes se dio por publicaciones en avisos.

En cuanto a los ex empleados la mayoría (50%) fueron provenientes de avisos en instituciones educativas, por medio de conocidos el 20% y de manera espontanea el 30% restante.



Aquí se ve claramente que los ex empleados fueron reclutados totalmente diferente a como lo hace hoy en día ya que la mayoría fue tomado gracias a publicaciones en avisos y pocos por referencias de otros empleados o familiares.

La solicitud de empleo utilizada en AEPSA SRL puede dividirse en 7 sectores:

1. Sector de datos básicos
2. Sector de entorno familiar
3. Sector de estudios cursados
4. Sector de otras actividades
5. Sector de prioridades
6. Sector de empleos incorrectos
7. Sector de disponibilidad horaria

Sobre el final de la solicitud existe un espacio destinado a la firma del postulante. A través de la firma el postulante expresa que los datos consignados son ciertos, es muy importante chequear que la firma este presente por motivos que tienen que ver con su futura relación laboral. Si no tuviera la firma, deberá completarse este espacio durante la entrevista.

Por último hay un espacio de uso interno que el sector completará al finalizar la entrevista, con su nombre y apellido y una breve descripción del entrevistado colocando también en que aspectos debería profundizar la persona que tome la segunda entrevista.

Del análisis de la solicitud de empleo surge entonces si la persona cumple con los requisitos o aspectos formales del perfil de puesto buscado

SELECCIÓN:

De acuerdo a lo indicado en el manual de reclutamiento y selección todos los postulantes pre seleccionados deben elegirse y tomar la decisión de incorporar a la segunda fase solo los mejores. Estos serán los que se ajusten al perfil del puesto.

Esta decisión debe tomarse a partir de los elementos esenciales.

- Los datos que se indaguen (calidad y cantidad)
- El criterio del selector.

Para realizar la 1° entrevista el Supervisor/líder cuenta con una herramienta o técnica fundamental que consiste en un formulario con los siguientes datos:

- Fecha: este dato es especialmente importante en el caso de postulantes que quedan pendientes hasta la aparición de un vacante.
- Entrevistador: apellido y nombre (este dato es importante en la segunda entrevista)
- Aspectos formales: si cumple o no con los requisitos formales del perfil (aunque la mayoría de estos datos se chequearon en la pre selección se confirman en la entrevista).

- Competencias: si cumple o no y en qué medida con las competencias definidas en el perfil del puesto. Se da la opción N/obs. Para el caso de algunas competencias que no se hayan observado o detectado. Las competencias que se evalúan son:
 - Honestidad: es el actuar coherente entre lo que se piensa, dice y hace. Ser honesto, justo y razonable respecto de los propios actos, conforme a las normas éticas, morales y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo.
 - Integridad: es el actuar honesto, justo y razonable respecto de los actos de los demás, conforme a las normas éticas, sociales y morales, en las actividades relacionadas con el trabajo.
 - Compromiso: es la adhesión y cumplimiento de los principios y valores de la organización. Capacidad para trabajar con empeño y espíritu optimista cuidando de preservar la imagen institucional. Es lo que habitualmente se le llama ponerse la camiseta de la compañía. Implica tener conciencia del efecto que tiene el trabajo de cada uno en la organización. Implica adaptarse a las políticas y procedimientos de la organización y cumplir responsablemente las funciones.
 - Comunicación: es la capacidad para mantener comunicaciones claras y abiertas promoviendo un ambiente agradable del trabajo. Ser respetuoso con los demás. Expresarse a través del lenguaje hablado y escrito.
 - Trabajo en equipo: es la capacidad para participar activamente en el logro de una meta común incluso cuando la colaboración no implique la satisfacción de un interés propio.

Las competencias son difíciles de observar o detectar; para esto se utilizara como herramienta principal la entrevista.

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Entrevista como herramienta para determinar competencias en Aepsa	
<u>Observación:</u>	<ul style="list-style-type: none"> • se anotan los detalles que se sumen a lo anotado (especialmente para aclarar cómo se evaluaron las competencias) puede incluir los aspectos que más se detectaron, los que menos o los temas en los que se presentan duda. Estas observaciones serán de mucha ayuda para la segunda entrevista.
<u>Calificación final:</u>	<ul style="list-style-type: none"> • (A, B o C): con los datos sintetizados en la grilla, se califica al postulante, marcando si se cumple con el perfil (A) o si no cumple (C). la opción B no se utiliza ya que indicaría que todavía nos quedan dudas respecto a si el postulante es adecuado para cubrir el puesto (A) o no es (C) y en ese caso debería seguir indagando hasta poder tomar esta decisión.
<u>Decisión:</u>	<ul style="list-style-type: none"> • se define el destino de la solicitud de empleo del postulante <ul style="list-style-type: none"> - a segunda entrevista - archivar (para futuras vacantes), por ejemplo no cumplir con la disponibilidad o porque la vacante es futura. - Fuera de todo perfil (cuando no cumple con el perfil requerido para el puesto ni para ningún otro puesto dentro de la empresa, si ocurre esto, la solicitud y la grilla deben descartarse)
<u>Firma del entrevistador:</u>	<ul style="list-style-type: none"> • es muy importante que figure la firma confirmando que los datos registrados y la decisión tomada fueron realizados por ese entrevistador.

Entrevista de selección: toda entrevista es un dialogo entre dos o más personas con un objetivo o propósito definido y en un tiempo acotado en el caso de la entrevista de selección los objetivos son los siguientes.

- Obtener información para evaluar si el postulante cumple con el perfil del puesto (especialmente las competencias requeridas, ya que los aspectos formales se analizan principalmente en la preselección de solicitudes)
- Facilitar al postulante todos los datos necesarios acerca de la empresa y del puesto de trabajo (que le ayudaran a tomar su decisión de ingresar a AEPSA SRL)
- Producir en el postulante una buena impresión de AEPSA SRL

Para desarrollar esta técnica se necesitan los siguientes recursos:

- Lugar.
- Tiempo
- Entrevistador
- Entrevistado.
- Solicitud de empleo.

La entrevista se estructura de acuerdo a los siguientes pasos:

1. *Preparación previa:*

- ✓ Citar al postulante (evitar cambios de fechas o de horarios)
- ✓ Si es necesario realizar el perfil a tomar.
- ✓ Repasar las solicitudes de empleo, destacando dudas o puntos a profundizar.
- ✓ Preparar el lugar.
- ✓ Pedir que no interrumpan la entrevista (excepto en casos realmente graves)
- ✓ Respetar el horario de comienzo que se combino con el postulante.

2. *Apertura de la entrevista:*

- ✓ Saludar al postulante y presentarse (nombre y apellido, cargo)
- ✓ Hacer algún comentario para romper el hielo.
- ✓ Explicar al postulante el objetivo de la entrevista (indagar sobre sus antecedentes personales y laborales para evaluar si se adapta o no al puesto que se necesita cumplir) y aclarar si la vacante es actual o futura etc.
- ✓ Avisar que se tomara algunas notas (esto se realiza para recordar algunos temas importantes al momento de tomar la decisión) y que sobre al final de la entrevista se responderán las entrevistas que él quiera realizar

3. Entrevista dirigida: para la selección se utiliza la técnica de entrevista se llama así porque la dirección de la entrevista la determina el entrevistador en función de:

- ✓ Un objetivo claro: elegir el mejor postulante para el puesto.
- ✓ El tiempo establecido: 10 a 15 minutos.
- ✓ El recurso que facilita el curso de la entrevista dirigida es la solicitud de empleo a partir de profundizar los datos de los siete sectores de la solicitud se obtendrá información sobre si el postulante cumple no solo con los aspectos formales del perfil (que se analizaron previamente) si no también con las seis competencias necesarias para el puesto.

Preguntas y respuestas:

Las entrevistas son una permanente situación de preguntas y respuestas en cuanto a las preguntas, el entrevistador puede y debe hacer uso de diferentes tipos para lograr la información más concreta posible. Los tipos de preguntas a utilizar:

- a) Abiertas: ejemplos “hablemos de...” este tipo de preguntas permiten obtener información amplia
- b) Investigativas: ejemplo ¿Cómo? ¿Por qué? ¿Qué? Estas preguntas permiten profundizar un tema específico.
- c) Reflexivas: ejemplo “explícame un poco más en detalle...” estas preguntas obligan a aclarar lo que acaba de decir.
- d) Flash back: ejemplo ¿alguna vez tuviste que hacer...? ¿alguna vez pasaste por...? Estas preguntas ponen a la persona en una situación vivida.
- e) Ejemplos: ejemplo: por ejemplo como... estas preguntas obligan a ejemplificar.
- f) Cerradas: ejemplo: ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Cuántos? Estas preguntas permiten obtener datos (fechas, cifras, si o no)

En cuanto a las respuestas el postulante debe hablar el 80% del tiempo de esta forma se podrá obtener la mayor cantidad y calidad de datos.

Durante el desarrollo de la entrevista:

- Demostrar permanentemente al postulante una actitud de interés y atención.
- Generar un buen clima que propicie la franqueza y la tranquilidad por parte del postulante.
- Ser flexible sin perder el hilo (el entrevistador debe tener el control de la entrevista)
- Hablar el lenguaje adecuado
- No pre juzgar no dar por obvia ninguna información (esto se evita preguntando y pidiendo aclaraciones) si se tiene alguna impresión sobre el postulante, indagar hasta confirmarla o rechazarla (la intuición no basta)

- No interrumpir bruscamente cuando habla el entrevistado (si se va por las ramas recurrir a técnicas no verbales para demostrarle que se quiere hacer una pregunta o comentario)
- No permitir opiniones sobre lo que dice el entrevistado (solo nos interesa obtener datos en función del puesto de trabajo)
- Hay que estudiar pero no curiosear. Si bien es importante generar empatía con el entrevistado (empatía significa ponerse en el lugar del otro), es también necesario no involucrarse completamente para no perder la objetividad y poder tomar la mejor decisión.

Si hay dos entrevistadores, uno de ellos debe llevar el control de la entrevista el otro podrá participar pero tratando de no romper el hilo que lleva quien la dirige.

Indagación de datos: profundizando, a través de los distintos tipos de preguntas, los datos de los siete sectores de solicitud, se puede evaluar si el postulante cumple con las competencias del puesto.

- **datos básicos**
- **entorno familiar**
- **Estudios cursados**
- **Otras actividades**
- **Prioridades**
- **Empleos anteriores**
- **Disponibilidad horaria**

Cierre de la entrevista:

- Comentar básicamente las características de la empresa y del puesto.
- Comentar las condiciones de trabajo, lo mas objetivamente posible (sueldo en mano, cantidad de días de franco, trabajo en feriados, horarios, exigencias físicas del puesto, entrenamiento en el puesto)
- Permitir que el entrevistado pregunte.
- Indicar la cantidad de vacantes y la existencia de varios postulantes para no generar falsas expectativas, e informar sobre las siguientes etapas del proceso de selección.
- Agradecer la participación y el tiempo invertido.

La decisión de un ingreso es una tarea compartida por el selector y el postulante. En el cierre de la entrevista, se le dan al postulante los datos que le ayudaran a tomar una decisión (de esto depende en gran parte el éxito de la selección y la integración de la persona a la empresa y al equipo de trabajo) por eso es muy importante que este paso se realice adecuadamente.

Evaluación/decisión

Actividades:

- Completar la grilla de primera entrevista (de la solicitud de empleo) y tomar la decisión final.
- Completar los datos al final de la solicitud.

Grilla de evaluación: la grilla es una herramienta que le permite al entrevistador sintetizar los datos que se indagaran en el desarrollo de la entrevista, para facilitar la toma de decisión (a veces, luego de la entrevista nos queda una impresión general que al evaluar punto por punto el cumplimiento de los requisitos del perfil, puede variar bastante)

Completar todos los campos:

- Postulante (apellido y nombre)
- Aspectos formales
- Competencias
- Observaciones: puede colocar brevemente actitudes y aptitudes que se destacaron durante la entrevista y los aspectos en los que se deba indagar durante la segunda entrevista, de haber quedado alguna duda.
- Calificación
- Próximo paso.

Final de solicitud:

Completar los siguientes datos:

- Entrevistado (apellido y nombre)
- Disponibilidad (full o part time)
- Calificaciones (si fue complete la grilla no es necesario agregar estos datos en la solicitud)
- Adjuntar la grilla a la solicitud de empleo.

Circuito de selección:

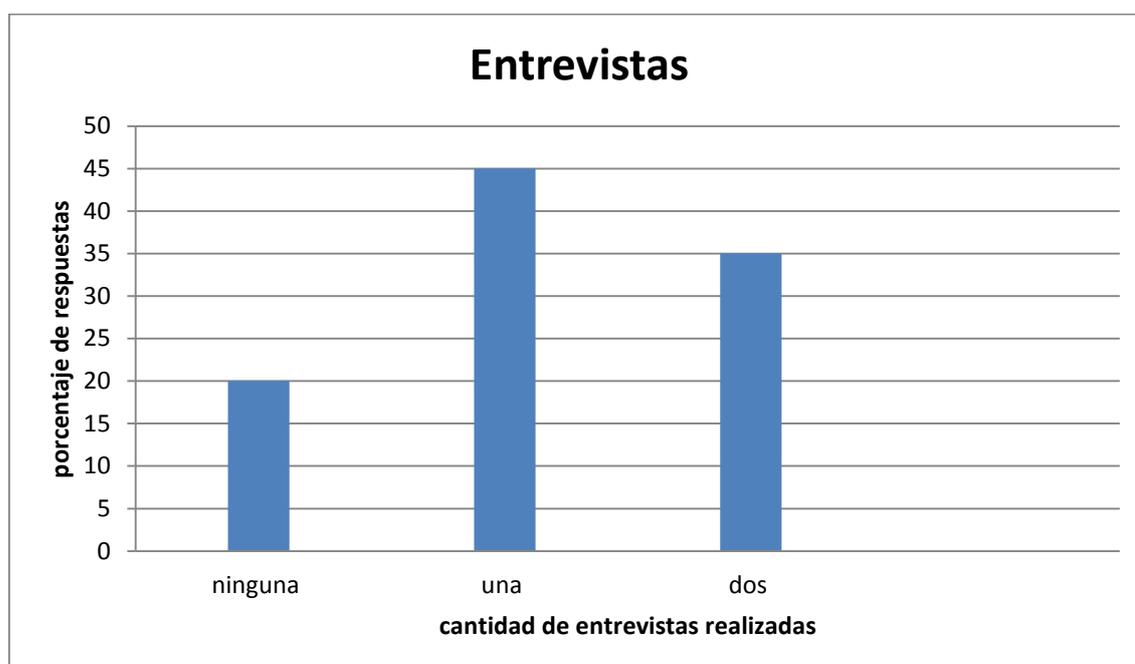
1° entrevista: la debe realizar el supervisor del área junto a un líder.

2° entrevista: la realiza el supervisor junto con el departamento de Recursos Humanos.

- Para los que trabajan en Malagueño (ciudad donde se encuentra la empresa) la programación se hace a 7 días.
- Para los que trabajaran prestando servicios en el interior la programación se hace a 15 días.

El supervisor junto con el personal de Recursos Humanos evaluarán a los postulantes y elaborarán un “ranking” de ingreso, el personal de Recursos Humanos procesará toda la información y le enviará una copia, vía correo interno, al supervisor.

Continuando con el proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa y los datos que obtuvimos de las entrevistas realizadas tanto a los empleados actuales como a los ex empleados, al 45% se le realizó una entrevista, al 35% dos entrevistas y al 20% ninguna (solo se los seleccionó por sus antecedentes o contacto con la empresa)



En cuanto al lugar físico donde se hacen las entrevistas el gerente de Recursos Humanos nos indica que el lugar donde se realizan es en la oficina central ubicada a solo 20 km de la ciudad de Córdoba, por ruta nacional n° 20, en la localidad de Malagueño; sobre la calle Juan Manuel de Rosas. Este lugar a pesar de tener la parte administrativa allí es muy cómodo, sin interrupciones, con poco ruido ya que el grueso de la actividad que se realiza para prestar los servicios se hace en las empresas donde se trabaja.

Al encuestar y entrevistar a los operarios actuales y ex empleados nos encontramos con que el 80% fue entrevistado en la oficina central que mencionamos.



A este mismo tema nos responde el supervisor que muchas veces ante la urgencia que se presenta por un nuevo trabajo que demanda más empleados en el menor tiempo posible, se dejan de cumplir los procedimientos de la manera ideal. No significa que lo que se hace en estos casos este bien, solo remarco que se deberían planificar las cosas con anterioridad para poder hacerlas correctamente. Además, respecto al proceso de selección el supervisor nos indica que no se considera lo suficientemente capacitado para muchas veces tomar o no la decisión de incorporar a alguien (actualmente con capacitación y experiencia lo lleva a cabo mucho mejor). Nos dice: a veces para este tipo de servicios que prestamos y las actividades que se deben realizar lo que más importa a la hora de incorporar a alguien a la empresa es ver su experiencia y determinar si realmente sabe o no hacer las actividades a las que se deberá enfrentar, por ello muchas veces nos basamos también en las recomendaciones de los trabajos que tuvo anteriormente donde averiguamos su desempeño, su responsabilidad, su asistencia, su cumplimiento y capacidad.

Al profundizar el tema del proceso de selección nos abocamos ahora a verificar quienes les realizaron las entrevistas de selección a los empleados actuales, en las encuestas nos respondieron que al 60% se las realizo el gerente general y al 40% el responsable de Recursos Humanos.



Ingreso de personal:

Envío de información y documentación a oficinas: al producirse la vacante el supervisor debe entregar a las oficinas administrativas por email o personalmente la solicitud del candidato seleccionado, para que se puedan realizar los pasos necesarios para el ingreso de la persona a la empresa.

Es importante verificar llamando por teléfono o hablando personalmente con el responsable de Recursos Humanos que se haya recibido toda la información correspondiente.

solo se recibirán solicitudes hasta el día jueves a las 16hs. De lo contrario la persona seleccionada firmara contrato en la inducción de la semana siguiente sin excepción.

Antes de enviar la solicitud, el supervisor debe asegurarse de que estén completos todos los datos necesarios.

En el frente de la solicitud en el sector predeterminado, debe completarse, con letra clara:

- Puesto destino: en el caso de que el entrenamiento lo realice en otro lugar debería informar a RRHH vía email, lugar donde se realizara el entrenamiento y responsabilidad del mismo. RRHH enviara el material (de ser necesario) a dicho lugar y realizara el seguimiento telefónico del mismo.
- Fecha: de comienzo del entrenamiento.

En el sector de datos personales debe estar perfectamente legible:

- Nombre y apellido
- Fecha de nacimiento
- DNI

El supervisor no debe enviar la solicitud si falta alguno de estos datos. Ante cualquier duda debe comunicarse con el responsable de RRHH.

El original de la solicitud debe enviarse a oficina a través de correo interno al departamento de RRHH, para que sea archivado en el legajo del empleado.

El departamento de RRHH se encarga de dar de alta al personal a partir de la fecha de solicitud.

Ninguna persona puede ingresar sin tener el alta correspondiente.

INDUCCION:

De acuerdo al manual de reclutamiento y selección, la firma de contratos e inducción se realiza:

- En Malagueño: los días viernes a las 10Hs en la oficina central (en caso de haber más de una persona firmante se realizara en la sala de capacitación). Dicha inducción la realizara RRHH.

En caso de haber pasantes en el ingreso, la inducción debe realizarse por separado pasantes por un lado y empleado regular por otro.

Al finalizar la inducción debe completar la planilla de documentación colocando una tilde si esa documentación fue entregada por el colaborador ingresante.

Una vez completa la planilla de documentación el supervisor debe enviarla inmediatamente por fax y colocar dicha planilla junto con la documentación adquirida para ser enviada por correo interno al departamento de RRHH.

La inducción propiamente dicha consiste en una reunión de aproximadamente dos horas, coordinada por el departamento de Recursos Humanos y/o supervisor de operaciones.

La inducción es el proceso formal que consiste en familiarizar (socializar) a los empleados nuevos con la organización, su trabajo y con sus compañeros.

Beneficios de una buena inducción:

- Financieros: baja el índice de rotación de empleados
- Motivacionales: el empleado se siente bienvenido y necesitado

- De capacitación: menor tiempo de adaptación al puesto y a la empresa y facilita los aprendizajes posteriores y le genera mayor productividad.

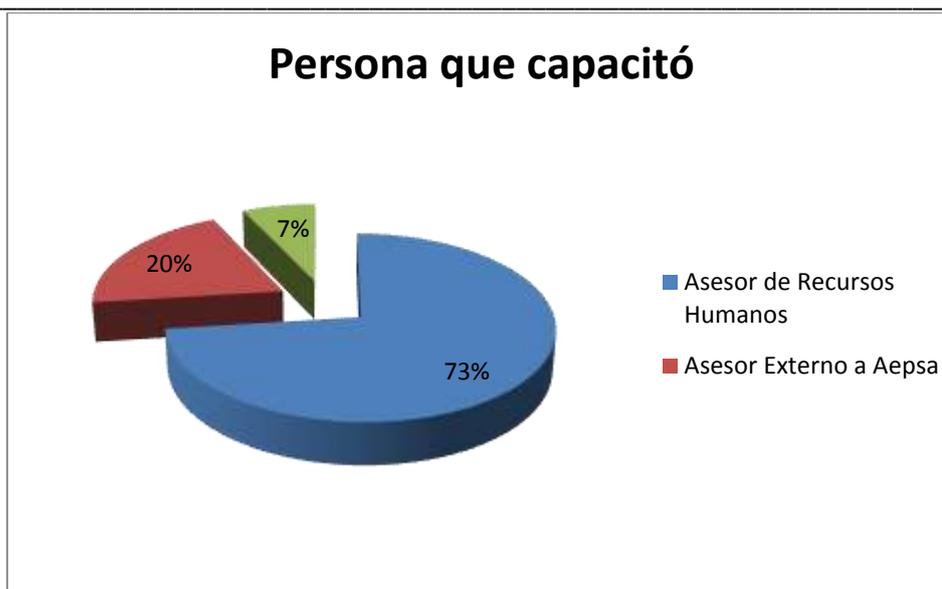
En la charla de inducción se cumplen las siguientes tareas:

- Bienvenida. Presentación de la compañía y estructura de la organización.
- Firma del contrato de trabajo:
- Llenado de formulario de legajos
- Provisión de uniforme
- Entrega de credencial identificadora (nombre)
- Entrega de credencial de ART
- Entrega y explicación del manual de ingreso al equipo.
- Explicación del plan de entrenamiento.

En las encuestas y entrevistas realizadas tanto a empleados actuales como a ex empleados nos encontramos con que la inducción fue recibida por el 90% de los trabajadores actuales, el resto o no la recibieron nunca o la recibieron con posterioridad a su ingreso.

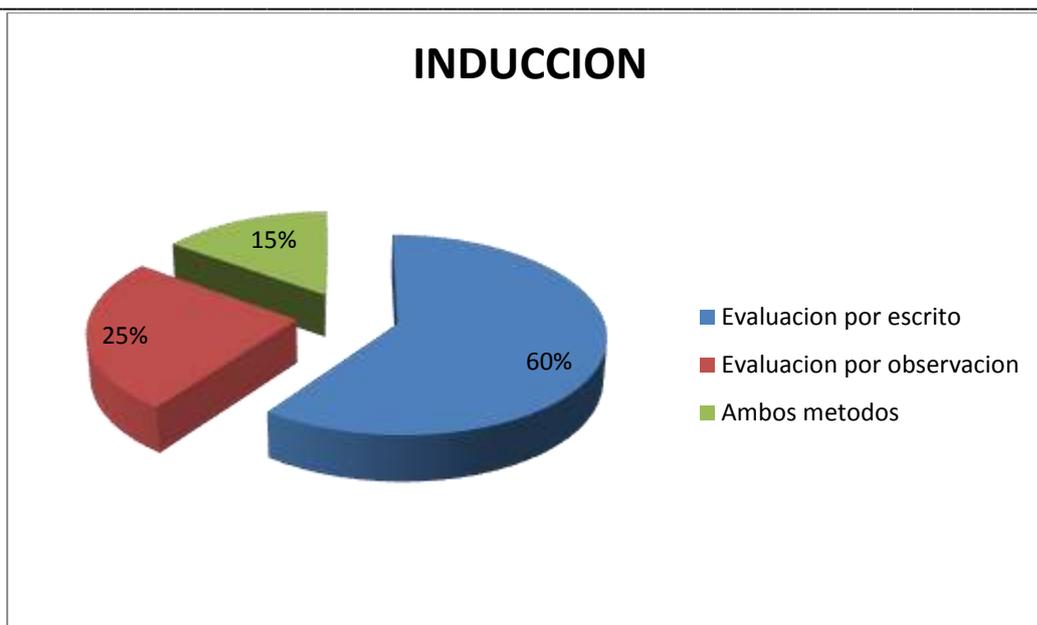
En cuanto a los temas abordados en la inducción de personal, el 80% de los empleados actuales que recibió dicha inducción nos respondieron que los temas que se abordaron en la misma fueron el 87% descripción de tareas a realizar y también higiene y seguridad.

En cuanto a quienes son los responsables de dicho proceso, el responsable de Recursos Humanos nos indica como principales responsables al gerente general y al supervisor, ya que estos serán quienes guíen su camino, quienes tendrán a cargo, a quienes deben tomar como referentes. De las encuestas obtenidas a trabajadores actuales el 73% dice que dicho proceso fue realizada por el asesor de recursos humanos, el 20% fue capacitado por un asesor externo a la empresa y solo el 7% fue capacitado por sus propios compañeros.



Por su parte el gerente general nos comenta que lo ideal sería tener este proceso de adaptación previo con él y el supervisor donde puedan abordarse puntos básicos del desempeño en el puesto. Pero su trabajo no permite que cada vez que se incorpore una persona a la empresa el pueda estar en la localidad de Malagueño para poder realizarla. Por su parte el supervisor también considera que sería importante realizar este proceso de inducción previo al ingreso conjuntamente con el gerente general (como se da en la mayoría de los casos) pero a veces las urgencias no lo permiten. El intenta si bien no darle una capacitación como debe ser, pero estar todo el mayor tiempo posible haciendo de soporte del nuevo integrante. Pero por supuesto que como no es su única tarea esto a veces se complica, por eso los líderes y sus compañeros de trabajo son grandes capacitadores con los que cuenta la empresa, sin olvidarnos que el grueso de la capacitación la realizan profesionales preparados para esto. **(VER ANEXO II)**

En cuanto a la evaluación o seguimiento del proceso de inducción el 100% de los trabajadores fueron evaluados al finalizar la capacitación. El 60% fue evaluado por un examen escrito, el 25% mediante la observación y el 15% fue evaluado de ambos métodos.



Como mencionaba anteriormente el supervisor, la mejor manera de evaluar a los candidatos para él es cuando ya están en su puesto de trabajo, en el día a día.

Para el responsable de recursos humanos, la evaluación ideal sería evaluar a todos los ingresantes una semana después de su ingreso mediante trabajo de campo (realizar prácticas en alguna tarea) y evaluación teórica tomada por el supervisor sobre las tareas a realizar.

Ahondando sobre el tema de la capacitación brindada por la organización tanto al ingreso del postulante (inducción) como durante su desempeño en la organización, nos encontramos con que las mismas abarcan solo temas relacionados con la descripción de las tareas a realizar, la higiene y seguridad.

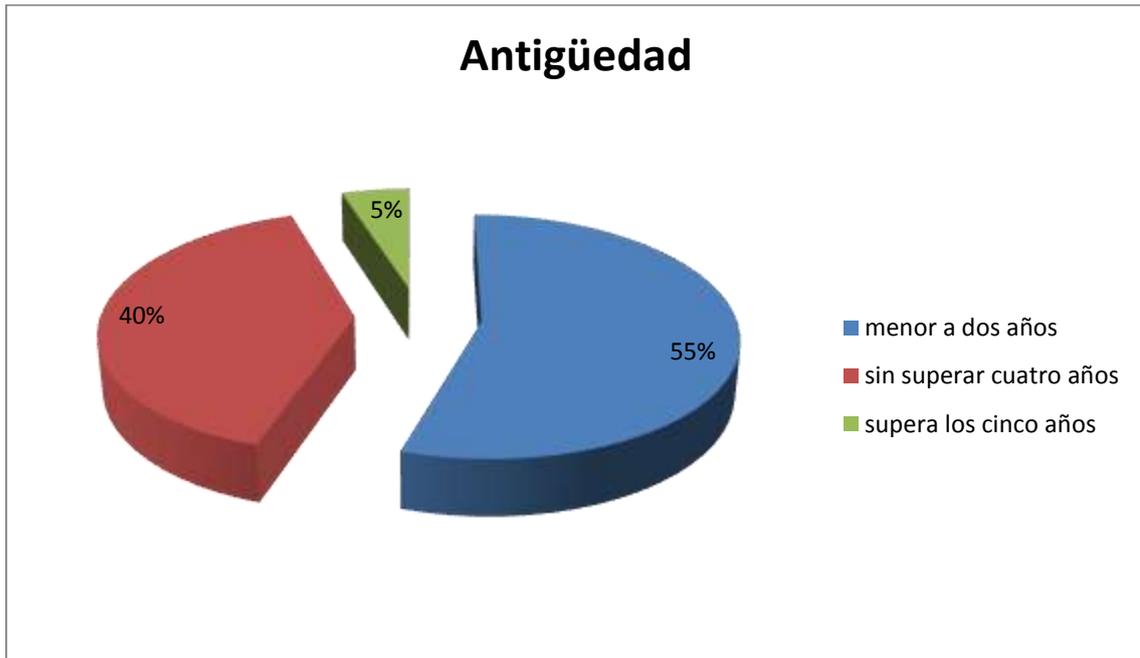
El 73% de los trabajadores actuales considera que los temas abarcados en las capacitaciones si bien son suficientes para desempeñarse en el área muchas veces traería complicaciones a la hora de aplicarla a algún otra área de la empresa. Sin embargo el 75% de los trabajadores actuales considera que hay posibilidades de crecimiento en la empresa (ascenso, transferencias). Ellos nos indican como posibles puestos el de supervisor, encargado de área. **(VER ANEXO VI)**

Al indagar respecto a otro punto bastante nombrado y repetido por el responsable de recursos humanos como el del plan de carrera, nos encontramos que el responsable de recursos humanos volvió a repetirnos que si existen posibilidades de realizar un plan de carrera en la empresa, pero no supo dar ejemplos de casos concretos, solo el caso del supervisor actual que ingreso a la empresa como un trabajador común que realizaba el mantenimiento en la fábrica. Dice que a pesar de poder tener un plan de carrera muchas veces no lo ejecutan porque deben rotar al personal o cambiar de sector a algunos o enviarlos a trabajar a otra ciudad.

El supervisor y algunos ex empleados consideran que no hay posibilidades de crecimiento a puestos administrativos no solo porque ya están cubiertos sino porque

nadie podría desempeñarse allí ya que son trabajadores que prestan el servicio del mantenimiento, electricidad, soldadura, herrería, y cada grupo en su área es eficiente por lo tanto sacarlo de allí sería un paso en falso, dejando un lugar vacío en el área que integran..

Otro dato importante para tener en cuenta en cuanto a las posibilidades de un plan de carrera dentro de la empresa es el dato reflejado de las encuestas y entrevistas a empleados y ex empleados y la poca antigüedad de los empleados de la organización. Podemos ver en las encuestas realizadas a los empleados actuales que el 55% de los encuestados tiene una antigüedad menor a dos años y el 40% restante no supera los 4 años mientras que solo un 5% supera los 5 años pero no llega a los 8.



Algunos de los motivos por los cuales la antigüedad de los empleados es baja la podemos encontrar en la respuesta que nos dieron los ex empleados al consultarles los motivos por los que se fueron.

ALEJAMIENTO DE LA ORGANIZACION



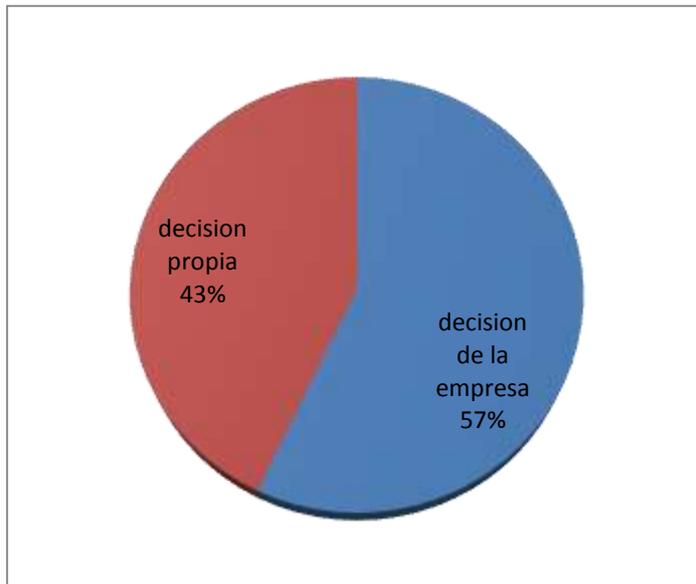
Renuncias por decision propia

- Disconformidad con la cultura de la organizacion
- mejor propuesta laboral
- mal clima laboral y condiciones de trabajo

Despidos por decision de la empresa

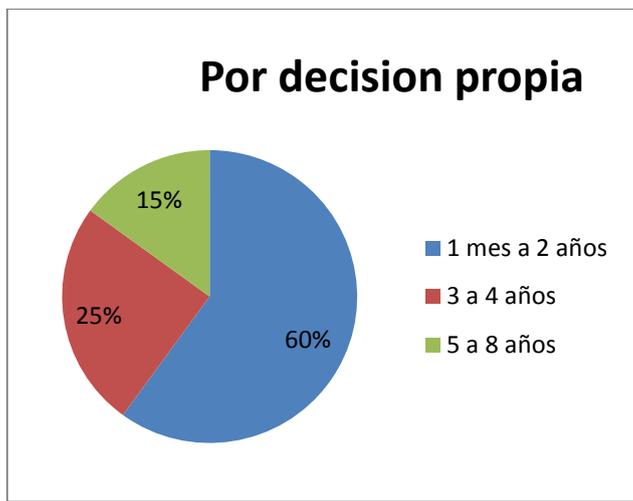
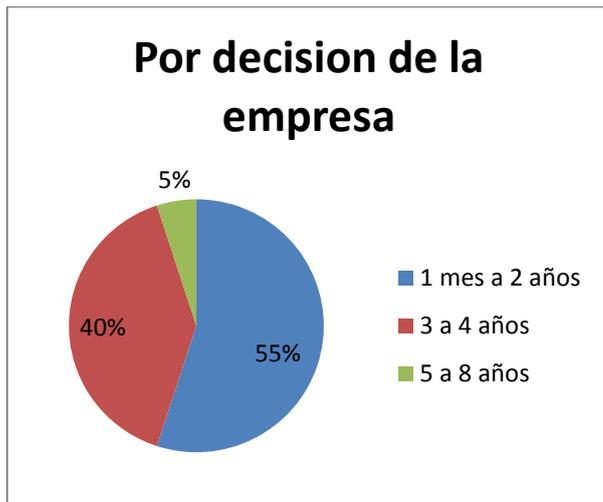
- disminucion de la demanda de trabajo
- mala predisposicion en el trabajo
- diferencia de objetivos con superiores
- falta de logros de metas y objetivos

Alejamiento de la organización:

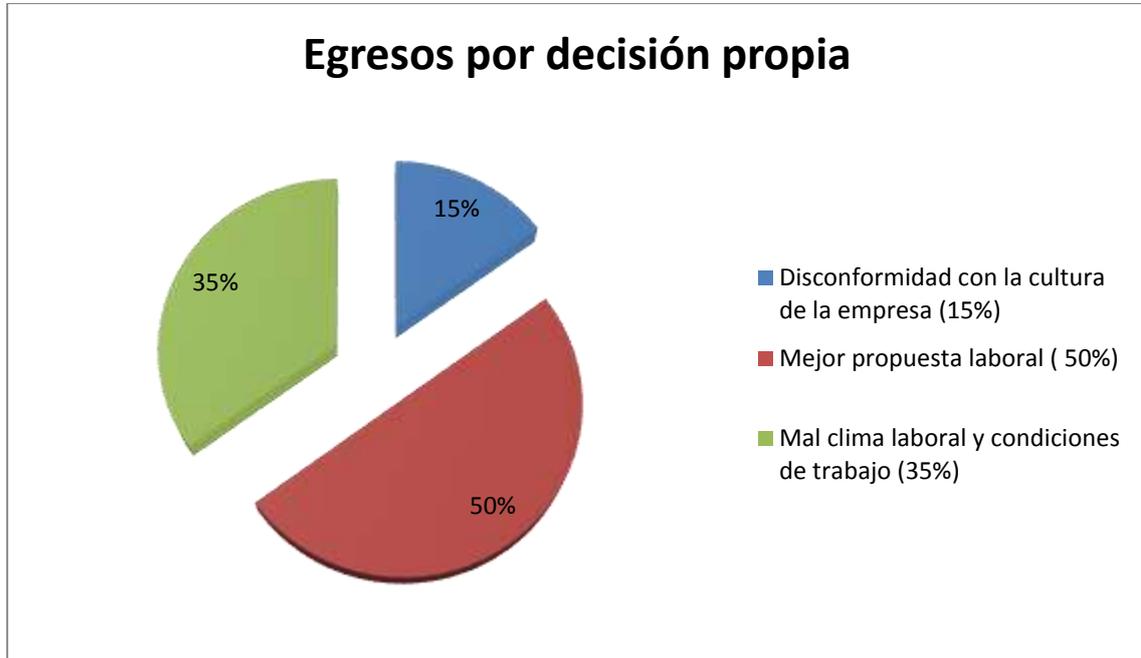


En el grafico vemos que un 57% de los trabajadores decidió retirarse de la empresa por decisión de alguno de sus dirigentes mientras que un 43% de los trabajadores se alejo de la organización por decisión propia.

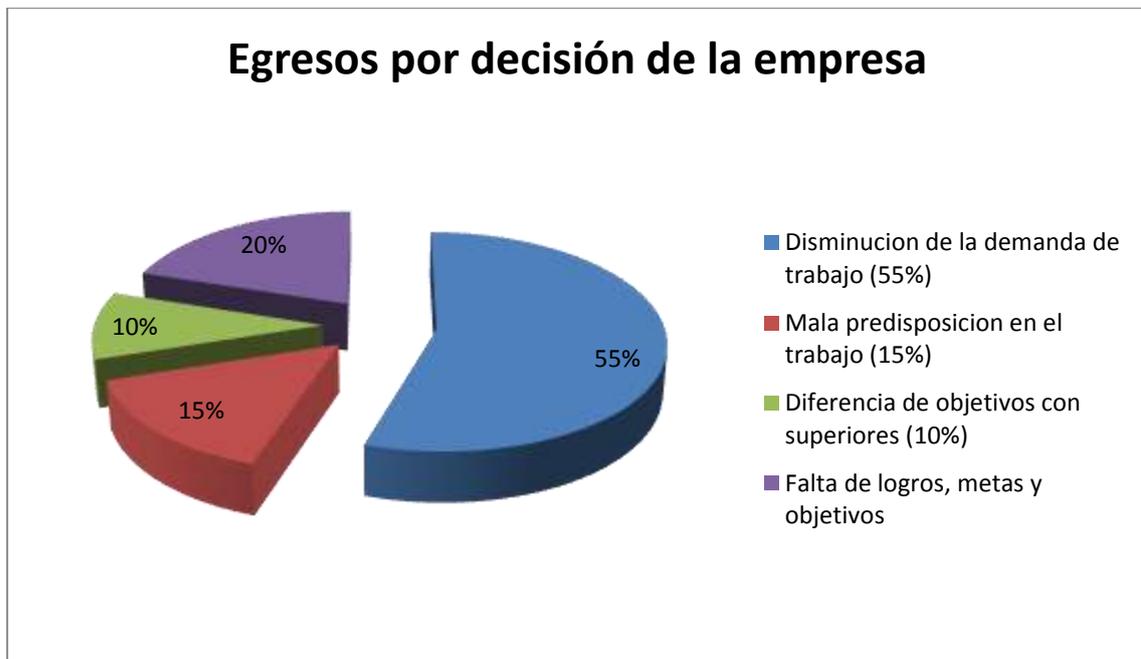
Motivo del egreso y antigüedad:



Asimismo podemos desmenuzar cada uno de los egresos graficados anteriormente de acuerdo al motivo de egreso (ya sea por decisión propia o de la organización) y su antigüedad.



En dicho grafico podemos apreciar que la mayor parte de los trabajadores decidió irse por una mejor propuesta laboral, en menor proporción decidieron renunciar porque se llevaban mal con sus compañeros de trabajo o no les gustaba el ambiente laboral mientras que pocos son los que decidieron irse por disconformidades con la cultura o la forma de trabajar. A esta información la extrajimos del las encuestas. **(VER ANEXO VII)**



LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Aquí gracias a las encuestas realizadas a los trabajadores que fueron despedidos deducimos que hubo un fuerte impacto debido a la crisis económica y laboral lo que provoco que la empresa deba recortar personal, los otros aspectos tienen aproximadamente el mismo porcentaje. **(VER ANEXO VIII)**

Luego de consultarle a los empleados actuales con respecto al porque hay tanta rotación de personal obtuvimos los siguientes resultados:

AFIRMACION	PORCENTAJE
Falta de adaptación a las tareas	33%
Condiciones de trabajo	27%
Clima laboral	19%
Disconformidad con la cultura y política de la empresa	6%
Carga horaria	6%
Capacitación insuficiente	6%
Otros	3%

El 60% de los trabajadores actuales considero alguna vez la posibilidad de abandonar la empresa.

A este porcentaje podemos agregarle la conversación con el responsable de Recursos Humanos, respecto a los motivos de renuncia y despidos habituales.

El nos dice que si los despedimos nosotros generalmente es por un bajo rendimiento de la persona, por baja demanda de trabajo o por políticas de la empresa de renovar el personal. Cuando los empleados se van las explicaciones que nos dan es que son muchas horas de trabajo, por cansancio, etc.

Al encuestar y entrevistar a los trabajadores actuales, nos encontramos con un 60% que no está de acuerdo tampoco con la cultura y política de la empresa.

Los motivos por los que no están de acuerdo son:

- Disconformidad con el clima laboral.
- Falta de valoración a los trabajadores.
- Pocas personas pueden crecer.
- El principal objetivo de la empresa son las ventas (prestación de servicios)

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

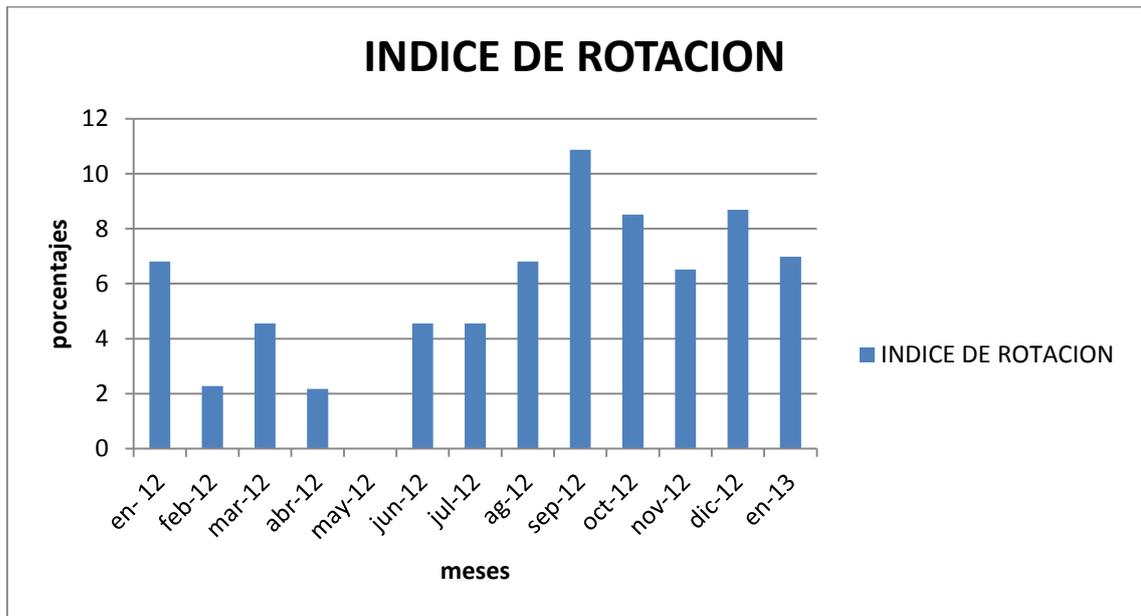
La falta de adaptación a las tareas es el motivo fundamental por el cual la gente decide dejar de trabajar en la misma pero otra de las causas son:

- Condiciones de trabajo
- Capacitación insuficiente
- Disconformidad con la cultura y la política de la organización
- Clima laborar
- Carga horaria.

INDICE DE ROTACION:

Los porcentajes que arrojaremos a continuación son los reales (aportados por la empresa en los periodos que abarca nuestro trabajo) (enero de 2012 a enero de 2013). De esta forma se visualiza que en septiembre del año 2012 fue el impacto de mayor rotación en la empresa 10,87% (según el gerente se debió a que la empresa Holcim decidió disminuir horas de trabajo de empresas contratistas) y a partir de allí vemos que los índices aunque han disminuido no han llegado ser nulos o casi nulos como ocurrió en gran parte del año 2012 (febrero “2,27” marzo “4,55%” abril “2,17%” mayo “0” .)

meses	En-12	Feb-12	Mar-12	Abr-12	May-12	Jun-12	Jul-12	Ag-12	Sep-12	Oct-12	Nov-12	Dic-12	En-12
%	6.81	2.27	4.55	2.17	0	4.55	4.55	6.81	10.87	8.51	6.52	8.69	6.98



Aquí se expresa gráficamente la tabulación anterior donde se nota un crecimiento de la rotación a partir del mes de agosto del 2012 que no ha llegado a disminuir mucho hasta enero del 2013 .

INTERVENCIÓN

Planificación de personal:

El responsable de Recursos Humanos deberá hacer una planificación estratégica de personal para ocupar o eliminar vacantes futuras, realizando un análisis de los puestos que estarán vacantes o se necesitaran para prever la cantidad y calidad necesaria de recursos humanos en tiempo y forma.

Una vez cada tres meses el director de la empresa deberá reunir a todo el equipo gerencial con el objetivo de delimitar el plan estratégico e implementar para el próximo trimestre, para que a partir de allí se realicen la planificación de los recursos humanos y puedan anticiparse a necesidades de personal y de esta manera coordinar la estrategia de Recursos humanos con la estrategia global de la compañía.

Para poder hacer dicho análisis, sugerimos realizarlo instrumentando planes funcionales para conocer la forma y modalidad de la dotación como por ejemplo:

A) Inventario de personal: el inventario de personal será llevado a cabo por el departamento de recursos humanos. El mismo no deberá llevarle más de dos semanas para recabar la información necesaria con respecto a cada trabajador que integre el plantel de AEPESA SRL.

el inventario consistirá en una base de datos con datos personales, educacionales y laborales de cada uno de ellos.

Para poder obtener los datos necesarios para el inventario se utilizaran los siguientes métodos:

- Observación: el responsable de recursos humanos realizara en el lapso de una semana observación directa en diferentes tiendas, sobre las tareas y funciones de cada uno de los puestos. Toda la información que recabe la volcara en una planilla de observación.
- Entrevista con el ocupante del puesto: finalizada la semana de observación, se propone realizar entrevistas con el personal de los diferentes lugares de trabajo. Al ser puestos homogéneos, no será necesario evaluar a cada trabajador, de cada empresa donde se realice alguna labor, se tomara para esta actividad una muestra representativa con los dos mejores lideres de cada área, los 5 que mejor realicen el mantenimiento, los mejores 5 soldadores (por ejemplo) con el objetivo de indagar más en profundidad respecto a la información ya obtenida en la observación, ahora utilizando como herramienta complementaria cuestionarios estructurados y de preguntas abiertas.
- Reunión de grupo de expertos: reunión con el gerente general y con el supervisor de la empresa para cruzar información, ampliarla y concluir, respecto a la información ya obtenida tanto en la observación como en la entrevista con los ocupantes del puesto.

Además proponemos la utilización de un formato de promoción potencial que resuma los conocimientos y habilidades de los empleados.

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

El inventario de personal sugerimos que sea revisado y actualizado anualmente, para que puedan adecuarse las necesidades y modificaciones que puedan ir surgiendo en la estructura interna de la empresa.

La actualización del mismo también será responsabilidad del departamento de recursos humanos.

La forma de realizar dicha actualización es con el llenado de la solicitud por parte de los trabajadores nuevamente y verificando con el grupo de expertos si hubo alguna modificación respecto a la descripción del puesto. Si no hubo modificaciones en la descripción del puesto con la sola actualización de los datos de los trabajadores alcanzaría. Si hubo modificaciones será necesario llevar a cabo todo el proceso nuevamente: observación, entrevista, reunión con expertos.

(VER ANEXO III)

Fecha ____/____/____	
INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS (Formato de promoción potencial)	
PARTE I (para ser llenado por el departamento de recursos humanos)	
1. _____	Nombre
2. _____	Puesto _____
3. experiencia _____	Años de
4. _____	Edad _____
5. contratación _____	Fecha de
6. SRL _____	Puesto anterior en AEPSA
PARTE II (para ser llenada por el empleado)	

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

<p>1. Conocimientos especiales, aun si no los emplea en su trabajo actual. Incluya las maquinas y herramientas que esté capacitado a operar.</p> <p>- _____</p> <p>- _____</p> <p>2. funciones actuales.</p> <p>- _____</p> <p>3. de responsabilidad a cargo.</p> <p>- cargo _____</p> <p>- cargo _____</p> <p>4. educación y capacitación.</p> <p>A) cursados)</p>	<p>Elabore una lista de sus</p> <p>Conocimiento _____</p> <p>Maquinas _____</p> <p>Describa brevemente sus</p> <p>Funciones _____</p> <p>Describa brevemente las aéreas</p> <p>Personal a _____</p> <p>Maquinas a su _____</p> <p>Describa brevemente su</p> <p>Académica: (señale los años</p>
---	---

<p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>-</p> <p>B) (señale temas de capacitación y/o cursos)</p> <p>PARTE III (para ser llenada por el departamento de recursos humanos y el supervisor)</p> <p>1. desempeño _____</p> <p>2. promoción _____</p>	<p>Primaria 1 2 3 4 5 6</p> <p>Secundario 1 2 3 4 5 6</p> <p>Terciario 1 2 3 4 5 6</p> <p>Universitaria 1 2 3 4 5 6</p> <p>Capacitación en el trabajo</p> <p>Evaluación general de</p> <p>Potencial para</p>
---	--

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

3. ¿Qué puesto específico puede desempeñar? _____

4. Aspectos del desempeño que debe mejorar _____

Firma Trabajador

Firma Supervisor

Firma Recursos
Humanos

También sugerimos la utilización de cuadros de reemplazo potencial que permitirán visualizar las posibilidades específicas de sustitución dentro de la empresa.

El armado de los cuadros de reemplazo para puestos específicos será una tarea compartida entre responsable de recursos humanos, gerente general y supervisor.

(VER ANEXOS IV y V)

Fecha ___/___/___

CUADRO DE REEMPLAZO POTENCIAL (para puestos específicos)

Puesto: trituración

1. **Ocupante actual:** Acevedo Edgar Esteban **Edad:** 40

Fecha probable de sustitución: 22/12/2013

Razón: cambio de trabajo.

Nivel salarial: \$4200 más horas extras. **Años de experiencia:** 4 años

2. **Candidato 1:** Martínez Marcelo Alejandro. **Edad:** 35 años

Puesto actual: turno en planta Yocsina **Años de experiencia:** 1 año

“MOTIVOS QUE CAUSAN EL ALTO INDICE DE ROTACION EN AEPESA SRL”

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Desempeño actual: sobresaliente **Comentarios:** siempre obtuvo excelentes resultado, llega a sus objetivos sin inconvenientes.

Potencial de promoción: lista para la promoción.

Necesidad de capacitación: ninguna

Comentarios: tiene mucha actitud, le gusta lo que hace, quiere superarse.

3. **Candidato 2:** Sosa Oscar Alberto **Edad:** 48 años

Puesto actual: turno en planta Yocsina **Años de experiencia:** 4 años

Desempeño actual: Aceptable **comentarios:** falta carisma

Potencial de promoción: conversar sobre el carisma.

Necesidad de capacitación: ninguna

Comentarios:

B. **Inventario del puesto:** para realizar el inventario del puesto proponemos realizar un análisis y descripción del puesto que deberá realizarlo el departamento de recursos humanos con la colaboración de gerente y supervisor.

Sugerimos que para poder realizar dicho análisis se realice en primera instancia un relevamiento del perfil del puesto y partir de dicho relevamiento para la descripción del puesto.

FECHA __/__/__

FORMULARIO DE DESCRIPCION DEL PUESTO

Nombre del Puesto: _____

Responsable de esta descripción _____

Localización del puesto en el organigrama _____

Supervisor del puesto: _____

REQUISITOS LABORALES:

Grado de preparación formal necesaria _____

Experiencia necesaria _____

Medios de comunicación requeridos _____

RELEVAMIENTO DEL PERFIL DEL PUESTO:

Habilidades intelectuales

Habilidades laborales

Habilidades de interacción social

Requerimientos relevantes

Requerimientos conversables

Requerimientos deseables no excluyentes

Remuneración

ASPECTOS DEL DESEMPEÑO LABORAL:

Esfuerzo físico _____

Esfuerzo mental _____

Condiciones de trabajo _____

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Dicho formulario de descripción del puesto es para cada uno de los puestos que integran la organización. A este formulario nos lo brinda la organización si bien ellos no lo aplican a todos los puestos si lo hacen para la mayoría de ellos sobre todo para los operarios (torneros, soldadores, entre otros) nosotros tratamos de completarlo de acuerdo a los requerimientos que la organización pide para los puestos.

RELEVAMIENTO DE PERFIL DE PUESTO

Nombre del puesto: _____ _____
Área: _____ _____
Funciones del puesto: _____ _____

	Descripción de tareas
Principales	_____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____
Secundarias	_____ _____ _____

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
 INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Ocasionales	

	HABILIDADES INTELECTUALES
Destacadas	
Deseables	
Excluyentes	

“MOTIVOS QUE CAUSAN EL ALTO INDICE DE ROTACION EN AEPSA SRL”

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
 INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

--	--

HABILIDADES LABORALES	
Destacadas	
Deseables	

Excluyentes	

HABILIDADES INTERACCION SOCIAL	
Destacadas	

“MOTIVOS QUE CAUSAN EL ALTO INDICE DE ROTACION EN AEPESA SRL”

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
 INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Deseables	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Excluyentes	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

	REQUERIMIENTOS RELEVANTES
Edad	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Sexo	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Educación Formal	<hr/> <hr/>

“MOTIVOS QUE CAUSAN EL ALTO INDICE DE ROTACION EN AEPSA SRL”

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

--	--

Experiencia	
-------------	--

Lugar de Residencia	
---------------------	--

Disposición a viajar	
----------------------	--

Traslado de Grupo Familiar	
----------------------------	--

	REQUERIMIENTOS CONVERSABLES
--	--------------------------------

“MOTIVOS QUE CAUSAN EL ALTO INDICE DE ROTACION EN AEPSA SRL”

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
 INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Idiomas	<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>
Sexo	<hr/> <hr/>
Lugar de Residencia	<hr/> <hr/>
Otros	<hr/> <hr/> <hr/>

	REQUERIMIENTOS DESEABLES PERO NO EXCLUYENTES
Casado	<hr/> <hr/>
Experiencia empleo del rubro	<hr/> <hr/>

“MOTIVOS QUE CAUSAN EL ALTO INDICE DE ROTACION EN AEPESA SRL”

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Formación en el Extranjero	

	REMUNERACIÓN
Bruta	_____

Neta	_____

Beneficios	_____

¿Qué desarrollo tiene el puesto?	_____

El relevamiento del perfil del puesto nos parece de gran importancia y lo es dentro de la organización para informarnos sobre cada puesto las tareas que se deben realizar, las habilidades, los requerimientos como así también la remuneración que perciben.

Reclutamiento:

El responsable de las fuentes de reclutamiento debe ser el responsable de Recursos Humanos quien deberá identificar las vacantes mediante la planeación de Recursos Humanos o petición del Gerente general siempre que lo juzgue necesario el reclutador debe solicitar información adicional poniéndose en contacto con el gerente que solicito el puesto a cubrir (gerente o supervisor).

Proponemos que AEPSA SRL adopte para los puestos de mandos medios supervisor general, supervisor de Planta Malagueño, Supervisor de Planta Yocsina a través de una búsqueda interna de personal. Para llevar a cabo esta búsqueda cuenta con herramientas fundamentales como: inventario de personal, juego de reemplazo potencial y el inventario del puesto. La búsqueda con personal interno deberá ser comunicada al personal a través de diversos medios: proponemos que se envíe en una primera instancia un email a todas las áreas informando sobre la búsqueda y como proceder si están interesados en el puesto. También proponemos que se coloque un cartel en la oficina central como la siguiente:

Aviso

TECNICOS DE MANTENIMIENTO

Aviso publicado: 20- 07-2013

- Ramo o actividad:
- Lugar de trabajo: [Córdoba](#)
- Jerarquía: Sénior / Semi-Senior
- Área: **Puestos Operativos / Otros**
- Vacantes:

Descripción del empleo:

Selecciona para importantes Industrias,
Técnicos de Mantenimiento.

TÉCNICO ELECTRÓNICO

Personal entre 25 y 45 años, con experiencia

Comprobable no menor a 3 años, en mantenimiento

Electrónico y conocimiento de PLC.

TÉCNICOS ELECTROMECAÑICOS

Personal masculino hasta 45 años. Con experiencia

Mínima de 2 años en mantenimiento electromecánico.

Manejo de soldadura eléctrica y Mig.

TÉCNICOS EN REPARACIÓN DE MAQUINAS

Personal masculino hasta 45 años. Con solida

Experiencia en mantenimiento electromecánico
y reparación de máquinas

MÉCANICOS DE AUTOELEVADORES

Personal masculino hasta 40 años. Con secundario

Completo excluyente. Con experiencia mínima
de 2 años en mantenimiento mecánico
de auto elevadores.

Los interesados deberán presentarse con C.V.

de Lunes a Viernes de 08 a 18 hs en:
Juan Manuel de Rosas 342,

Requisitos del empleo:

- Edad:
- Lugar de residencia:
- Remuneración:
- Disponibilidad: Full-time
- Idiomas:
- Sexo: Masculino

También se utilizara como medio de comunicación de esta búsqueda (en los casos que los tiempos necesarios para cubrir el puesto así lo permiten) la revista interna de la empresa que se entrega mensualmente con el cobro del sueldo para los puestos técnicos (soldador, área trituración, operarios de turnos, limpieza, servicios eléctricos, pinturería, construcciones y refacciones civiles) proponemos la búsqueda externa a través de las siguientes fuentes de reclutamiento.

1- BASE DE DATOS: (curriculum): a tal efecto se deberá desarrollar un archivo o base de datos que contenga las solicitudes de ingreso y curriculum de personas que por cualquier situación se hayan acercado a solicitar empleo. Esto puede darse por reclutamientos anteriores o espontáneamente.

Se debe promover permanentemente el enriquecimiento de la base de datos y recibir y atender convenientemente a las personas que se presentan para solicitar empleo.

La base de datos sugerimos que sea renovada semestralmente y para ello la mejor propuesta es el punto siguiente.

2- AVISOS EN LA EMPRESA: proponemos se publique un aviso cada seis meses para renovar la base de datos y además como forma de marketing los avisos deben ser publicados en periódicos locales de mayor importancia en la zona (la voz del interior, infoguía Malagueño, ya que es el diario local de la zona) la elección de días de publicación así como la sección y página de la publicidad debe realizarse de acuerdo con los usos habituales y convenientes.

Los avisos deben contener el nombre y logotipo de AEPSA SRL (salvo situación de excepción donde se requiere mantener el anonimato), desarrollar un breve comentario sobre la filosofía de trabajo y la propuesta laboral y especificar con claridad los requisitos indispensables del puesto que se solicite.

Así mismo deben mencionar día, hora y lugar de presentación de los interesados para llenar las solicitudes envié o entrega de curriculum u otros elementos de información solicitados

3- INSTITUCIONES EDUCATIVAS: para determinadas sustituciones en la que las condiciones del mercado laboral lo permitan resulta conveniente realizar esta fuente de reclutamiento. Se mantendrá informado y se analizarán los aspectos legales vigentes; como así también la existencia en la zona de instituciones educativas a fines a la demandada por AEPSA SRL, por ejemplo estudiantes de electromecánica.

Deben evaluarse las posibilidades de celebrar convenios con dichas instituciones que puedan contener aspectos de mutuos beneficios, sino también a integrar sus planes de estudio con los requerimientos técnicos de AEPSA SRL.

Se dejara establecido con dichas instituciones aspectos como cada cuanto se requiera postulantes, que perfil se necesita, cuantos elaborara el estudiante y cuantos la institución educativa por este recurso.

4- PAGINA WEB: proponemos que AEPSA SRL utilice una página web como otra fuente de reclutamiento. Para ello se deberá colocar un icono en la misma a donde invite a quienes lo deseen a formar parte del equipo de trabajo. Ingresando en ese icono podrá cargar los datos que la página le vaya solicitando. Además se permitirá adjuntar el curriculum vitae y ser enviado por correo a la siguiente dirección busquedadepersonal@ae psa.com .

IDENTIFICACION

Documento y numero (*)	D.M.I.	<input type="text"/>
------------------------	--------	----------------------

**DATOS
PERSONALES**

Apellidos (*)	<input type="text"/>
Nombre/s (*)	<input type="text"/>
C.U.I.T./C.U.I.L. (*)	C.U.I.T. <input type="text"/>
Fecha de Nacimiento(dd/mm/aaaa) (*)	<input type="text"/>
Sexo (*)	Masculino
Nacionalidad (*)	Argentina
Estado Civil (*)	Soltero
Cantidad de Hijos(*)	<input type="text"/>
Personas a cargo	No
Domicilio (*)	<input type="text"/>
Codigo Postal	<input type="text"/>
Pais (*)	Argentina
Provincia (*)	Corrientes
Localidad (*)	<input type="text"/>
Zona (*)	Indistinto

Barrio	<input type="text"/>
Telefono (*)	<input type="text"/>
Telefono para mensajes	<input type="text"/>
Preguntar por	<input type="text"/>
Email	<input type="text"/>
Confirmar Email	<input type="text"/>

Situación

Laboral

Forma de contacto de la empresa :	<input type="text" value="Pagina web"/>
Situación laboral actual:	<input type="text" value="Desocupado"/>
Forma de contratación actual :	<input type="text" value="Eventual"/>

Generales

Disponibilidad:	Inmediata
Aceptaria puestos eventuales	No
Disponibilidad para viajar al interior o Exterior del país	No
Disponibilidad para radicarse en otra Ciudad:	No
Preferencia laborales:	<input type="text"/>
Aplicaciones para próximo puesto	<input type="text"/>

Estudios

Estudios universitarios:	Indistintos
Universidad:	<input type="text"/>
Completo:	No
Estudios secundarios:	Indistintos
Completos:	No
Otros estudios:	(no posee)
Otros estudios(titulo)	<input type="text"/>
Postgrado:	No
Posgrado (titulo)	<input type="text"/>

Conocimientos

Disponibilidad:	<input type="text" value="No"/>
Otros idiomas	<input type="text"/> <input type="text"/>
Otros conocimientos	<input type="text"/> <input type="text"/>

Experiencia laboral

Area(*)	<input type="text" value="abastecimiento"/>
Puesto(*)	<input type="text" value="Gerente de abastecimiento"/>
Cargo	<input type="text"/>
Empres donde trabajo(*)	<input type="text"/>
Rubro de la Empresa	<input type="text"/>
Remuneración (por mes)	<input type="text"/>
Tareas realizadas en el puesto(*)	<input type="text"/> <input type="text"/>
Fecha de ingreso Mes y año	<input type="text"/> <input type="text"/>
Fecha de baja mes Y año	<input type="text"/> <input type="text"/>
Antigüedad (Años)	<input type="text"/> <input type="text"/>
Causa de baja	<input type="text"/>

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

ESTUDIOS:

CONOCIMIENTOS / EXPERIENCIA PREVIA :

FECHA ESTIMADA DE INGRESO:

FIRMA SOLICITANTE

FIRMA RESPONSABLE DE RRHH:

SE INCORPORO

SI

NO

FECHA

APELLIDO Y NOMBRE:

FIRMA DE CONFORMIDAD DEL RESP. SECTOR:

b) buscar información del puesto: al detectarse una vacante quien está a cargo del proceso de reclutamiento (Responsable de recursos humanos) debe proceder de inmediato a obtener toda la información necesaria para el proceso de búsqueda, a saber: perfil del puesto requerimientos, plazos para incorporación o cualquier otra información adicional que sea necesaria) para ello una vez recibida la solicitud de personal se reunirá el responsable de recursos humanos con el supervisor y el gerente general para definir dichas cuestiones.

c) determinar la fuente a utilizar: como paso siguiente el gerente de recursos humanos elegirá e implementara la fuente de reclutamiento que será utilizada para convocar a candidatos potenciales. Es decir que si se utilizan la base de datos o instituciones educativas se procederá a llamar a los candidatos por el medio más conveniente; o bien

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

se procederá a elegir y contratar una agencia o bien preparar el aviso para el periódico y realizar su publicación en el caso que sea necesario.

d) planificar y organizar la recepción de solicitudes: se propone que este punto se haga de manera simultánea con el anterior (determinar las fuentes a utilizar) se determinara cuidadosamente los días, hora y responsable de la recepción de solicitudes y que deberá dejar y completar el postulante de manera para evitar cola o esperas y dispensar un trato correcto y ordenado a los postulantes.

e) receptar a los postulantes: proponemos que el lugar donde se receptaran los CV sea la oficina central de la calle Juan Manuel de Rosas ya que la misma cuenta con una sala de capacitación, donde los postulantes podrán sentarse a completar la solicitud de empleo además queda en un lugar de fácil accesibilidad para poder llegar.

La recepción de la solicitud sugerimos que la realice un auxiliar de RRHH.

La tarea a realizar en la recepción de solicitudes consiste en recibir dentro de un horario convenido a los interesados suministrar un formulario de solicitud de empleo asesorías sobre llenado del mismo, la recepción de otra documentación que hubiera solicitado (DNI y constancia de CUIL) y comentar con respecto a los pasos que se seguirán

SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA / /
NOMBRE Y APELLIDO
TELEFONO.....
EDAD años FECHA DE NAC / /
NACIONALIDAD
ESTADO CIVIL DOMICILIO
..... COD. POST
BARRIO / LOCALIDAD CIUDAD
..... DNI C.I CUIL
.....

FAMILIA	NOMBRE Y APELLIDO	EDAD	OCUPACION
---------	-------------------	------	-----------

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PADRE			
MADRE			
CONYUGE			
HIJO / A			

¿TENES HERMANOS? SI / NO ¿Cuántos?

EDUCACION	INSTITUCION	TITULO / CARRERA
SECUNDARIO		
UNIVERSITARIO		
OTROS		

¿Qué actividades realizas en tu tiempo libre?

.....

Conoces algún empleado de AEPSA SI/NO ¿A quién?

.....

Por qué quieres trabajar con nosotros?

.....

EMPLEOS ANTERIORES

DESDE / HASTA /

NOMBRE DE LA EMPRESA TELEFONO

.....

SUPERIOR INMEDIATO MOTIVO DE EGRESO

.....

PUESTO TAREAS DESEMPEÑADAS

.....

DESDE / HASTA /

NOMBRE DE LA EMPRESA TELEFONO

.....

SUPERIOR INMEDIATO MOTIVO DE EGRESO

.....

“MOTIVOS QUE CAUSAN EL ALTO INDICE DE ROTACION EN AEPSA SRL”

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PUESTO TAREAS DESEMPEÑADAS DESDE / HASTA / NOMBRE DE LA EMPRESA TELEFONO SUPERIOR INMEDIATO MOTIVO DE EGRESO PUESTO TAREAS DESEMPEÑADAS ¿QUE DISPONIBILIDAD TENES? Autorizo a que se indague acerca de las afirmaciones contenidas en esta solicitud, como requisito para mi postulación ingreso. Y que la falsedad u omisión de datos es causa justa para el rechazo de la solicitud o el despido. En caso de ingresar, estoy de acuerdo en cumplirlas reglas y requisitos de AEPSA en todo momento. Firma y aclaración SOLO USO INTERNO 1er. ENTREVISTA ENTREVISTADO POR..... 2da. ENTREVISTA ENTREVISTADO POR.....
--

F) realizar entrevista preliminar: sugerimos que se realice la entrevista preliminar cuando el postulante se decida a llevar su CV y completar la solicitud.

Esta breve entrevista permitirá conocer superficialmente el candidato, debe ser llevada a cabo por el asistente de RRHH, esta entrevista tendrá por objeto obtener información a los fines de realizar una preselección de los candidatos. Por lo tanto deben observarse aspectos tales como experiencia, decisión, capacidad expresiva, etc.

Además de profundizar la información más importante contenida en la solicitud de empleo.

Sugerimos que a medida que se entrevista al finalizar esta entrevista preliminar se coloque una evaluación estandarizada a cada postulante, ejemplo:

- Se utilizara un número 1 en el caso de que el candidato reúna los requisitos establecidos en el perfil de puesto.
- Se utilizara un numero 2 en el caso de que el candidato no reúna los requisitos para este puesto de trabajo pero si para otro dentro de la organización.
- Se utilizara un número 3 cuando el candidato no reúna las condiciones necesarias para este puesto ni para otro posible en la organización por lo que será descartado.

g) Análisis y ordenamiento de las solicitudes: finalmente el asistente de Recursos humanos procederá a estudiar la información de los candidatos a través de los datos de la solicitud y la impresión que obtuvo en la entrevista con el objeto de preseleccionar los que serán convocados al proceso de selección teniendo especial atención en el cumplimiento de los requisitos establecidos en las políticas generales y en los aspectos del perfil del puesto que hayan podido ser evaluados con los datos de la solicitud y la entrevista preliminar.

el resto de las solicitudes que reúnan los requisitos básicos, deben ser clasificadas y archivadas en la base de datos.

SELECCIÓN:

En este caso la responsable de llevar a cabo el proceso de selección sugerimos que sea el auxiliar de recursos humanos y supervisor general quienes deberán ser capacitados para tal función para reemplazar en forma adecuada. Para ello se diseñara temario para capacitarlo en los siguientes temas:

- Análisis y descripción de puestos.
- Perfil de puesto.
- Fuentes de reclutamiento.
- Proceso de selección
- Tipos de entrevistas
- Errores del entrevistador
- Estructura de entrevista
- Tiempos de entrevista

- Espacio físico
- Etc.

INDUCCION:

Como actualmente AEPSA no cuenta con personas que pueda brindar esta capacitación proponemos que se contrate a una consultora externa que sea responsable de llevar a cabo la misma.

Cuando se incorpora personal interno el proceso de selección se realizara a través del inventario de RRHH y cuadros de reemplazos potenciales (explicado con anterioridad en la propuesta).

Cuando se incorpora personal externo, AEPSA deberá extremar todos los medios posibles para seleccionar personas que se ajusten al perfil buscado; un esfuerzo mayor en los procesos de selección evitara mayores gastos y problemas con el personal ya incorporado.

Proponemos que para el proceso de selección de personal externo a la empresa sea correcto cuente con los siguientes pasos:

1. Revisión de solicitudes: el primer paso del proceso de selección deberá llevarlo a cabo el responsable de recursos humanos quien realizara un análisis profundo de las solicitudes preseleccionadas estableciendo un orden de merito de los candidatos, hasta alcanzar la cantidad de solicitudes que sean necesarias con relación a la cantidad de puestos a cubrir.
2. Convocar a los postulantes: aquí sugerimos que sea responsabilidad de la recepcionista de la empresa.

El auxiliar de recursos humanos será responsable de prever donde citar a la gente cada cuanto citarlos (20 minutos) si la entrevista se hará de manera individual o grupal.

3. Entrevista de selección: sugerimos que se desarrolle la entrevista de selección con estricto cumplimiento del horario fijado, en un lugar adecuado en términos de privacidad, interrupciones, ruidos por ello proponemos que el mejor lugar es la oficina central de la organización.

Para realizar la entrevista proponemos la utilización de un formulario de evaluación de entrevista donde se vaya colocando el nombre y apellido de los postulantes citados y el concepto o apreciación (excelente, muy bueno, bueno, regular, o no evaluado) luego de la entrevista de aspectos como presencia, expresión verbal, relación/integridad, experiencia, estudios secundarios, manejos de PC, intereses, rotación en trabajos anteriores y aspectos técnicos en conocimiento.

<u>EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA</u>

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Localidad
Concepto /Apreciación:
E Excelente
MB Muy bueno
B Bueno
R Regular
NE No Evaluado
Entrevistadores
.....
Cargo: Fecha:
.....

<i>LISTA DE PARTICIPANTES</i>									
Apellido y Nombre	Presencia	Expresión verbal	R.I	Exp.	Est. Sec.	P.C.	Interés -	Rotación anterior	Caja

4. Entrevista con el supervisor: como esta entrevista solo llegan los candidatos que superaron la entrevista anterior el supervisor solo se encargara de indagar sobre aspectos técnicos del puesto. Se realizaran juegos de simulación.

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

5. Verificación de antecedentes: en todos los casos deberán ser evaluados los antecedentes de los postulantes preseleccionados, esta tarea será responsabilidad del auxiliar de recursos humanos.

- Antecedentes académicos: los antecedentes académicos solo se relevaran a través de los certificados analíticos que presente. Deberá dejar en recursos humanos una copia pero acercar el original para que se constate la veracidad del mismo. En el caso de que sea una selección de estudiantes la misma facultad deberá hacer el relevamiento de promedio y materias aprobadas.

- Antecedentes laborales: para la petición de antecedentes laborales proponemos una solicitud que deberá completar la empresa a la cual pedimos referencia si la empresa cuenta con área de recursos humanos la referencia deberán ser solicitadas a ese sector. Si no cuenta con ese sector deberemos solicitarlas a su superior inmediato a la persona de referencia que nos haya brindado el postulante, en caso de que se niegue a completarlo debemos inducirlo a que responda esas preguntas y lo contestaremos nosotros.

PLANILLA REFERENCIAS LABORALES

APELLIDO y NOMBRE:

PUESTO:

EMPLEOS ANTERIORES:.....

EMPRESA;

PERSONA CONTACTO:

PUESTO OUE OCUPABA:

PERIODO DE TRABAJO:

DESDE /..... / HASTA: /... .. /

TAREAS QUE DESARROLLABA:

COMO CALIFICARIA SU DESEMPEÑO:

EXCELENTE MUY BUENO BUENO REGULAR
MALO

MOTIVO DEL EGRESO:

“MOTIVOS QUE CAUSAN EL ALTO INDICE DE ROTACION EN AEPSA SRL”

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

FIN. CONTR. ACUERDO	DESPIDO	RENUNCIA
LO VOLVERIA A REINCORPORAR	SI	NO
COMENTARIOS:		

6. Decisión de contratar: es recomendable que sea una decisión conjunta entre quienes participan del proceso: asistente de recursos humanos y supervisor. Por muchas razones la decisión final deberá ser muy solida.

La decisión de contratación deberá ser comunicada a los interesados a la brevedad. La comunicación sugerimos que la realice el responsable de recursos humanos vía telefónica durante dicha comunicación deberá darle además de la noticia de su incorporación, la fecha precisa en que será incorporado y las instrucciones precisas sobre la documentación que deberá presentar para su incorporación y firma del contrato

7. Examen médico pre ocupacional: proponemos que si bien no se haga el examen pre ocupacional apenas ingrese la persona al puesto deberá ser realizada cuando la persona este por finalizar su periodo de prueba en la empresa, el examen que deberá realizarse debe apuntar a problemas de columna, auditivos, musculares, de tensión ya que el riesgo más grande de accidentes que se ocasionan es por malos movimientos o esfuerzos al realizar las actividades ya nombradas con anterioridad.

INDUCCION:

El proceso de Inducción forma parte importante en el recibimiento que se le otorga al nuevo empleado, ya que muestra la secuencia de actividades a seguir para la implementación del programa y manual de Inducción dentro de la organización.

El nuevo trabajador va a encontrarse de pronto inmerso en un medio con normas, políticas, procedimientos y costumbres extraños a él. El desconocimiento de todo ello puede afectar en forma negativa su eficiencia así como su satisfacción. Entonces, la propia organización debe preocuparse por informar al respecto a todos los nuevos integrantes, y establecer planes y programas cuyo objeto será acelerar la integración del individuo, en el menor tiempo posible, al puesto, al jefe, al grupo de trabajo y a la organización en general por eso proponemos.

- Reducir el nivel de ansiedad y nerviosismo a que se exponen, las personas al ingresar por primera vez a su lugar de trabajo.

- Ofrecer la información necesaria para trabajar en forma cómoda y eficaz.
- Ayudar al nuevo trabajador a comprender los aspectos específicos de su trabajo en la organización.
- Facilitar al personal de nuevo ingreso, los aspectos sobre procedimientos, organización, marco jurídico-laboral propios de la institución.
- Promover la adaptación de las características personales de los nuevos empleados con los demás de la organización.

Todo lo expuesto se puede realizar de la siguiente manera:

Inducción al departamento de personal:

- Conferencias
- Películas
- Proyecciones de transferencia
- Visitas a la empresa.

Introducción al puesto.

- Presentación del nuevo empleado en su área de trabajo.
- Descripción del puesto a desempeñar.

Incorporación adecuada

- Influir en su actividad
- Motivar su rendimiento
- Adaptación positiva
- Lograr estabilidad
- Lograr lealtad

Proponemos por otra parte que la organización en cuestión realice un manual de inducción en donde el mismo tendrá que tener la siguiente información con respecto de la empresa.

Manual de inducción

- Índice
- Prologo
- Historia de la Organización
- Características de la organización
- Sus productos
- Objetivos generales
- Aspectos generales de trabajo
- Políticas generales
- Horarios, días de pago.
- Artículos que produce o servicios que presta
- Estructura de la organización
- Políticas de personal
- Prestaciones
- Ubicación de servicios
- Reglamentos interior de trabajo
- Plano de las instalaciones
- Información genera

El proceso de inducción deberá ser llevado a cabo por la auxiliar de recursos

humanos en cuanto a la inducción a la empresa (historia, cultura, política, etc.) el supervisor será responsable de la inducción al puesto de trabajo (circuitos internos, procedimientos, controles, etc.)

Para llevar a cabo un correcto proceso de inducción se deberán establecer los tiempos necesarios, los actores involucrados y los temas a desarrollar para llevar a cabo cada etapa de dicho proceso.

Ejemplo: La inducción del nuevo colaborador se llevará a cabo en 7 días

Día 1) Bienvenida a AEPSA SRL; la misma será llevada a cabo por el responsable de Recursos Humanos.

Horario de 9 a 13 hs.

Temas: Bienvenida a AEPSA: ¿Qué es AEPSA SRL? Historia de la empresa.

Misión. Visión. Políticas Valores de la empresa. Organigrama.

Horario de 15 a 18hs

Recorrida por la oficina central. Firma de contrato, llenado de legajo. Entrega de uniforme.

Día 2) Bienvenida al puesto de trabajo: que será llevada a cabo por el supervisor y líder del puesto.

Horario de 9 a 13hs Bienvenida al puesto. Presentación del equipo de trabajo.

Presentación del plan de entrenamiento. Recorrida por el ambiente de trabajo.

Horario de 15 a 18hs.

Lectura del manual Trabajo conjuntamente con el líder del puesto.

Día 3) Horario de 9 a 13hs

Trabajo de mantenimiento (por ejemplo).

Horario de 15 a 18hs

Realizar prácticas de mantenimiento en la empresa donde se prestara el servicio.
Tareas de Cierre.

Día 4) Horario de 9 a 13hs

Capacitación en mantenimiento, soldadura, etc. (primera parte) con empresa tercerizada responsable de la capacitación previa al ingreso.

Horario de 15 a 18hs

Practica de mantenimiento y relación en equipo.

Día 5) Horario de 9 a 13hs

Trabajo en área laboral con compañeros.

Horario de 15 a 18hs

Recorrer el lugar de trabajo y describir que le parece positivo y negativo del ambiente laboral en una primera instancia.

Día 6) Horario de 10 a 13hs

Capacitación en higiene y seguridad (segunda parte) con el supervisor y gerente general.

Horario de 15 a 18hs

Trabajo en área laboral.

Día 7) Horario de 9 a 11hs

Evaluación Teórica (la misma consiste en 30 múltiple choice y casos prácticos reales)

Horario de 13 a 15hs

Evaluación Práctica (la misma consiste en realizar 5 su labor ya dentro del equipo de

trabajo para tener una primera noción de su manera de desempeñarse en equipo e individualmente, su atención, responsabilidad, ganas, etc., controlada por el supervisor y el gerente general)

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

PLAN DE INDUCCION

Día 1	Día 2	Día 3
Bienvenida a AEPESA	Bienvenidas a la empresa	Practica 1
9 a 13 Hs.	9 a 13 Hs.	9 a 13 Hs.
Historia, Misión, Visión, Políticas	Presentación del equipo de trabajo	Practicas de mantenimiento u otras actividades
Valores Organigrama de la empresa	Presentación del plan de inducción	15 a 13 Hs
15 a 18 Hs.	Recorrida por el puesto	Practicas de soldadura
Recorrida por la oficina central	15 a 18 hs	
Firma de contratos y llenado de listados	Lectura del manual con líder del área	
Entrega de Uniforme		

Día 4	Día 5	Día 6	Día 7
Practica 2	Practica 3	Practica 4	Evaluación
9 a 13 Hs	9 a 13 Hs	9 a 13 Hs	9 a 11 Hs.
Capacitación en como desempeñarse en su puesto	Trabajo en el área con el equipo de trabajo	Capacitación higiene y seguridad	Evaluación teórica
15 a 18 Hs.	15 a 18 Hs	15 a 18 Hs	13 a 15 Hs
Practica de mantenimiento u otras actividades	Detección de puntos a cambiar o mejorar en el área	Trabajo en equipo dentro del puesto	Evaluación y practica

“MOTIVOS QUE CAUSAN EL ALTO INDICE DE ROTACION EN AEPESA SRL”

CONCLUSIÓN

CONCLUSION:

De acuerdo al trabajo realizado, llegamos a la conclusión que nuestro diagnóstico es efectivo: “El proceso de planeamiento, reclutamiento, selección e inducción que se llevan a cabo en AEPSA SRL, determina el alto índice de rotación en la misma”. Un índice de rotación promedio anual que equivale al 60% de la dotación actual de empleados en la empresa.

Hay varios agentes o elementos que llevan a la rotación de personal pero en este trabajo de acuerdo a la información recaudada solo nos remitiremos a los procesos de planificación, reclutamiento, selección e inducción como venimos tratando.

PLANIFICACION:

Fortalezas: La planificación es realizada solo por necesidades internas (planificación estratégica, nuevos servicios) para fechas puntuales donde se sabe que hay más demanda de prestación de servicios. Por ejemplo: en Holcim cliente principal de AEPSA SRL, la planificación anual consta de dos paros de horno cementero en donde se nota un gran incremento de trabajo, lo que trae aparejado una gran demanda laboral.

Debilidades: no se planifican necesidades de mercado (económicos, políticos, tecnológicos, competencias, legales, etc.) ni por fuerzas de trabajo (despidos, renuncias, muerte, rotación, ausentismo).

- ✓ En AEPSA SRL no hay una planificación de la entrevista debido a que los imprevistos que son muchos, no permiten que en las mismas por el tiempo que los apremia puedan planificarse.
- ✓ No hay una relación recíproca entre la planificación de recursos humanos con la planificación estratégica del negocio.
- ✓ Para pronosticar la oferta de candidatos internos no existe un inventario de calificaciones, gráfica de personal sustituto y análisis del mercado laboral.
- ✓ No existen métodos para predecir las necesidades futuras de empleados.

RECLUTAMIENTO:

Debilidades: al no haber una planificación de necesidades de personal, cuando surgen las mismas, no permiten llevar a cabo un buen proceso de reclutamiento, debido a las exigencias en tiempo.

- ✓ Una de las fallas en el proceso de reclutamiento en AEPSA SRL es que tienen como una de sus fuentes el PPP (programa primer paso); y los postulantes para este programa no son evaluados antes de recepcionar la solicitud de los mismos. No teniendo los postulantes no solo experiencia (motivo por el cual se lanza el plan) sino tampoco disponibilidad horaria, ni actitud para el puesto en cuestión.
- ✓ Lo mismo sucede con otra de las fuentes de reclutamiento como es la de los referidos (parientes o amigos). Porque a estos en algunas oportunidades no se los evaluó para verificar si cumplen con el perfil de puesto establecido, siendo incorporados a la empresa con la suposición de cómo son conocidos de un trabajador ya de la misma, conocen como se trabaja, y trabajara igual que esa persona que los recomendó. Según la información recaudada en caso de los empelados actuales el 75% ingreso por un conocido.
- ✓ En el momento de llevar a cabo el proceso de reclutamiento, el perfil y descripción de puesto no es tenido en cuenta.
- ✓ Quienes reclutan no tienen actualizado los requerimientos del mismo de acuerdo a las necesidades cambiantes que la actividad requiere.
- ✓ Uno de los requisitos excluyentes en la descripción de puesto de AEPSA SRL es la edad de 18 a 45 años. De acuerdo a la información recaudada el promedio actual de trabajadores es de 33 años.
- ✓ Otro requisito excluyente es el nivel de estudio: secundario completo. Pero nos encontramos con algunos casos de empleados actuales que no tienen el secundario completo.

La función del reclutamiento está estrechamente vinculada con el proceso de selección ya que una selección es posible si se proporciona un buen número en cantidad y calidad de candidatos para el puesto.

SELECCIÓN:

Fortalezas:

- El tipo de entrevista utilizada es mixta: hay preguntas preestablecidas, predeterminadas y otras que no son previstas, que surgen de acuerdo al historial entrevistado.
- Se establece un horario y fecha para realizar las entrevistas.

Debilidades:

- No hay un tiempo de duración por entrevista.
- El espacio físico es variado, no hay un lugar específico para la realización de entrevistas: a veces la oficina de Recursos Humanos, otras el hall central, otras en el lugar de trabajo. Un 50% según la información obtenida fue entrevistado en la oficina de recursos humanos, el 30% en el lugar de trabajo y un 20% en el hall central.
- No hay una persona capacitada para tal función. No hay una persona que se dedique exclusivamente a realizar las entrevistas. Las mismas pueden ser realizadas por: el responsable de recursos humanos, el gerente general, el supervisor. En el proceso de selección las entrevistas el 35% las realizó el gerente general, el 50% el responsable de recursos humanos y el 15% el supervisor.
- Alguno de los pasos del proceso de selección que no son tenidos en cuenta en este tipo de puesto es la verificación de datos y referencias. Examen médico pre ocupacional y la descripción realista del puesto. Y a ninguno de los trabajadores se le solicitó como requisito para su ingreso la constancia de finalización de sus estudios o analítico.
- Al no haber una persona que se dedique exclusivamente al proceso de selección, no hay una persona que decida a quien contratar. Esta decisión es compartida y dependerá de quien haya realizado dicho proceso.

Una vez que se contrato a una persona adecuada, el departamento de recursos humanos debe lograr que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Para ello es fundamental la existencia de un plan de acogida o recepción de los nuevos empleados a la organización, la empresa, la cultura de la empresa y el puesto de trabajo.

INDUCCION:

FORTALEZAS:

- En AEPSA SRL, existe un manual bien detallado de la misión, visión, valores, cultura y política de la empresa y de cómo debería llevarse a cabo un correcto proceso de inducción
- hay un plan de inducción que implica una orientación e introducción a los nuevos empleados a la organización, a la cultura y al puesto de trabajo.

DEBILIDADES:

- el plan de inducción muchas veces no completa la información que el puesto a ocupar requiere y hasta muchas veces se tocan temas que no son los necesarios para la labor a realizar o no son utilizados nunca.
- Los compañeros de trabajo forman grupos espontáneos para colaborar con la inducción sin embargo solo orientan al puesto de trabajo en sí pero no respecto a la organización y a la cultura de la misma (lo mismo sucede con los planes de inducción que se realizan antes y luego de la incorporación)

Podemos ver que el 55% de los encuestados tiene una antigüedad menor de 2 años y el 45% restante tiene una antigüedad que no supera los 4 años

DEMANDA LABORAL:

OPORTUNIDADES:

- Posibilita un incremento de puestos de trabajo ocasionales.
- Provoca mayores posibilidades de trabajar fuera de la localidad de malagueño ayudando a que la empresa logre ser reconocida en otros lugares.
- Expansión de la empresa.
- Incremento de posibilidades laborales para los habitantes del pueblo.

AMENAZAS:

- Cuando no existe demanda laboral se provocan despidos en masa.
- Las personas no llegan a desempeñarse y a mostrar todo su potencial porque duran poco tiempo en la empresa.
- Cuando baja la demanda se crea un ambiente de incertidumbre y miedo en la empresa que no favorece en el trabajo.
- No puede crecer la organización

BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía de donde nos abastecemos es:

- ALDAG, Ramon y BRIEF, Arthur. Diseño de tareas y motivación de personal. Editorial Trillas 1993. México.
- ALLES, Martha Alicia. Empleo: el proceso de selección de personal ediciones Macchi 1998. Argentina.
- BARRIONUEVO, Susana y NORRY, Carlos. Administración de recursos humanos. Guía de estudio licenciatura en recursos humanos. Instituto universitario aeronáutico 2006. Argentina.
- BELTRAN, Eduardo Leal. Reclutamiento y selección ante el nuevo rol de efectividad del personal 1998. México.
- CAROLA, Néstor y DE VALLE, Adriana. Ciencias del comportamiento 1. Guía de estudio licenciatura en recursos humanos. Instituto universitario aeronáutico 2006. Argentina.
- CHAVENTO, Idalberto. Administración en recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill 1997. Colombia.
- CLER MACELLO, Catalina. Motivación e incentivos no remunerativos. Guía de estudio licenciatura en recursos humanos. Instituto universitario aeronáutico 2007. Argentina.
- DESLER, Gary. Administración de personal. Editorial prentice may 1994. México.
- DIANE, Arthur. Selección efectiva de personal. Grupo editorial norma. Colombia.
- FERRERO, Roberto. Auditoria en recursos humanos. Guía de estudio licenciatura en recursos humanos. Instituto universitario aeronáutico 2002. Argentina.
- FITZ, Jac. ¿Cómo medir la gestión de recursos humanos? Ediciones Deusto 1999. España.
- GARCIA NOYA, María “selección de personal, sistema integrado”. Escuela superior de gestión comercial y marketing 1997. Madrid.
- HARVEY, Christine. Motivación efectiva. Editorial panorama 1998. Argentina.
- LESTA, Marcelo. Administración de remuneración y beneficios. Guía de estudio licenciatura en recursos humanos. Instituto universitario aeronáutico 2005. Argentina.
- OLLEROS IZARD, Manuel. El proceso de capacitación y selección de personal. Gestión 2000. 1997. España.
- PICHINO, Susana. Selección de personal. Paidos 1996. Bs As.
- RASELLO, Néstor y ZULIANI, Verónica. Reclutamiento y selección. Guía de estudio licenciatura en recursos humanos. Instituto universitario aeronáutico 2010. Argentina.
- ROMERO BETANCOURT, Samuel. La administración de personal y su aplicación práctica en la empresa moderna. Compañía editorial continental 1978. México.
- WENDELL, French. Administración de personal. Desarrollo de recursos humanos. Editorial limusa 1983. México.
- WHERTER, Davis. Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill 1995. México.

ANEXOS

ANEXO I

DESCRIPCION DE PUESTO

AREA: Mantenimiento

NOMBRE DEL PUESTO: Supervisor general

LUGAR DE UBICACIÓN DEL PUESTO: Diferentes areas de la empresa HOLCIM y oficina en casa central.

HORARIO: de Lunes a Viernes de 9 a 19hs y Sábados de 9hs a 13hs

MSION DEL PUESTO: Supervisar y controlar las diferentes tareas de cada trabajador dentro de su área particular.

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y TAREAS:

- a- Controlar y supervisar: técnicas de mantenimiento, liderazgo en el equipo, lay out, uniformes, presentación general en el puesto de trabajo, higiene de área de trabajo, cumplimiento de manuales, etc.
- b- Seguimiento de metas diarias y mensuales de tareas.
- c- Seguimiento de motivación, atención, responsabilidad del equipo.
- d- Control de modificaciones en políticas laborales u horarios
- e- Control de eficacia y eficiencia en la labor por parte del trabajador.
- f- Verificación de tareas realizadas.
- g- Seguimiento de la demanda de servicios que se deben prestar.
- h- Recepción y respuesta a problemas y sugerencias del puesto.
- i- Seguimiento de capacitación a encargados, auxiliares, etc.
- j- Aporte de capacitacion, sobre temas en los que el personal necesite
- k- Organizar y dirigir reuniones de encargados y gerentes.
- l- Informe semanal por cada area y equipo.
- m- Supervisar la realización de inventarios.
- n- Control de carnet sanitarios y prácticas de higiene y seguridad.

DESCRIPCION DE PUESTO

AREA: Mantenimiento

NOMBRE DEL PUESTO: Líder del equipo

LUGAR DE UBICACIÓN DEL PUESTO: area designada en Holcim SA

HORARIOS: de Lunes a Viernes de 9hs a 19hs y Sábados de 9ha a 13hs. `

LUGAR DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: Depende directamente del supervisor

MISION DEL PUESTO: Supervisar las diferentes tareas para el buen funcionamiento del equipo

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y TAREAS:

- a- Seguimiento de metas diarias y mensuales del area y el equipo
- b. Seguimiento de las actividades realizadas y a realizar.
- C. Cargar en tiempo y forma las actividades del equipo.
- d- Realizar los pedidos de elementos de trabajo.
- e- Controlar que los elementos de trabajo y uniformes estén en condiciones.
- f- Devolución de instrumentos de trabajo que no se van a usar, rotos..
- g- Realización de inventarios.
- h- Auditoria de desempeño.

DESCRIPCION DE PUESTO

AREA: Mantenimiento .

NOMBRE DEL PUESTO: Ayudante de mantenimiento

LUGAR DE UBICACIÓN: areas designadas en Holcim

HORARIO: de Lunes a Viernes de 9 a 19hs y Sábados de 9hs a 13ha.

LUGAR DEL PUESTO EN EL ORGANIGRAMA: depende directamente del líder del area.

MISION DEL PUESTO: ser el responsable del mantenimiento en el area conjuntamente con otros integrantes con el Objetivo de cumplir con lo que el servicio

requiere en tiempo y forma, para que de esta manera la empresa a la que se le prestara el servicio quede conforme con la eficiencia y eficacia de la labor del equipo de trabajo.

DESCRIPCION DE FUNCIONES Y TAREAS:

- a. Realizar limpieza y reparación de areas determinadas.
- b. mantener el orden y el buen trato con los demás integrantes del puesto
- C. Limpieza y Orden general del area de trabajo.
- d. Colaborar con la recepción de elementos de trabajo y actividades que se le designan al momento.
- e. Colaborar con lo que el líder sugiera responsablemente y con rapidez.

Anexo II

Algunas de las preguntas que le realizamos al gerente general de la empresa:

¿Cuales son sus actividades puntualmente como Gerente General?

¿Hace Cuanto tiempo está en AEPSA SRL?

¿A quienes tiene a su cargo? ¿Usted le maneja la agenda al supervisor ¿cómo hace ese control? ¿Cada vez que despiden o renuncia una persona analizan las causas? ¿Planifican las necesidades de personal?

¿Has Participado de la nueva descripción y perfiles de puesto? Actualmente el

Supervisor lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección

¿estás de acuerdo con ello? ¿Qué opinión merece al respecto? ¿Consideras

que dichas personas están capacitadas para hacerlo? ¿Qué cosa modificarías del proceso de reclutamiento y selección?

¿Que requisitos, que características consideras necesarios para tomar a una persona?

¿Quienes evalúan la continuidad de las personas Cuando se les está por finalizar el periodo de prueba?

¿Hay Capacitación de personal? ¿Antes o después de incorporar a las , persona? ¿Quién la realiza? ¿Que temas se abordan?, ¿Que papel juegan los compañeros en el mismo? ¿Se los evalúa al finalizar la misma?

¿Hay posibilidad de promoción o transferencias dentro de la empresa? ¿Hacia que puestos?

Anexo III

Un breve resumen de las preguntas realizadas al actual Responsable de Recursos Humanos

¿Se planifican o proyectan las necesidades de personal? ¿En que momento u ocasiones?

Cuando una persona se va de AEPESA SRL ¿Se les hace alguna entrevista de salida? ¿Se sabe por que se va? ¿Se analizan otras posibilidades?

¿Consideras que hay rotación de personal en AEPESA? ¿En un índice alto, bajo O normal? ¿Por qué se da? ¿Se ha buscado revertir la situación? ¿Qué harías vos para revertirla?

¿Tienen descripciones de puestos? ¿Están actualizadas? ¿Se las tiene en cuenta a la hora de la búsqueda? ¿Cuáles son los requisitos principales para tomar a una persona?

¿Cuenta la empresa con un organigrama? ¿Está actualizado? ¿Y cuentan con un diagrama de Cantidad de personas por área? ¿Cada cuanto los actualizan?

¿Cuáles son las fuentes de reclutamiento utilizadas actualmente? ¿Siempre se utilizaron las mismas?

¿Tienen un proceso de selección sistematizado? ¿Cuáles son los pasos? ¿Se los realizada tal cual o se hacen modificaciones diarias?

¿Quien realiza el proceso de selección? ¿Quien realizada las entrevistas de selección? ¿Dónde? ¿Qué tipo de entrevista realiza? ¿Está capacitada para hacerlas? ¿Existen políticas de selección en la empresa? ¿Cuáles?

¿Se realizan Exámenes médicos previos al ingreso? ¿Por qué?

¿Se piden referencias laborales? ¿Quién las solicita?

¿,Quien toma la decisión de incorporar a tal o cual persona? ¿Por que?

¿Tiene base de datos? ¿Están actualizados? ¿Cada cuanto se actualiza?

¿Quien lo actualiza? ¿Cómo lo actualizan?

¿Se tiene en cuenta el periodo de prueba de una persona? ¿Se lleva un control de los mismos? ¿Quién evalúa la Continuidad o no de los empleados al finalizar el periodo de prueba?

¿Se realiza algún proceso de inducción del personal a la empresa? ¿Quién lo realiza? ¿Que temas se abordan? ¿Se evalúa al finalizarlo?

¿Hay posibilidades de crecer en la empresa? ¿Los empleados lo Saben?

Anexo IV

Un breve resumen de las preguntas realizadas al Supervisor

¿Cuál es tu función? ¿Cómo es un día tuyo?

¿Tienes una agenda diaria con la distribución de las tareas? ¿Quien la maneja?

¿Consideras que son muchas las tareas que tenés?

¿Te han capacitado para realizar cada una de ellas? ¿Cuanto tiempo? ¿De que manera?

Cada vez que renuncia un empleado o lo despiden ¿se analizan las causas?

¿,Qué motivos originan una búsqueda de personal?

¿Actualmente llevan ustedes el proceso de selección con el currículumN espontáneos que la gente acerca a la oficina? ¿De que manera lo llevan a cabo a ese proceso?

¿Tienen un modelo de entrevista a seguir? ¿Se los capacitó para llevar a cabo el mismo? ¿De que manera?

¿Crees que es la manera correcta e llevar a cabo el proceso de selección?

¿Como lo harías vos? ¿Quién debería llevarlo a cabo?

¿Alguien colabora con vos en esta tarea de selección? ¿De que manera?

¿Cuáles son los requisitos para tomar una persona?

¿Dónde se realizan las entrevistas de selección?

Estas entrevistas están programadas en su agenda diaria

¿Quién toma la decisión final de incorporar a tal persona?

¿Realizan algún tipo de prueba, juego, etc. para evaluar al candidato? ¿En que consiste?

¿Quien le anuncia al Candidato la incorporación?

¿Se realizan verificaciones de datos y referencias? ¿Quién lo hace?

¿Se realiza algún tipo de inducción? ¿Cuándo (antes o después de incorporarlo)?

¿Quien la realiza? ¿Cómo la realiza? ¿En que consiste? ¿Qué temas se abordan?

¿Quienes evalúan la continuidad o no de un empleado antes de finalizar el periodo de prueba? Si no funciona en mantenimiento ¿se prueba la posibilidad de incorporarlo en otra área?

¿Hay capacitación de personal? ¿Cuando? ¿Quién la realiza? ¿Que temas se abordan? ¿Se evalúa al finalizar la capacitación? ¿Cómo?

Anexo V

Un breve resumen de la entrevista realizada al ex gerente de Recursos Humanos

¿Planificaban y proyectaban las necesidades de personal?

¿Siempre? ¿En que Casos? ¿Porque? ¿Como? ¿Había técnicas de pronóstico?
¿Cuales?

¿Qué motivos originaban una búsqueda?

¿Se analizaban las causas de renuncias y despidos? ¿Como?

¿Había rotación de personal?

¿Se calculaba el Índice de rotación? ¿Como? ¿Cuáles eran las causas de dicha rotación? ¿De que manera se hubiera podido disminuir?

¿Dicho índice luego era incorporado a la planificación y proyección de personal?

¿Existía un perfil de puesto con sus respectivas descripciones y especificaciones de puesto? ¿Quién las realizaba? ¿Cómo obtuvo la información para ello?

¿Se actualizaban cada cuanto tiempo? ¿Se utilizaban a la hora de hacer una entrevista?

¿Existía un diagrama de la cantidad de personas por área que se desempeñan en la organización? ¿Organigrama? ¿Se actualizaban periódicamente? ¿Cada cuanto?

¿Cuáles eran las fuentes de reclutamiento que utilizaban (Pasantes, diario,

PPP, espontáneos, recomendados, consultoras? ¿Históricamente Se utilizaron siempre las mismas? ¿Cuales se utilizaba antes? ¿Porque se cambio?

¿Tenían base de datos? ¿Estaban actualizadas? ¿Cada cuanto se actualizaban?

¿Cómo se actualizaban? ¿Qué Criterios tenían para a la hora de analizar un currículum?

¿Había posibilidades de promoción y transferencia? ¿Hacia que puestos?

¿Ellos tenían alguna manera de manifestar el deseo de ser tenido en cuenta para posibles vacantes? ¿Cuál

¿Cómo se desarrollaba una entrevista de selección? ¿Habla un modelo a seguir?

¿Que tipo de entrevista se realizaba? (Estructurada, no estructurada) ¿Porque?

¿Quiénes la realizaban? ¿Estaban capacitados para hacerlo? ¿Cuánto tiempo demandaba una entrevista? ¿En que lugar físico se realizaban las entrevistas?

¿Existía algún tipo de precaución respecto al lugar físico, tiempo necesario e información necesaria para llevar a cabo la entrevista?

¿Se utilizaban pruebas o test? ¿Quiénes la realizaban?

¿Quiénes intervenían en el proceso de selección?

¿Intervenía el supervisor directo o encargado directo del puesto vacante?

¿Qué contribución hacía?

¿Se realizan exámenes médicos? ¿Por qué?

¿Qué cosas se tenían en cuenta para tomar a una persona?

¿Quién tomaba la decisión final de incorporación?

¿Quién le anunciaba al candidato sobre su incorporación? ¿Cómo se le decía?

¿Se realizaban verificaciones de datos y referencias?

¿Había inducción? ¿En que consistía, que temas se abordaban?

¿Antes o después de incorporada la persona? ¿Quién era el responsable de dicho proceso? ¿Cuál era la contribución de recursos humanos en ello? ¿Qué papel tenían los compañeros en esto?

¿Quiénes evaluaban la continuidad o no de una persona cuando estaba por finalizar su periodo de prueba? ¿Si no funcionaba en venta se consideraba la posibilidad de probarlo en otras áreas? ¿Por qué?

¿Había capacitación? ¿Antes o después de incorporada la persona? ¿Quién las realizaba? ¿Estaban capacitados para hacerlo? ¿Qué temas se abordaban?

¿Qué papel juegan los compañeros en esto? ¿Se los evaluaba al finalizar la capacitación? ¿De que manera se los capacitaba? ¿Qué técnicas de Capacitación se empleaban? ¿Por qué?

Anexo VI

Encuesta realizada a los trabajadores actuales de AEPSA SRL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: "Para mejorar el ámbito laboral y la productividad de la empresa"

- Femenino
- Masculino
- Edad.....

Marque con una Cruz la respuesta correcta.

1) ¿Hace cuanto tiempo trabajas en la empresa?

- a) 1 mes a 2 años
- b) 3 años a 4 años
- c) 5 años a 8 años
- d) Mas de 8 años

2) ¿Cómo llegaste a la empresa?

- a) Aviso
- b) Conocido
- c) Currículo espontáneo
- d) Consultora
- e) Institución educativa
- f) Sindicato
- g) Otro,.....

3) ¿Cuántas entrevistas te realizaron?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3

e) Otro

4) ¿Quiénes te realizaron las entrevistas?

a) Director

b) Gerente general

c) Asesor de RRHH

d) Supervisor

e) Otro

5) ¿En que lugar físico te la realizaron?

a) Oficina principal

b) Oficina de recursos humanos

c) Lugar de trabajo en Holcim

d) Otro

6) ¿Cómo te comunicaron el ingreso a la empresa?

a) Telefónicamente

b) Personalmente

c) Por medio de una institución educativa

d) Por medio de una consultora de recursos humanos

e) Otro

7) ¿,Quién te comunicó del ingreso a la empresa?

a) Asesor de RRHH

b) Gerente General

c) Administrativos '

d) otros

8) ¿Que Consideras que tuvieron en cuenta para tomarla decisión de incorporarte?

a) Edad

b) Sexo

c) Disponibilidad horaria

d) Experiencia

e) Presencia

f) Fluidez y expresión verbal

g) Formación

h) Simpatía,

i) Amabilidad

J) Intereses personales y progreso

k) Otro

9) ¿Tuviste algún tipo de capacitación?

a) Si

b) NO

10) ¿Antes de Comenzar a trabajar o posterior al ingreso a la empresa?

a) Antes de incorporarme a la empresa

b) Luego de incorporarme a la empresa

11) ¿Qué tipo de capacitación?

a) Simulación de condiciones reales

b) Estudio de casos

- c) Actuación
- d) Enseñanza programada
- e) Conferencias
- f) Relación experto-aprendiz
- g) Videos, películas, etc.
- h) Lectura
- i) Rotación de puestos
- j) Otro

12) ¿Qué tema se abordaron en la Capacitación?

- a) Cultura y políticas de la organización
- b) descripción de tareas a realizar.
- c) Higiene y seguridad
- d) Liderazgo
- e) otros

13) ¿Cuánto tiempo duró esa capacitación?

- a) 1 día
- b) 1 semana
- c) 1 mes
- d) 1 día varias veces al año
- e) Otro

14) ¿Quién te realizó la capacitación?

- a) gerente General

- b) Asesor de RRHH
- c) Compañeros
- d) Supervisor
- e) Otro

15) ¿Te evaluaron al final de la capacitación?

- a) Si
- b) No

En caso de contestar si:

¿Cómo te evaluaron?

- a) Examen escrito
- b) Observando
- c) Entrevista de evaluación
- d) Otro

16) ¿Dichas capacitaciones abarcan un temario que luego sirven para poder desempeñarte en alguna otra área de la empresa?

- a) Si
- b) No

17) ¿Existen posibilidades de crecimiento dentro de la empresa (ascensos o transferencias)?

- a) Si
- b) NO

En caso de contestar si:

- a) ¿Hacia que puestos de trabajo hay promociones o transferencias?

- b) Supervisor
- c) Líder
- d) Responsable
- e) Administrativo
- f) otros

18) ¿Te identificas con las tareas que realizas? ¿Te gustan? ¿Estás conforme con ellas?

- a) Si
- b) NO

¿Por que? :

- a) Me desempeño bien
- b) Obtengo logros con mis tareas realizadas.
- c) Tengo buena relación con mis compañeros
- d) Me interesa aprender mas día a día
- e) Otro

19) ¿Estas de acuerdo con la cultura y las políticas de le empresa?

- a) Si
- b) NO

¿Por qué?:

20) Consideras que hay mucho Cambio de personal en AEPSA SRL?

- a) Si
- b) NO

Si la respuestas es si:

A) ¿Porque considera que sucede?:

- a) Falta de Capacitación

- b) Falta de adaptación a las tareas
- c) Disconformidad con la Cultura y políticas de la empresa
- d) Clima laboral
- e) Condiciones de trabajo
- f) Carga horaria ‘
- g) Mal desempeño.
- h) otros

21) ¿Alguna vez pensaste en Irte de AEPSA SRL?

a) Si

b) No

En Caso de responder si

21, a) ¿Por que'?

a) Progreso personal o profesional

b) Mejora económica

c) Disconformidad con las Condiciones de trabajo

d) Disconformidad Con las políticas de AEPSA

e) Estudio

f) Problemas personales o familiares

g) Otros

En caso de responder no

21, b) ¿Por qué?

a) Poco tiempo en la empresa

b) Comodidad

c) Satisfacción con el puesto de trabajo

d) buena remuneración

Anexo VII

La encuesta de egreso para los que se fueron por decisión propia es:

ENCUESTA DE EGRESO

1) IDENTIFICACIÓN DEL ENCUESTADO

Apellido y Nombre

Fecha de Ingreso

Fecha de Egreso

Puesto que ocupaste al ingreso

Puesto que ocupaste al egreso

2) MOTIVO DEL EGRESO (marque Con una Cruz la respuesta correcta)

a) Decisión Propia

b) Decisión de la Empresa

c) Común Acuerdo

d) Otro

Si se trata de una decisión propia, indique a su vez el motivo

a) Mejor Propuesta

b) Razones Personales

c) Disconformidad con la cultura y políticas de la empresa

d) Clima laboral

e) Condiciones de trabajo

f) Carga horaria

g) Otro

3) LA EMPRESA (marque con una Cruz la respuesta correcta)

¿Hace cuanto tiempo trabajas en la empresa?

- a) 1 mes a 2 años
- b) 3 años a 4 años I
- c) 5 años a 6 años
- d) Mas de 6 años

¿ Cómo Llegaste a la empresa?

- a) Aviso
- b) Conocido
- c) Currículo espontáneo
- d) Consultora
- e) Institución educativa
- f) Sindicato
- g) Otro

¿ Cuántas entrevistas te realizaron?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) Otro

¿ Quiénes te realizaron las entrevistas?

- a) Director
- b) Gerente General
- c) Asesor de RRHH
- d) Supervisor
- f) Otro

¿En qué lugar físico te la realizaron?

- a) Oficina principal
- b) Oficina de recursos humanos
- c) Lugar de trabajo en Holcim
- d) Otro

¿Cómo te comunicaron el ingreso a la empresa?

- a) Telefónicamente
- b) Personalmente
- c) Por medio de una institución educativa
- d) Por medio de una consultora de recursos humanos
- e) Otro

¿ Quién te comunicó del ingreso a /a empresa?

- a) Asesor de recursos humanos
- b) Gerente general
- c) Administrativos
- d) otros

¿Qué Consideras que tuvieron en cuenta para tomar la decisión de incorporarte?

- a) Edad
- b) Sexo
- c) Disponibilidad horaria
- d) Experiencia
- e) Presencia
- f) Fluidez y expresión verbal
- g) Formación
- h) Simpatía,

- i) Amabilidad
- j) Intereses personales y progreso
- k) Otro

¿ Tuviste algún tipo de capacitación?

- a) Si
- b) NO

¿Antes de comenzar a trabajar o posterior al ingreso a la empresa'?

- a) Antes de incorporarme a la empresa
- b) Luego de incorporarme a la empresa

¿ Qué tipo de Capacitación?

- a) Simulación de condiciones reales
- b) Estudio de Casos
- c) Actuación
- d) Enseñanza programada
- e) Conferencias
- f) Relación experto-aprendiz
- g) videos, películas, etc.`
- h) Lectura
- i) Rotación de puestos
- j) Otro

22) ¿Qué tema se abordaron en la Capacitación?

- a) Cultura y políticas de la organización
- b) descripción de tareas a realizar.
- c) Higiene y seguridad

d) Liderazgo

e) otros

23) ¿Cuánto tiempo duró esa capacitación?

a) 1 día

b) 1 semana

c) 1 mes

d) 1 día varias veces al año

e) Otro

24) ¿Quién te realizó la capacitación?

a) gerente General

b) Asesor de RRHH

c) Compañeros

d) Supervisor

e) Otro

25) ¿Te evaluaron al final de la capacitación?

a) Si

b) No

En caso de contestar si:

¿Cómo te evaluaron?

a) Examen escrito

b) Observando

c) Entrevista de evaluación

d) Otro

26) ¿Dichas capacitaciones abarcan un temario que luego sirven para poder desempeñarte en alguna otra área de la empresa?

a) Si

b) No

27) ¿Existen posibilidades de crecimiento dentro de la empresa (ascensos o transferencias)?

a) Si

b) NO

En caso de contestar si:

a) ¿Hacia que puestos de trabajo hay promociones o transferencias?

b) Supervisor

c) Líder

d) Responsable

e) Administrativo

f) otros

28) ¿Te identificas con las tareas que realizas? ¿Te gustan? ¿Estás conforme con ellas?

a) Si

b) NO

¿Por que? :

a) Me desempeño bien

b) Obtengo logros con mis tareas realizadas.

c) Tengo buena relación con mis compañeros

d) Me interesa aprender mas día a día

e) Otro

29) ¿Estas de acuerdo con la cultura y las políticas de le empresa?

a) Si

b) NO

¿Por qué?:

30) Consideras que hay mucho Cambio de personal en AEPESA SRL?

a) Si

b) NO

Si la respuestas es si:

B) ¿Porque considera que sucede?:

a) Falta de Capacitación

b) Falta de adaptación a las tareas

c) Disconformidad con la Cultura y políticas de la empresa

d) Clima laboral

e) Condiciones de trabajo

f) Carga horaria ‘

g) Mal desempeño.

h) otros

CONSIDERACIONES: Las responsabilidades y tareas del puesto

¿Correspondían con lo que usted esperaba?

a) Si

b) NO

¿Qué Opina usted Sobre Su puesto?

a) Malo

b) Regular

c) Bueno

d) Muy Bueno

e) Excelente

Las Condiciones de trabajo

a) Malo

b) Regular

c) Bueno

d) Muy Bueno

e) Excelente

La información y orientación recibida antes de ingresar a la empresa

a) Malo

b) Regular

c) Bueno

d) Muy Bueno

e) Excelente

La información y orientación recibida luego de incorporado a la empresa

a) Malo

b) Regular

c) Bueno

d) Muy Bueno

e) Excelente

La capacitación que le proporcionaron

a) Malo

b) Regular

c) Bueno

d) Muy Bueno

e) Excelente

El trato que recibió de sus Superiores (jefes, Supervisores y líderes)

a) Malo

b) Regular

c) Bueno

d) Muy Bueno

e) Excelente

El trato que recibió de sus compañeros

a) Malo

b) Regular

c) Bueno

d) Muy Bueno ‘

e) Excelente

¿Por qué razones abandonaste la empresa?

Qué Condiciones debió emprender la empresa para evitar la desvinculación y retenerlo?

Anexo VIII

Encuesta de egreso para los que se fueron despedidos por la empresa

Encuesta de egreso

1) IDENTIFICACION DEL ENCUESTADO

Apellido y nombre

Fecha de ingreso

Fecha de egreso

Puesto que ocupaste al ingreso

Puesto que ocupaste al egreso

2) MOTIVO DE EGRESO (marque con una X la respuesta correcta)

- a) Decisión propia
- b) Decisión de la empresa
- c) Común acuerdo
- d) Otros

Si se trata de una decisión propia, identifique a su vez el motivo

- a) Mejor propuesta
- b) Razones personales
- c) Disconformidad con la cultura y las políticas de la empresa
- d) Clima laboral
- e) Condiciones de trabajo
- f) Carga horaria
- g) Otro

e) LA EMPRESA (marque con una X la respuesta correcta)

Hace cuanto tiempo trabajas en la empresa?

- a) 1 mes a 2 años
- b) 3 años a 4 años
- c) 5 años a 6 años
- d) Más de 6 años

Como llegaste a la empresa?

- a) Aviso
- b) Conocido
- c) Curriculum
- d) Consultora

- e) Institución educativa
- f) Sindicato
- g) Otro

Cuántas entrevistas te realizaron?

- a) 0
- b) 1
- c) 2
- d) 3
- e) Otro

Quiénes te realizaron la entrevista?

- a) Director
- b) Gerente general
- c) Asesor de RRHH
- d) Supervisor

En qué lugar físico te la realizaron?

- a) Oficina principal
- b) Oficina de RRHH
- c) Lugar de trabajo en Holcim
- d) Otros

Como te comunicaron el ingreso a la empresa?

- a) Telefónicamente
- b) Personalmente
- c) Por medio de una institución educativa
- d) Por medio de una consultora de RRHH
- e) Otro

Quien te comunico el ingreso a la empresa?

- a) Asesor de RRHH
- b) Gerente
- c) Administrativos
- d) Otros

Que consideras que tuvieron en cuenta para tomar la decisión de incorporarte?

- a) Edad

- b) Sexo
- c) Disponibilidad horaria
- d) Experiencia
- e) Presencia
- f) Fluidez y expresión oral
- g) Formación
- h) Simpatía
- i) Amabilidad
- j) Intereses personales y progreso
- k) Otros

Tuviste algún tipo de capacitación?

- a) Si
- b) No

Antes de empezar a trabajar o posterior al ingreso en la empresa?

- a) Antes de la incorporación a la empresa
- b) Luego de la incorporación a la empresa.

Qué tipo de capacitación?

- a) Simulación de condiciones reales.
- b) Estudio de casos
- c) Actuación
- d) Enseñanza programada.
- e) Conferencias
- f) Relación experto-aprendiz
- g) Videos, películas, etc.
- h) Lectura
- i) Rotación de puestos.
- j) Otros

Que temas se abordaron en la capacitación?

- a) Cultura y políticas de la organización
- b) Descripción de tareas a realizar
- c) Higiene y seguridad
- d) Liderazgo
- e) Otros

Cuanto tiempo duro esa capacitación?

- a) 1 día
- b) 1 semana
- c) 1 mes

- d) 1 día varias veces al año
- e) Otros

Quien te realizo la capacitación?

- a) Gerente
- b) Asesor de RRHH
- c) Compañeros
- d) Otros

Te evaluaron al final de la capacitación?

- a) Si
- b) No

En caso de contestar si.

Como te evaluaron?

- a) Examen escrito
- b) Observando
- c) Entrevista de evaluación
- d) Otro

Dichas capacitación abarcan un temario que luego podría servir para poder desempeñarte en alguna otra área de trabajo?

- a) Si
- b) No

Existen posibilidades de crecimiento dentro de la empresa? (ascensos o transferencias?)

- a) Si
- b) No

En caso de contestar si.

hacia que puestos de trabajo hay promociones o transferencias?

- a) Supervisor
- b) Responsable
- c) Administrativo

Estás de acuerdo con la cultura y las políticas de la empresa?

- a) Si
- b) No

Por qué?

Consideras que hay mucho recambio de personal en AEPSA?

- a) Si
- b) No

Si la respuesta es si

Porque consideras que sucede?

- Falta de capacitación
- Falta de adaptación a las tareas
- Disconformidad con la cultura y políticas de la empresa
- Clima laboral
- Condiciones de trabajo
- Cambio horario
- Mal desempeño
- Otros

e) CONSIDERACIONES: las responsabilidades y tareas del puesto. Correspondían con lo que usted esperaba?

- a) Si
- b) No

Qué opina usted sobre?

Su puesto:

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno
- e) Excelente

Las condiciones de trabajo:

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno
- e) Excelente

La información y orientación recibida antes de ingresar a la empresa?

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno
- e) Excelente

La información y orientación recibida luego de incorporado a la empresa?

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno
- e) Excelente

La capacitación que le proporcionaron:

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno
- e) Excelente

El trato que recibió de sus supervisores (jefes, supervisores y líderes)

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno
- e) Excelente

El trato que recibió de sus compañeros:

- a) Malo
- b) Regular
- c) Bueno
- d) Muy bueno
- e) Excelente

Qué razones o explicaciones te dieron al despedirte?

Estás de acuerdo con ello?

- a) Si
- b) No

Anexo IX

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

PLANILLA DE EMPLEADOS DE DONDE NOS ABASTECIMOS:

AEPSA S.R.L									
								Fecha 19/06/2013	
								Hora 11:	
<i>Empleados de la Empresa</i>									
Código	Nombre	CUIL	DNI	Localidad	Barrio	Sexo	Conv.	Cond.	Antig. ct.
A065	ACEVEDO EDGAR ESTEBAN	20-31053337-	31.053.337	LA CALERA	LA CALERA	M	Si	M	4,17 0
A072	ACHAVAL MARCOS EMANUEL	20-29676097-	29.676.097	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	5,17 0
A836	ACOSTA LUCAS DAVID	20-31769926-	31.769.926	CORDOBA	PARQUE REPUBLIC	M	Si	M	0,00
A1009	ACUÑA CRISTIAN GABRIEL	23-31804444-	31.804.444	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A1002	AGÜERO HECTOR GABRIEL	20-34990257-	34.990.257	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	No	M	0,75
A208	ALCOT A JEREMIAS FACUNDO	20-36793415-	36.793.415	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,51 0
A841	ALTAMIRANO FABIAN ALEJAND	20-31105859-	31.105.859	MALAGUEÑO	1° DE MAYO	M	Si	M	0,00
A942	ALTAMIRANO LUIS EDUARDO	20-22288543-	22.288.543	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A096	ALTAMIRANO MARCELO ALEJA	20-28242611-	28.242.611	MALAGUEÑO	LA PERLA	M	Si	M	0,00
A938	ALTAMIRANO PEDRO DANIEL	20-28648605-	28.648.605	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A905	ARGUELLO DANIEL GERMAN	20-28118247-	28.118.247	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	J	0,00
A937	ARIAS DARIO MARCOS	20-30122882-	30.122.882	CORDOBA	Lomas de San Martin	M	Si	M	0,00
A933	ARRIETA RODRIGO AUGUSTO	20-31804496-	31.804.496	MALAGUEÑO	1° DE MAYO	M	Si	M	0,00
A826	ASIS MARCOS EZEQUIEL	20-36793424-	36.793.424	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A992	AYLLON DIEGO MARTIN	20-28798714-	28.798.714	MALAGUEÑO	LA PERLA	M	Si	M	0,00
A885	BARBATTI GLORIA CRISTINA	23-06048438-	6.048.438	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	F	Si	M	0,00
A987	BARBOSA UBALDO AURELIANO	23-29605571-	29.605.571	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A927	BARRERA CRISTIAN FERNANDO	20-32739488-	32.739.488	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	J	0,00
A936	BARRERA GUSTAVO GERMAN	23-30544001-	30.544.001	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A077	BARRERA RAUL OSCAR	20-26393142-	26.393.142	MALAGUEÑO	1° DE MAYO	M	Si	M	3,25 0
A1019	BARRIONUEVO CLAUDIO ALEJA	20-35667875-	35.667.875	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,25
A206	BARRIONUEVO JORGE LUIS	20-33432363-	33.432.363	MALAGUEÑO	17 DE OCTUBRE	M	Si	J	0,56 0
A951	BARRIONUEVO OMAR ALEJANDE	20-33797354-	33.797.354	MALAGUEÑO	YOCSINA	M	Si	M	0,00
A205	BEAS JORGE OMAR	20-12380235-	12.380.235	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,56 0
A923	BOGACKI SOSA JUAN MANUEL	23-26903378-	26.903.378	CORDOBA	COLINAS DE VELEZ	M	Si	M	0,00
A988	BOSCH ARACELI ANAHI	27-31222342-	31.222.342	CORDOBA	PARQUE REPUBLIC	F	No	M	0,00
A020	BOSCH RAUL SEBASTIAN	20-29201656-	29.201.656	CORDOBA	LOS NARANJOS	M	No	M	4,57 0
A044	BOSCH SERGIO SEBASTIAN	20-11589061-	11.589.061	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	No	M	5,33 0
A791	BRITOS ERNESTO EDUARDO	20-17491266-	17.491.266	MALAGUEÑO	17 DE OCTUBRE	M	Si	M	0,00
A869	BRIZUELA CESAR DAMIAN	20-31105896-	31.105.896	MALAGUEÑO	BANTA BARBARA	M	Si	M	0,00
A859	BRIZUELA EMANUEL ALEJANDR	23-33432455-	33.432.455	MALAGUEÑO	SANTA BARBARA	M	Si	M	0,00
A881	BRIZUELA UBALDO NORBERTO	20-33432445-	33.432.445	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A789	BRIZUELA UBALDO NORBERTO	20-33432445-	33.432.445	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A1011	BURGOS CRISTIAN GERMAN	20-31668604-	31.668.604	MALAGUEÑO	SANTA BARBARA	M	Si	M	0,00
A1034	BUSTOS CRISTIAN AMERICO	20-28974073-	28.974.073	MALAGUEÑO	CARLOS PAZ SIERR	M	Si	M	0,02
A925	BUSTOS MARTA LILIANA	27-14667560-	14.667.560	MALAGUEÑO	YOCSINA	F	Si	M	0,00
A973	BUSTOS YOLANDA AMELIA	27-10915135-	10.915.135	CORDOBA	JOSE HERNANDEZ	F	Si	M	0,00
A786	CABRERA CESAR JESUS	20-35530089-	35.530.089			M	Si	M	0,39
A787	CACERES GUSTAVO ALEJANDRO	20-24584901-	24.584.901	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A035	CACERES JORGE FABIAN	20-26181570-	26.181.570	MALAGUEÑO	AMPLIACION LA P	M	Si	M	4,71 0
A946	CALCATERRA NICOLAS ALEJANI	20-31557303-	31.557.303	CORDOBA	CORDOBA	M	Si	M	0,00
A825	CALDERON GABRIEL OMAR	20-25611936-	25.611.936	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A875	CALOBINI FABIAN ANGEL	20-20787732-	20.787.732	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A080	CAMARA SERGIO FABIAN	20-24584968-	24.584.968	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	2,40 0
A928	CANO MARCOS ARIEL	20-33432338-	33.432.338	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A806	CARLOS JUAN JOSE	20-24408707-	24.408.707	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A907	CARRANZA MARIO ESTEBAN	20-25018321-	25.018.321	MALAGUEÑO	VILLA SAN NICOLA	F	Si	M	0,00
A078	CARRANZA MARIO ESTEBAN	20-25018321-	25.018.321	MALAGUEÑO	SAN NICOLAS	M	Si	M	1,41 0
A051	CARRERAS CARLOS ENRIQUE	23-29418010-	29.418.010	MALAGUEÑO	EVA PERON	M	Si	M	5,28 0
A816	CARRERAS JOSE LUIS	20-23142053-	23.142.053	cordoba	GRAL MOSCONI	M	Si	M	0,00
A944	CARRIZO NELZON HERNAN	20-22562875-	22.562.875	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00
A866	CASTAÑEDA ALDO FRANCISCO	20-14893485-	14.893.485	CORDOBA	LA MADRID	M	Si	M	0,00
A956	CEBRERO NATALIA IVANA	27-31804466-	31.804.466	MALAGUEÑO	YOCSINA	F	Si	M	0,00
A864	CEJAS CRISTIAN ROBERTO	23-26673132-	26.673.132	MALAGUEÑO	MALAGUEÑO	M	Si	M	0,00

"MOTIVOS QUE CAUSAN EL ALTO INDICE DE ROTACION EN AEPSA SRL"