

*Dedicado:*

*A mis padres que me han formado y acompañado desde siempre.*

*A mis compañeros de carrera que transitamos este camino juntos.*

*A mis amigos de toda la vida que están en cada momento.*

*A mi compañero y amigo Ricardo Vera que me acompañó, sostuvo y  
comprendió durante este trabajo final de grado.*

*A Dios por darme fuerzas y bendecirme cada día.*



*Dedicado:*

*A mis padres, Adriana y Gerardo por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo, por los ejemplos de perseverancia y constancia que me han infundado siempre y, sobre todo, por su amor.*

*A mi hermano Mauricio, por ser el amigo incondicional que la vida me dio.*

*A Juliana, mi amor, por estar siempre a mi lado de manera incondicional, brindándome su amor y apoyo.*

*A mis abuelas, Lola y María que me brindaron su experiencia, consejos, valores y la fortaleza que se necesita para ser una persona de bien.*

*A mis primos, Cristian, Marcos, Paula y Sergio.*

*A mi padrinos, Hugo y Edith y a mis tíos Eladio y Liliana por estar siempre en todos los momentos importantes de mi vida.*

*A mi amigo y hermano del alma, Nacho, por compartir una vida juntos.*

*A mi amigo y compañero de este proyecto, Martín, por compartir este inmenso desafío con predisposición, voluntad y apoyo a lo largo de este tiempo.*

*Y a todos los que de una u otra forma están a mi lado...*



## *Agradecimientos*

*La realización de este trabajo final no podría haberse logrado sin el apoyo de las siguientes personas:*

*Instituto Universitario Aeronáutico: representado por la Lic. De Valle, Lic. Urrutia, Lic. Malaman, Cr. Norry y Lic. Singeser; quienes nos guiaron durante todo el proceso, poniendo a nuestro servicio toda su experiencia y conocimiento;*

*A los Integrantes de la empresa MOCONA S.R.L., quienes nos abrieron sus puertas sin condicionamientos, brindándonos toda la información necesaria para poder desarrollar nuestro Trabajo Final de Grado; en especial a Mery Lunge, Ricardo Lunge y Fabiana Guevara por su predisposición y apoyo permanente en nuestro Proyecto.*

*A nuestro tutor, el Lic. Nicolás Beltramino, que nos fue guiando durante todo el proyecto, poniendo a nuestra disposición todos sus conocimientos teóricos y prácticos y supervisando constantemente nuestros avances.*



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONAUTICO

Facultad: Ciencias de la Administración

Carrera: Recursos Humanos

Tema: Sistema de provisión de recursos humanos en empresa maderera.

Autor: Galíndez Ricardo Martín, Vera Ricardo Germán

Director del TFG:

.....



**APÉNDICE VI**



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**FECHA:** ...../...../.....

**FACULTAD:** Ciencias de la  
Administración

**DEPARTAMENTO:** Desarrollo  
Profesional

**INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO**

**Alumnos:**

**Título del Trabajo:**.....  
.....  
.....

- El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.
- Rechazar.

**Observaciones:**

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

\_\_\_\_\_  
Presidente Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
2° Integrante Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
3° Integrante Mesa  
Firma

Horarios disponibles para el examen: .....  
.....



## ÍNDICE

RESUMEN.....	7
<b>CAPÍTULO I</b>	
INTRODUCCIÓN .....	8
PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	9
CONTEXTUALIZACIÓN .....	14
<b>CAPÍTULO II</b>	
PREDIAGNÓSTICO .....	15
SITUACIÓN PROBLEMÁTICA .....	16
JUSTIFICACIÓN .....	16
OBJETIVOS .....	17
Objetivo General: .....	17
Objetivos Específicos:.....	17
<b>CAPÍTULO III</b>	
MARCO TEÓRICO.....	18
Descripción de Puestos .....	18
Planificación y Reclutamiento .....	22
Proceso de Selección.....	29
Plan de acogida / Inducción .....	42
<b>CAPÍTULO IV</b>	
DIAGNÓSTICO .....	50
METODOLOGÍA .....	54
<b>CAPÍTULO V</b>	
PROPUESTA.....	55
<b>CAPÍTULO VI</b>	
CONCLUSIONES .....	85
<b>CAPÍTULO VII</b>	
COSTOS Y PRESUPUESTOS.....	87
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>89</b>
Análisis del impacto económico .....	90
Organigrama.....	91
Tabla de codificación .....	92
Formulario de Descripción del Puesto .....	93
Cuestionario de información sobre la empresa .....	98
Factores de rendimiento .....	101
Formulario de perfil del puesto .....	104
Ficha / Candidatura .....	106
Guía para la entrevista.....	107
Valoración de candidatos – informe final .....	108
Carpeta de inducción.....	110
Descripción de puestos.....	135
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>216</b>



## RESUMEN

Debido a la necesidad de disminuir la rotación de personal, la informalidad con la que se lleva a cabo el reclutamiento y la selección de los recursos humanos, la ausencia de perfiles adecuados para adaptarse al cambio, una incompleta descripción de los puestos dentro de la empresa y un plan de acogida poco definido; se buscó formalizar y estructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal e instaurar un adecuado modelo de inducción de los recursos humanos para la empresa MOCONA S.R.L.

Nuestra propuesta de intervención se basa en una serie de pasos simples y efectivos: realización de entrevistas a los gerentes, supervisora de recursos humanos y personal operativo, observación en los diferentes puestos de trabajo, desarrollo de una descripción de puestos de la organización, desarrollo de un proceso de reclutamiento y selección externa, revisión del organigrama y la diagramación de un plan de inducción.

Hemos trabajado para brindar estas herramientas en base a una decisión fundada en la necesidad de la empresa en mejorar y fortalecer estos aspectos en la organización, es por ello que hoy la empresa cuenta con un sistema de provisión de recursos humanos orientado a todos los niveles de la organización.



## CAPÍTULO I

### INTRODUCCIÓN

Desde el momento en que comenzamos a pensar en nuestro trabajo final de grado y luego de analizar diferentes alternativas, alimentamos la idea de realizarlo en una empresa PyME modelo como lo es Moconá S.R.L. Mediante el mismo, intentaremos profundizar, desarrollar y poner en práctica nuestros conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera, con el fin de poder comenzar a ganar experiencia en el plano profesional afín a nuestros estudios, teniendo la ventaja de tener como guías a los profesores de la institución IUA, profesionales con vasta experiencia en la materia.

La posibilidad de tratar el reclutamiento, selección e inducción formó parte del grupo de potenciales temas, el cual se fue reduciendo a medida que realizábamos el respectivo relevamiento en la empresa a través de entrevistas con la Gerente de RRHH, la Gerente General y el personal de la organización. De esta manera logramos converger en las necesidades latentes de la empresa y aproximarnos a vislumbrar lo que sería el desarrollo y la puesta en marcha de acciones estratégicas que logren subsanar las carencias planteadas y optimizar procedimientos necesarios para la vida organizacional. Fue así, que el problema de fondo que se presentaba era la informalidad con la que se realizaba la incorporación del personal en la compañía lo que provoca una alta tasa de rotación de los trabajadores.

Con el presente TFG se buscó formalizar y estructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal e instaurar un adecuado modelo de inducción de los recursos humanos a través de una serie de pasos simples pero efectivos para así lograr una suerte de reciprocidad entre el puesto a cubrir y la/s persona/s favorecida/s en esta etapa.

La idea de abordar este tópico surge del atractivo que presentaba esta temática para nosotros y, por otro lado, de la necesidad de la empresa seleccionada de optimizar el proceso en materia de tiempo, adecuación puesto/persona seleccionada y reducción de la rotación del personal.

Para dar una idea acabada de la entidad sobre la que se ha trabajado, describimos la organización a continuación.





## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

MOCONA S.R.L. opera en la ciudad de Córdoba desde el año 1994, como mayorista y minorista de maderas en general y herrajes; siendo una de las madereras más importante del interior del país.

Se considera una empresa líder en el mercado debido a su capacidad de adaptación, busca el mejoramiento continuo, reflejando el trabajo hacia la certificación de las normas de calidad ISO SERIE 9001:2000.

La **Misión:** comercializar maderas, materiales de construcción en seco y afines, de madera rentable logrando así el sustento de nuestras familias. Crear un ambiente en el cual se pueda honrar a Dios, a través del trabajo cotidiano, sirviendo a los demás (compañeros, clientes y proveedores).

La **Visión:** Mocona espera ser reconocida por su constante crecimiento, la capacidad de innovar y generar relaciones perdurables con sus integrantes (compañeros, clientes y proveedores).

Esta organización se gesta hace dos décadas en la provincia de Misiones, donde la principal actividad llevada a cabo era la explotación de bosques y la venta por mayor para grandes constructoras, en los últimos tiempos y viendo a este mercado casi saturado decidieron involucrarse con un nuevo mercado, el de los profesionales de la construcción (arquitectos e ingenieros) y el de los consumidores finales, pero todo esto sin perder de vista ni restándole importancia al mercado mayorista.

La estrategia de la firma ha consistido en ver hacia dónde se orienta el mercado y adelantarse a lo que va a acontecer. Una consecuencia de esta visión, ha sido la implementación del sistema de autoservicio, constituyéndose en la primera empresa en el rubro con este sistema en la ciudad de Córdoba.

Es una empresa que sigue creciendo día a día gracias a la innovación e incorporación de nuevas tecnologías sumado a la idea general por parte de los empleados, como de los gerentes, de brindar un buen servicio, atención y calidad de productos.



Mocona Maderas podría catalogarse como una empresa comercial ya que no posee aserraderos propios, compra todos los materiales ya trabajados lo único que se les hace a las maderas es cepillarlas y cortarlas, cuyo capital es privado de origen nacional. Entraría dentro de las empresas de pequeño tamaño pero aún así es la empresa líder en su rubro y con amplias posibilidades y deseos de superar las barreras nacionales y extenderse, en un principio, hacia el MERCOSUR.

La casa central cuenta con más de 10.000 mts. cuadrados de superficie, ubicada Cno. Alta Gracia Km. 4. En su estructura podemos observar 4 grandes áreas con sus respectivos departamentos:

- Área Comercial - departamento de compras – departamento de ventas – departamento de Marketing.
- Área administrativa – pago a proveedores – RRHH.
- Área de expedición – entrega: cortes – carpintería.
- Depósito.

En casa central la dotación de personal está dispuesta de la siguiente manera: 3 gerentes, 3 administrativos, 7 vendedores y 12 operarios.

A su vez la empresa cuenta con dos sucursales ubicadas cada una en:

- Av. Armada Argentina 2009 B° Santa Isabel.

- Av. Padre Luchessi 1551 Villa Allende.

La dotación de personal en cada una de las sucursales es igual entre ellas y está estructurada de la siguiente manera: 6 personas distribuidas en las áreas de Venta y Expedición. Cabe aclarar que no hay área administrativa en las sucursales.



**Mocona: Clasificación de la organización**

<b>Integración del capital</b>	Privada
<b>Fines</b>	Con Fines de Lucro
<b>Forma Jurídica</b>	Colegiada   Sociedad de Responsabilidad Limitada.
<b>Origen del Capital</b>	Nacional
<b>Tamaño</b>	Mediana
<b>Alcance Geográfico</b>	Nacional
<b>Duración</b>	Permanente
<b>Tipo de Actividad</b>	Comercial   Mayoristas Minoristas



## MEDIO AMBIENTE Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

PROVEEDORES: dentro de este grupo, y como proveedores aliados, encontramos a:

MASISA y FAPLAC: quienes proveen de placas, la primera es la encargada de realizar el frente (fachada) de la empresa.

ETERNIT y LOSA OLAVARRIA: proveedores de tejas.

EMAPI: proveedor de membranas y pinturas asfálticas.

FORESTADORA TAPEBICUA: quien provee machimbres, tirantes y vigas.

CURRAO: proveedor de herrajes.

PETRILAC y RESOL: quien provee de lustres para muebles.

Por últimos todas aquellas maderas duras provienen de aserraderos extranjeros.

### CLIENTES:

La empresa comenzó siendo una mayorista de maderas trabajando para grandes constructoras, en los últimos tiempos y viendo a este mercado casi saturado decidieron involucrarse con un nuevo mercado, el de los profesionales de la construcción (arquitectos e ingenieros) y el de los consumidores finales pero todo esto sin perder de vista ni restándole importancia al mercado mayorista.

Las diferentes sucursales con las que cuenta la empresa se orientan a cada uno de estos clientes de la siguiente manera:

- La casa central "MOCONA MEGA MADERAS" domiciliada en camino Alta Gracia Ruta 5 KM. 4, tiene como cliente foco grandes empresas como por ejemplo Tarjeta Naranja, Hipermercado Libertad entre otros, el personal con el que cuenta el local es el más especializado, debido a la envergadura de las transacciones, se requiere de mayor exactitud en los cálculos, una gran capacidad negociadora y de comunicación.
- La sucursal Santa Isabel ubicada en Av. Armada Argentina 2009, se especifica más en clientes del tipo CARPINTERO, personas que conocen lo que van comprar y que muchas veces son ellos los que enseñan muchas de las cosas a los vendedores, se trata más bien, de un autoservicio, el cliente entra elige lo



que quiere lo paga y se lo lleva.

- La sucursal Villa Allende, ubicada en la calle Rió de Janeiro 1551, tiene como compradores principales a ingenieros y arquitectos, todo esto debido al auge de los barrios privados en la zona.

En lo referente a la distribución, es la misma empresa la que se encarga de realizar el transporte de los materiales desde la casa central hacia las diferentes sucursales e incluso tienen un servicio de traslado de la mercadería desde cualquiera de los locales hasta donde el cliente lo requiera.

Lo primero en resaltar del equipo de trabajo vinculado a lo comercial es este valor de “SER BUENA GENTE”, instalado tanto dentro de la organización como en los clientes. En un negocio donde la atención y el asesoramiento al cliente son uno de los principales factores del éxito, y la sensación interna y externa de estar tratando con gente que pone todo su esfuerzo, que no va a “ENGAÑARNOS”, que es entusiasta, que sabe y quiere, es uno de los activos más preciados.

### **GRUPOS DE PRESIÓN**

La industria maderera no cuenta con un gremio o sindicato de mucho peso por lo que la presión proviene más del gobierno y se dirige hacia los aserraderos más que a la empresa en sí debido a que en ellos hay muchos empleados en negro y frente a esta situación el gobierno decidió emprender una importante campaña para lograr el blanqueamiento de los mismos.

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La empresa cuenta con una fundación: "Fundación Moconá" ,en la provincia de Misiones en la cual se encaran proyectos productivos como por ejemplo: la producción de picles agridulces, se realizan actividades de agricultura, producción de miel y dulces caseros, también se realizan actividades de forestación (ya se han plantado 5000 cañas Fístolas y Araucarias, el gobierno de la provincia le ha entregado un certificado por enriquecimiento de bosques nativos, lo que le permite la renovación de plantas sin la necesidad de una autorización gubernamental).

Todos estos programas y proyectos reciben asesoramiento legal por parte de los



gerentes de Moconá quienes son los fundadores.

Por otro lado, la mayoría de los empleados con los que cuenta la empresa son de origen misionero, personas que los mismos gerentes traen desde su provincia natal para brindarles la posibilidad de trabajar, a su vez, se les provee de una vivienda. Lo que se trata de lograr es un ambiente de confianza recíproca entre empleador y empleado, una conciencia de gran familia donde todos y cada uno participa, colabora con el resto sin hacer diferencias.

### CONTEXTUALIZACIÓN

Como ya sabemos, la empresa forma parte del sector maderero, una industria fuerte y de gran influencia en la economía del país.

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

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

La FAIMA también avizora un importante potencial de desarrollo en el mercado doméstico, y promueve una mayor utilización de madera en las construcciones de viviendas.

Hay que tener en cuenta, además, que los muebles aún no tiene un lugar privilegiado en las decisiones de compra de los consumidores. No es un producto de primera necesidad y por lo general su compra está condicionada al aumento en el sector de la construcción,



al equipamiento. Son productos que no están vinculados al cambio de tendencias o de moda.

Todo lo antes mencionado, ha influenciado en la empresa en cuestión; a pesar de ello los directivos han podido ir sorteando los diferentes obstáculos y han logrado encaminarse hacia el éxito, en particular, hacia la expansión, con un foco principal “El Mercosur”.

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

## **CAPÍTULO II**

### **PREDIAGNÓSTICO**

Luego de realizar entrevistas con la Gerente de Recursos Humanos, el Gerente de Administración y la Gerente General, pudimos observar que gran parte del personal que contrata la empresa en cuestión, proviene de la provincia de Misiones y en muchas ocasiones no logra adaptarse a la situación de desarraigo, lo cual provoca rotación de personal y por consecuente se deben iniciar nuevas búsquedas para efectuar los reemplazos correspondientes. Estas búsquedas se realizan de manera informal sin un proceso de reclutamiento y selección definido previamente por la organización, la alta Dirección tiene como premisa que los ingresantes sean “buenas personas” y luego se analizarán las competencias y habilidades que los nuevos integrantes puedan llegar a poseer o desarrollar.

Por otra parte observamos falta de claridad en la determinación de funciones, responsabilidades y características de los puestos de trabajo, debilitando la imagen del perfil que se requerirá para cada puesto en el proceso de incorporar nuevo personal. A



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

### SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

La empresa MOCONA S.R.L. radicada en la ciudad de Córdoba Capital se encuentra con la necesidad de disminuir la rotación de personal. Una de las posibles causas es la informalidad con la que se lleva a cabo el reclutamiento y la selección de los recursos humanos, como resultado encontramos una ausencia de perfiles adecuados para adaptarse al cambio (en especial el personal proveniente de la provincia de Misiones), ya que el clima laboral y las posibilidades que brinda la empresa son buenas e innovadoras. Esto se ve acompañado de una incompleta descripción de los puestos dentro de la empresa y un plan de acogida poco definido.

### JUSTIFICACIÓN

De acuerdo a lo expuesto anteriormente en el prediagnóstico creemos conveniente el desarrollo de una descripción de puestos de la organización con el fin de poder contar con un reporte que presente las tareas, actividades y responsabilidades que conforma cada puesto dentro de la organización. Esta descripción será útil para los empleados porque puede ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren, así como también reducir malos entendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

A su vez, para nuestro trabajo, esta herramienta, nos servirá fundamentalmente para conocer mejor cada puesto de la organización y la organización en sí misma; así como también utilizar como base esta información para el paso siguiente que será el de desarrollar el proceso de reclutamiento y selección externa en la empresa.

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





luego escoger a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al puesto, la organización y el entorno.

Para completar el proceso de selección se diagramará un plan de acogida que integre a los recién ingresados a la empresa; dicho plan aportará mayor orden en los tiempos de inducción y favorecerá a la adaptación de los nuevos integrantes a la organización y al puesto de trabajo. Además contribuirá a agilizar y seguir el rendimiento de los mismos en sus nuevas tareas y funciones.

## OBJETIVOS

### **Objetivo General:**

- Elaborar un sistema de provisión de recursos humanos orientado a todos los niveles de la organización Mocona S.R.L.

### **Objetivos Específicos:**

- Realizar una descripción de los puestos de Moconá S.R.L.
- Realizar una revisión del organigrama en función de la descripción de puestos realizada.
- Definir las responsabilidades de los integrantes de cada uno de los puestos.
- Desarrollar un proceso de reclutamiento y selección externa para Moconá S.R.L.
- Construir perfiles relacionados con los distintos puestos descriptos.
- Realizar un plan de acogida y seguimiento de los recién ingresados.



## CAPÍTULO III

### MARCO TEÓRICO

Las empresas en la actualidad precisan establecer procesos y definir estrategias para poder hacer frente a las demandas del entorno en el que se encuentran inmersas. Este entorno es cada vez más exigente y dinámico, por lo tanto, deben realizar detenidamente y a conciencia una evaluación y análisis del estado en el que se encuentran tanto sus clientes internos como externos y cómo está, en el presente, el Recurso Humano del que dispone; qué incorporaciones quiere realizar a su organización, con qué características, definir sus perfiles y formas de incorporación.

Un paso fundamental será el de conocer cuál es el propósito de cada integrante y su puesto de trabajo dentro de la organización, que rol cumple en la misma y que valor agregado aporta. Así también la empresa debe poder plasmar las características de su cultura y valores en el proceso de selección que defina, ya que esto influirá elementalmente en los perfiles que se confeccionen y sirvan de base para los requisitos de los potenciales candidatos.

#### **Descripción de Puestos**

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

Se trata de una herramienta de fácil desarrollo e implantación, aplicable a cualquier tipo de organización, con independencia del sector de actividad, volumen de trabajadores y cualquier otro parámetro que sea susceptible de ser analizado.

A través de este proceso podemos confeccionar un documento que refleja el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo. En general, la descripción del cargo presenta el contenido de éste de manera impersonal, y las



especificaciones suministran la percepción que tiene la organización respecto de las características humanas que se requieren para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etc. Es preciso señalar que en la descripción de puestos debe plasmarse no lo que se hace; ya que lo que se esté haciendo puede que sea erróneo y requiera una revisión; por eso, la descripción del puesto debe estar enfocada al puesto ideal y no a lo que realiza el ocupante.

*“Por medio de la descripción de puestos, conseguimos ubicar el puesto en la organización, describir su misión, funciones principales y tareas necesarias para desempeñar de modo completo dichas funciones. Según necesidades, esta estructura mínima puede completarse con apartados relativos a: seguridad y medios de protección propios del puesto de trabajo, relaciones internas y externas, perfil profesiográfico idóneo de la persona que debería ocupar el puesto, etc...”<sup>1</sup>*

*Mondy y Noe expresan: “la descripción de puestos es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. Las cualidades mínimas aceptables que debe poseer una persona con el fin de desarrollar un puesto específico se contienen en la especificación del puesto”<sup>2</sup>.*

*Chiavenato, añade: “La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende”<sup>3</sup>.*

*Retomando a Mondy y Noe: “La especificación del puesto es un documento que contiene las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento*

---

<sup>1</sup> www.navactiva.com, ¿Qué es el análisis y descripción de puestos? , Octubre de 2004. Centro Europeo de Empresas e Innovaciones de Navarra.

<sup>2</sup> Mondy y Noe, Administración de Recursos Humanos. Capítulo 4 *Análisis de Puesto y Planeación de Recursos Humanos* Ed. Prentice Hall S. A. año 1997

<sup>3</sup> Chiavenato, Idalberto (2000): Administración de Recursos Humanos. Parte IV Capítulo 8. Edt. Mc. Graw-Hill



*son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas*<sup>4</sup>.

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

Antes de encontrar empleados capaces para la organización, los reclutadores necesitan conocer las especificaciones del puesto para las posiciones que han de cubrir. Podemos decir entonces que, una especificación del puesto es una declaración de los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita una persona para desempeñar el trabajo. Por otra parte tendremos la descripción del puesto que consiste en un reporte que presenta las tareas, actividades y responsabilidades que conforman una posición en la organización.<sup>5</sup>

Los datos del puesto pueden obtenerse de varias formas, los instrumentos más comunes son:

- “*Entrevistas*”. El analista pregunta a los empleados y gerentes en forma individual respecto al puesto que revisa.
- “*Cuestionarios*”. El analista distribuye cuestionarios preparados con cuidado para que las personas que desempeñan el puesto y el gerente a quien reportan los llenen por separado. Estas formas se utilizan para obtener datos en las áreas de obligaciones y tareas desempeñadas en el puesto, equipo y materiales utilizados y aspectos especiales de salud y seguridad.
- “*Observación*”. El analista aprende sobre los puestos al observar las actividades de quienes lo realizan y registrarlas en una forma estandarizada.
- “*Diarios*”. Es posible pedir a los ocupantes del puesto que lleven un diario de sus actividades durante todo un ciclo laboral.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> Mondy y Noe, Administración de Recursos Humanos. Capítulo 4 *Análisis de Puesto y Planeación de Recursos Humanos* Ed. Prentice Hall S. A. año 1997

<sup>5</sup> Bohlander, Snell, Sherman. Capítulo 3 Requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones, International Thomson Editores, Bogotá Colombia, 2001.

<sup>6</sup> Bohlander, Snell, Sherman. Obra citada.



La información que nos brinde la descripción de los puestos nos será de gran utilidad para la elaboración de los distintos perfiles, para ello debemos tener en cuenta además el perfil propio de la organización; conjugar y armonizar ambas partes.

De acuerdo a lo planteado en la página [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com) hay cinco sugerencias a tener en cuenta al momento de hacer una descripción de puestos:

1. *“Es necesario hablar con cada empleado y preguntarle sobre las diferentes tareas que desempeña en su puesto. También es necesario preguntarle al jefe de cada empleado cuales de esas tareas no son parte de su trabajo. También podrías pedirle a cada persona que escriba en un papel una corta descripción del puesto, para ser utilizada como punto de partida de la descripción de puestos oficial.”*
2. *“Después de hablar con la persona que desempeña el puesto, deberías hacer una lista de las tareas asociadas a una posición en particular. Determinar qué se espera de una persona en una posición específica.”*
3. *“Una vez que hayas organizado tus ideas, puedes escribir la descripción de puestos. Una descripción de puesto no debe ser larga, sino breve y directa al grano. Podrías incluir la responsabilidad legal que le compete y las responsabilidades del empleado.”*
4. *“Actualiza las descripciones de puesto. Si se incorpora un nuevo empleado pregúntale sobre los últimos empleos desempeñados, con el fin de actualizar la descripción de su puesto.”*
5. *“Asegúrate de que todos los empleados y los supervisores conocen de que tratan sus puestos, que espera la empresa de ellos, para que todo funcione con la mayor armonía posible<sup>7</sup>.”*

---

<sup>7</sup> [www.LosRecursosHumanos.com](http://www.LosRecursosHumanos.com), 5 Tips para hacer la descripción de puestos. 18 de Julio de 2011.



## Planificación y Reclutamiento

Basándonos en la perspectiva de Planificación, propuesta por Martha Alles en su libro *Empleo: El Proceso de Selección*, podemos decir que un aspecto fundamental en la tarea es el correcto planeamiento del proceso de selección.

*“En un esquema teórico de planificación de recursos humanos se parte del análisis de las necesidades de personal en relación con la nómina de empleados...esta correlación debe realizarse sin perder de vista la visión, misión y los valores de la organización. De este análisis global se determinarán las necesidades de incorporación de empleados”*<sup>8</sup>

Los pasos en este proceso deberán ser los necesarios, que le permitan al cliente tomar una buena decisión y no demasiados, para evitar que el proceso sea extenso y muy costoso.

A grandes rasgos, los pasos que debemos seguir a la hora de planificar son<sup>9</sup>:

- Definición del perfil
- Identificación de los distintos caminos de búsqueda
- Elaboración de entrevistas.
- Realización de evaluaciones.
- Presentación de finalistas.

Tal como lo expresa Martha Alles en su libro *Empleo: El Proceso de Selección*, dentro del reclutamiento (conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potenciales para cubrir el puesto que se ofrece) es importante tener en cuenta la información mediante la cual la empresa divulga y ofrece al mercado las oportunidades de empleo que pretende llenar. Otro punto a tener en cuenta es la imagen institucional, es decir, como es percibida la compañía por las personas.

---

<sup>8</sup> Alles, Martha Alicia, *Empleo: el Proceso de Selección*. Capítulo 8 Planificación de una búsqueda, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 2001.

<sup>9</sup> Alles, Martha Alicia, *Empleo: el Proceso de Selección*. Capítulo 8 Planificación de una búsqueda, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 2001.



Como es sabido, el reclutamiento puede ser interno o externo. Para que pueda darse el primero deberán cumplirse ciertos pasos que no siempre las empresas están dispuestas a seguir, éstos son:

- Colocar avisos de empleo en cartelera u otros medios internos.
- Llevar un eficiente inventario del personal donde consten datos como por ejemplo: aptitudes, actitudes, desempeño, ascensos, etc.
- Planificar reemplazos y sucesiones.

En el caso del reclutamiento externo, las búsquedas pueden realizarse a través de un consultor externo o con la propia estructura interna en el caso que la misma cuente con un departamento de RRHH. En cualquiera de los casos es importante que la empresa cuente con una política definida pero no rígida así se da lugar a los cambios, en caso que se susciten.

Luego de decidir si la búsqueda se realiza interna o externamente se procederá a seleccionar el o los canales de acceso al mercado de acuerdo con el nivel y complejidad de la posición a cubrir. Las fuentes o canales de acceso al mercado pueden ser<sup>10</sup>:

- Fuentes desde la empresa: si la búsqueda es interna.
- Fuentes de outsourcing: cuando la búsqueda se realiza con la ayuda de un consultor externo.

### **Reclutamiento de candidatos**

Hoy en día el mercado, la competencia, los consumidores están cambiando, evolucionando a un ritmo elevado y las organizaciones deben adaptarse y evolucionar para no sucumbir en la obsolencia y esto no hace referencia sólo al producto, los equipos, maquinarias sino que también a los procesos, métodos, estrategias que utilizan para captar y permanecer en el mercado y una de las principales claves para lograr éxito

---

<sup>10</sup> Alles, Martha Alicia, Empleo: el Proceso de Selección. Capítulo 8 Planificación de una búsqueda, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 2001.



es contar con el personal adecuado en todas y cada una de las áreas de la organización. Es por ello que el proceso de reclutamiento debe ser planificado estratégicamente desde la detección de necesidad hasta la incorporación del personal. Sin ir más lejos, hasta no hace mucho tiempo atrás el reclutamiento significaba publicar un aviso de oferta de empleo y esperar a que lleguen los CV, pero la situación del mercado laboral, la competitividad y el cambio en la mentalidad de profesionales y empresas han producido una vuelta de tuerca que hace que el reclutamiento de candidatos deba ser más dinámico y atractivo. Debemos recordar que el objetivo principal de esta fase es *“obtener las mejores candidaturas para cubrir el puesto que se está seleccionando al menor coste posible”*<sup>11</sup>, se trata de obtener candidatos valiosos lo que permite un mejor ajuste al perfil del puesto tanto por formación como por experiencia.

Para lograr que este proceso se realice de manera efectiva es menester de la organización brindar el tiempo necesario y las personas adecuadas (capacitadas) para desarrollar el trabajo.

El proceso de reclutamiento de candidatos puede realizarse de dos maneras:

- Reclutamiento Interno.
- Reclutamiento Externo.

*La búsqueda externa cuenta con tres fuentes de reclutamiento*<sup>12</sup>:

1. Base de datos propia de la empresa.
2. Búsqueda directa.
3. Anuncios de empleos.

### Búsqueda directa

A través de este medio se intenta encontrar al candidato idóneo para el puesto, de manera personalizada y utilizando cualquier sistema posible. Este sistema se basa principalmente en la confidencialidad de los contactos por lo que se debe ser discreto en el actuar. Uno de los principales inconvenientes que presenta es el elevado costo ya que

---

<sup>11</sup> García Noya, María, Hierro Díez, Enrique y Jiménez Bozal, Selección de personal. Sistema Integrado. Capítulo IX Reclutamiento de candidatos, Editorial ESIC, Madrid, 1997.

<sup>12</sup> García Noya, María, Hierro Díez, Enrique y Jiménez Bozal, Selección de personal. Sistema Integrado. Capítulo IX Reclutamiento de candidatos, Editorial ESIC, Madrid, 1997.





se debe dedicar una gran cantidad de tiempo y dedicación para localizar el mejor candidato, por lo que resulta ser un medio bastante lento.

Algunas de las opciones con las que se cuentan para realizar este tipo de búsqueda son:

- Red de contactos personales:

*Se trata de buscar posibles postulantes “entre conocidos del sector o área de trabajo de dicho puesto que se considere que puede encajar con el perfil o conocer a alguien interesante para la vacante. No tienen que ser solo amigos sino que también conocidos en ferias, conferencias, a través de clientes, etc. siempre y cuando sea oportuno contactar con ellos, por razones de competencia o ética profesional. De todos modos jamás se debe dar prioridad en un proceso a un conocido o amigo. Es bueno tener presente siempre el objetivo: seleccionar al mejor profesional para el puesto. De hecho existen organizaciones que no admiten contrataciones de personas con parentesco o afinidad con empleados de la compañía”<sup>13</sup>.*

Resulta importante mencionar en este apartado la importancia que van tomando día a día las redes sociales online, ya no se utilizan solo con el fin de generar relaciones sociales, hoy son una herramienta más en la búsqueda de profesionales. En el competitivo mundo de la búsqueda laboral, estar en contacto con colegas, compañeros de trabajo y antiguos jefes puede hacer la diferencia a la hora de competir por un puesto.

Es fundamental mantener actualizados sus perfiles online con la última información sobre sus experiencias laborales. Redes como Linked In, que fueron pensadas específicamente para la generación de contactos profesionales, permiten generar fácilmente un CV online donde se reflejan nuestros conocimientos y habilidades.

- Internet:

Hoy por hoy internet es uno de los medios de reclutamiento de candidatos más utilizados por las diferentes empresas. Los procedimientos son bastante simples tanto para la persona que se postula como para quien desea cubrir una vacante. Existen páginas web diseñadas exclusivamente con este fin como es el caso de Zonajobs,

---

<sup>13</sup> García Noya, María, Hierro Díez, Enrique y Jiménez Bozal, Selección de personal. Sistema Integrado. Capítulo IX Reclutamiento de candidatos, Editorial ESIC, Madrid, 1997.



Computrabajo, etc. donde las personas, creando un usuario, cargan su curriculum vitae, con toda la información que consideren apropiada, el mismo queda a disposición de las diferentes empresas, las cuales por medio del pago de un canon, pueden chequear los distintos perfiles según sea su necesidad de búsqueda.

Es usual también encontrar empresas que dentro de su propia página web determinen un apartado donde las personas puedan cargar su CV y de esta manera ya quedan los datos registrados en la base de dato propia de la empresa.

Una ventaja de este sistema es que es más económico y rápido que la publicación de anuncios y llegan a una audiencia cada vez más vasta.

- Fuentes de referencia externa como:
  1. Escuelas y universidades.
  2. Institutos técnicos y vocacionales.
  3. Asociaciones profesionales.
  4. Sindicatos.

Suele ser la fuente de abastecimiento que las empresas recurren cuando tienen necesidad de cubrir puestos, con personal potencialmente aptos. Este reclutamiento lo hacen las empresas cuando necesitan personas con una amplia base educacional, calificados y con ciertas habilidades de liderazgo, y que con una adecuada capacitación podrían tener éxito a corto plazo.

Generalmente se recurre a esta fuente cuando la empresa necesita técnicos y profesionales para niveles de decisión intermedia y superior, caso de los supervisores, contadores, administradores y altos ejecutivos.

- Agencias de colocación:

Son empresas especializadas en buscar y dotar personal a las entidades solicitantes, ya sea con personal calificado o no calificado.

La característica principal de estas oficinas es que abastecen personal “idóneo”, de acuerdo a especificaciones del puesto de trabajo, con la garantía de eficiencia y eficacia en el trabajo laboral, y lógicamente cobrando sus servicios.



- Bolsas de empleo:

Las bolsas de trabajo, son una más de las tantas maneras que existen en la actualidad, para buscar trabajo. Ya que son justamente para aquello, para lo que han sido creadas.

Fueron diseñadas por las universidades para buscar empleo para sus egresados. Cada facultad posee una base de datos con los nombres de las personas egresadas de sus aulas. Por ende, las pone en contacto, con aquellas empresas que buscan personal, correspondiente a esa carrera. De igual manera, las universidades publican aquellos anuncios, que intentan captar profesionales, que hayan salido, de aquellas carreras requeridas por las empresas.

Por ende, las bolsas de trabajo, son el lugar donde las universidades actúan de interlocutoras, entre las empresas que ofrecen puestos de trabajo y la demanda, que vendrían siendo los alumnos egresados de aquella universidad.

Es por lo mismo, que las bolsas de trabajo, prestan un valioso servicio, para aquellas personas que están en la búsqueda de un puesto laboral. Asimismo, aquellas personas que desean cambiar de trabajo, también pueden hallar aquel que sea de su gusto.

Por lo mismo, es que se puede decir, que las bolsas de trabajo operan como un gran mercado laboral. Donde existen oferentes y demandantes. Todos los cuales, buscan una mejor perspectiva laboral a futuro.

- Consultoras:

La globalización ha provocado importantes transformaciones en la oferta y la demanda laboral. Las empresas deben adaptarse al dinamismo y versatilidad tecnológica, económica, social y política. Para enfrentar esta compleja realidad y no "morir en el intento", las empresas han adoptado diversas estrategias, una de ellas es la denominada tercerización, que consiste en ceder algún área o función de una organización a **consultoras** o empresas externas especialistas en dicha área o función, con el objeto de optimizar el tiempo y aumentar la efectividad en las actividades centrales de la empresa. En la actualidad, la mayoría de las medianas y grandes empresas delegan la búsqueda y selección de su personal a empresas intermediarias o **Consultoras de Recursos Humanos**.



Los profesionales de la Consultora comienzan a reclutar aspirantes a través de los medios masivos de comunicación si es que los perfiles de la base de datos de la consultora no son compatibles con los requeridos por la empresa contratante. Posteriormente, se seleccionan entre todos los aspirantes a aquellos que por su formación y/o experiencia laboral se adecuen más al perfil buscado. Luego, se entrevista de manera individual o grupal a los seleccionados y se los somete a pruebas psicológicas, de habilidades y proyectivas con el objetivo de determinar sus rasgos de personalidad, competencias, capacidad de adaptación a los cambios y reacción ante las situaciones conflictivas. En base a esta información se realiza una nueva selección y finalmente la consultora envía a la empresa que requiere personal, los nombres con los resultados de las pruebas psicológicas de los candidatos que mejor podrían desempeñar la función requerida, para que se tome la decisión final de cuál de los candidatos ingresa efectivamente a la empresa.

La ventaja más importante de las consultoras es la económica, cuando una empresa busca personal por cuenta propia debe gastar tiempo y dinero en la búsqueda, y si las personas no cumplen con las expectativas, tiene irremediablemente que empezar el proceso de nuevo.

En cambio, si se contrata a una **consultora**, ella corre con todos los gastos de la búsqueda, al ser especialistas en el tema, las probabilidades de que las personas seleccionadas sean las adecuadas son mayores. Además la mayoría de las consultoras ofrecen una garantía que se extiende entre los 60 y 90 días, mediante la cual si la persona recomendada no satisface las expectativas del cargo, se envía otra sin costo extra para la empresa. De esta manera la empresa transforma un costo variable e impredecible (inevitable si la búsqueda la realiza por cuenta propia) en un costo fijo.

#### Anuncios de periódicos

Los periódicos, y en algunos de los casos las revistas especializadas, ofrecen otro método efectivo 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 anuncios de solicitud de personal describen el empleo y las prestaciones, identifican a la compañía y proporcionan instrucciones de como presentar la solicitud de trabajo. Son la forma más común de solicitar empleados.

Desventajas. Puede producirse un alud de solicitudes o por el contrario encontrar escasa respuesta. Muy pocas personas suelen presentarse cuando se solicitan vendedores de enciclopedia puerta por puerta por ejemplo. Es muy probable que los candidatos potenciales ya se encuentren trabajando en el área. Finalmente cuando se encuentra a la empresa empleadora no es posible buscar candidatos para reemplazar a un empleado actual. Pueden evitarse estos problemas mediante un aviso sin identificación, que pida al candidato que envíe su curriculum vitae a la compañía.

### **Elementos básicos de un anuncio de periódico**

Resulta importante redactar los avisos de prensa desde el punto de vista del candidato. En general es erróneo presentar exclusivamente los requerimientos de la empresa. Debido a que el costo del anuncio será proporcional a la extensión del texto, siempre es preferible ser breve y conciso. El aviso ideal debe incluir un mínimo de tres elementos:

1. Las responsabilidades del empleo (y no título desprovisto de sentido para el lector, como auxiliar o consejero).
2. La manera en que el interesado debe solicitar el empleo, especificando los canales que debe emplear y la información inicial que será necesario presentar.
3. Los requerimientos académicos y labores mínimos para cumplir la función.

### **Proceso de Selección**

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



El número y secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso del proceso debe evaluarse en términos de su aportación.<sup>14</sup>

Lo importante es, más allá de las particularidades de la organización, que el proceso de selección no pierda de vista su objetivo principal: “cubrir la posición con quien más se adecue a los requerimientos definidos”.<sup>15</sup>

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

Con dicha tarea se busca reducir la cantidad de postulantes que cubren los requisitos del puesto y las necesidades de la organización.

Para ello utilizaremos como guía las fases del proceso de selección externa que desarrolla María García Noya, Enrique Hierro Díez y José Javier Jiménez Bozal en su libro *“Selección de Personal Sistema Integrado”*.

Una herramienta importante de este proceso de selección es la entrevista, que -se aplicará de diversas formas y puede intervenir en más de una fase del proceso.

### Entrevista

*“Entendemos el concepto de entrevista como un instrumento habitual de trabajo que se concibe como un juego de intereses entre dos partes y que requiere, por parte del entrevistador, una serie de habilidades y destrezas, enmarcado en un sistema definido de trabajo.”<sup>16</sup>*

Otra definición útil de entrevista es la que nos ofrece Martha Alles en donde expresa:

---

<sup>14</sup> Bohlander, Snell, Sherman. *Requerimientos del puesto y diseño de las organizaciones* Capítulo 3, International Thomson Editores, Bogotá Colombia, 2001.

<sup>15</sup> Alles, Martha Alicia. *Empleo: el Proceso de Selección*. Capítulo 8 *Planificación de una búsqueda*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 2001.

<sup>16</sup> García Noya, María, Hierro Díez, Enrique y Jiménez Bozal. *Selección de Personal. Sistema Integrado*. Capítulo XIV: *La entrevista de selección de personal*. ESIC Editorial, Madrid 1997.



“La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua, y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. La palabra, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista”.<sup>17</sup>

“No existen buenos o malos entrevistadores sino buenas o malas entrevistas... una diferenciación entre lo que pueda entenderse por entrevista profesional y conversación, algo que muchas veces se suele confundir, motivo por el cual las primeras son infravaloradas al pensarse que las puede hacer cualquiera... la entrevista requiere unas premisas metodológicas y de planificación que la alejan bastante de lo habitualmente entendido por conversación.”<sup>18</sup>

<b><i>DIFERENCIAS ENTRE UNA CONVERSACIÓN Y UNA ENTREVISTA</i></b>	
<b><i>CONVERSACIÓN</i></b>	<b><i>ENTREVISTA</i></b>
<i>No planificada</i>	<i>Planificada</i>
<i>Espontánea</i>	<i>Concertada</i>
<i>Sin estructurar</i>	<i>Estructurada</i>
<i>Las partes que intervienen son de igual o similar categoría</i>	<i>Las partes que intervienen son de distinta categoría</i>
<i>Acción conmutativa libre</i>	<i>Acción conmutativa controlada</i>

Si observamos las fases del proceso de selección, observamos que la entrevista aparece en tres momentos:

- *Entrevista inicial o de comprobación de datos.*

<sup>17</sup> Alles, Martha Alicia. Empleo: el Proceso de Selección. Capítulo 9 *El Curriculum y el perfil. La Entrevista*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 2001.

<sup>18</sup> García Noya, María, Hierro Díez, Enrique y Jiménez Bozal. Selección de Personal. Sistema Integrado. Capítulo XIV: *La entrevista de selección de personal*. ESIC Editorial, Madrid 1997.



- *La entrevista de selección o también llamada en profundidad.*
- *La entrevista final.*

LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN	
FALLOS Y ERRORES	POSIBLES SOLUCIONES
Los entrevistadores no conocen sus objetivos.	Fijar y conocer los objetivos de la entrevista.
Falta de planificación y de estructuración de la entrevista.	Planificar un esquema que permita alcanzar esos objetivos.
Los entrevistadores no conocen el puesto de trabajo al que aspira el candidato.	Conocer el puesto de trabajo que ha de ser cubierto.
Rol de “psicólogo aficionado”.	Evaluar al candidato en función de su capacidad para realizar las tareas relacionadas con el puesto.
El candidato es juzgado con criterios inapropiados.	Evaluar los deseos de los candidatos de trabajar en la organización.
Sesgos de primeras impresiones y conclusiones precipitadas.	Tratar simétricamente en la entrevista temas relacionados con el puesto de trabajo.
Olvidos del seleccionador.	Tomar notas y registrar las evaluaciones.
Abundan las actitudes personales y los estereotipos.	Adaptar la entrevista al puesto de trabajo específico.

*...El primer problema de las entrevistas es el propio entrevistador que como ser humano es susceptible de sufrir influencias que sesgan sus apreciaciones sobre los candidatos. Se han detectado numerosos “tics” semiinconscientes que los entrevistadores reproducen cuando se enfrentan a un candidato en una entrevista de selección, algunos de los más comunes podrían ser:*

- *Referencia idealizada. Cuando el entrevistador está pensando en alguien concreto que a su entender sería el profesional idóneo para cubrir el puesto. En este caso juzgará a todos los candidatos por comparación con aquel, dándose el caso de que ninguno satisface las expectativas.*





- Prejuicios Personales. De tipo cultural, político, sexual, etc. Este tipo de influencias llegan a ser tratadas como faltas denunciables ante la ley en determinados países.
- Comparaciones sesgadas con el resto de los candidatos. La comparación entre los candidatos que intervienen en los procesos de selección es, sin duda, necesaria, pero siempre que se haga referida al método de valoración utilizado y no de forma meramente subjetiva.
- Relativización de determinados factores que por no haber sido considerados claves no se tienen en cuenta. Y al revés, absolutización de otros sí considerados importantes y que se “buscan desesperadamente”.
- Proyecciones. De la apariencia física, de determinados rasgos de personalidad supuestos, de gestos corporales.
- Efecto halo. El entrevistador proyecta una determinada impresión del candidato al resto de su personalidad, conocimientos, etc. Aquí entraría la frase del “psicólogo aficionado”: “cuando los veo entrar por la puerta ya sé si valen o no”.

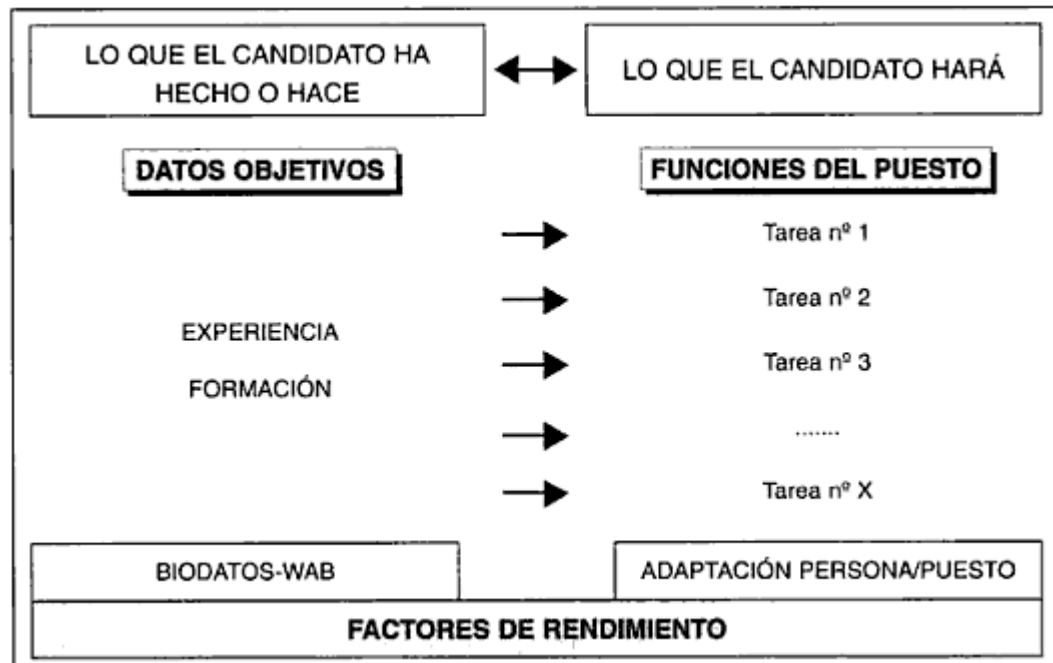
Se podrían dictar más “tics” de este tipo. Lo que interesa es que se intenten evitar en lo posible, pues en caso contrario, la consecuencia inmediata es la pérdida de fiabilidad de la entrevista y de su validez predictiva.

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

- El uso de **datos biográficos** (biodatos) es una de las técnicas más utilizadas por los responsables de recursos humanos y directivos para contratar personal. El empleo de este método se realiza muchas veces de forma inconsciente y poco sistematizada.
- Los **factores de rendimiento** son... pieza clave como referencia de trabajo y como elementos valorativos de las candidaturas. Simplemente decir que sobre bases objetivas se puede llegar en la entrevista a valorar la capacidad de un

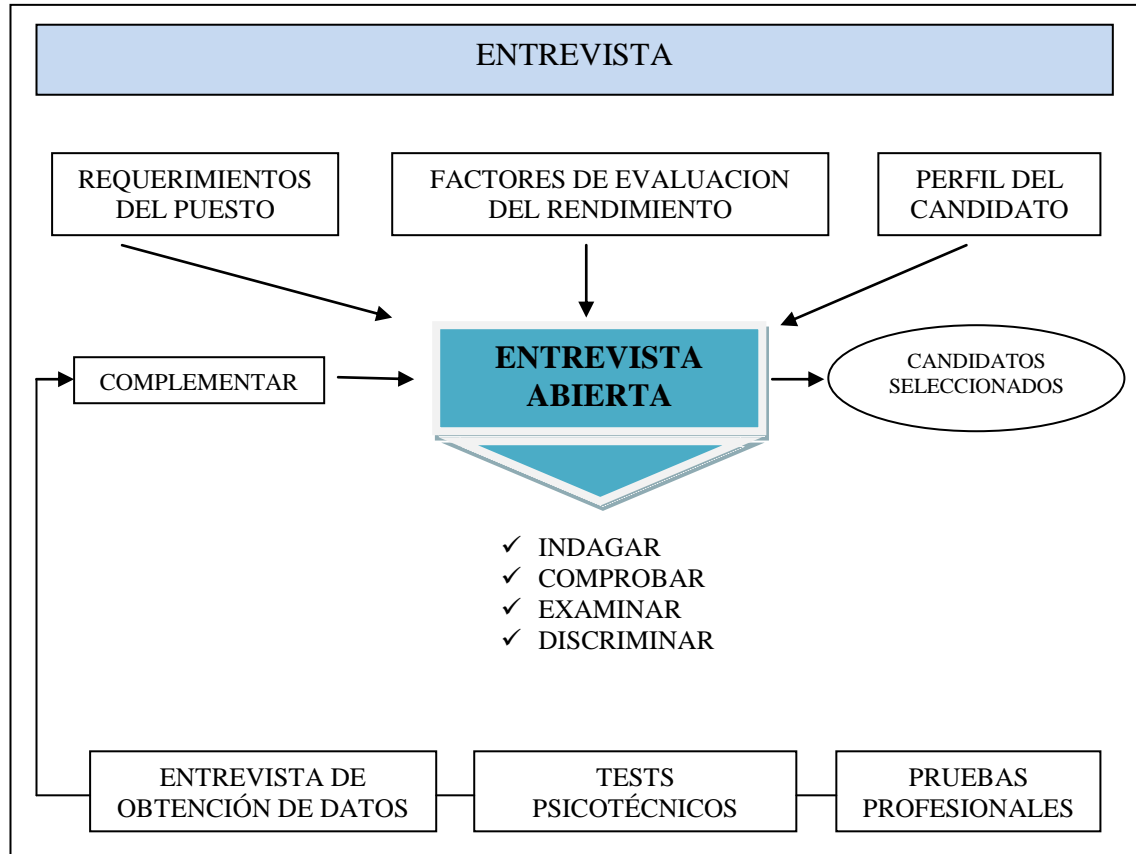


*candidato para desempeñar un puesto de trabajo y esta objetividad (nunca absoluta) es lo que facilitan los factores de rendimiento.<sup>19</sup>*



La entrevista puede considerarse clave de todo el método sistemático que se propone, puesto que se convierte en el núcleo donde se recogen y reinterpretan los datos obtenidos mediante el resto de técnicas utilizadas. El siguiente cuadro ilustra la idea. Pero debemos aclarar que el cuadro original titula “entrevista en profundidad” lo cual se modifica por “entrevista abierta” ya que la primera acepción requiere un mayor entrenamiento y se orienta a la investigación cualitativa:

<sup>19</sup> García Noya, María, Hierro Díez, Enrique y Jiménez Bozal. Selección de Personal. Sistema Integrado. Capítulo XIV: *La entrevista de selección de personal*. ESIC Editorial, Madrid 1997.



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

- Destine tiempo suficiente para la entrevista. No se debe armar la agenda con muy poco espacio entre las entrevistas, se deben contemplar posibles retrasos por parte del entrevistado o del entrevistador, considerar tiempo extra para analizar lo relevado durante la misma.
- Preparar un ambiente apropiado. Para ello se debe tener en cuenta: que sea privado, que haya un mínimo de distracciones, cerciorarse de que el aspirante se halle cómodo, que ambos ocupen un lugar apropiado.
- Considerar como se siente el candidato. Especialmente en dos casos: cuando en la búsqueda participan muchos postulantes y el entrevistado lo sabe, y cuando el postulante a la posición está desempleado.
- La primera impresión. Si bien la apariencia y los primeros contactos son importantes, nunca debe formarse un juicio; que sería en este caso un “pre-



juicio” antes de hacer la entrevista, y la primera impresión deberá sumarse a todo lo relevado y conformar una opinión total del entrevistado.

- Facilitar la comunicación. El entrevistador deberá manifestar su voluntad de ayudar, su interés y su intención de tratar los temas de manera confidencial, absteniéndose de formular críticas. Deberá tratar de aislar cualquier circunstancia que pueda influir en el momento de la entrevista y que no corresponda al comportamiento habitual del entrevistado.
- No postular la agresividad como método. Lo fundamental es rodear a la entrevista de un clima de calidez, confianza y comodidad. El hombre se afianza y una vez eliminados los factores iniciales de tensión se muestra tal cual es. Un entrevistador agresivo, apático o excesivamente distante es un factor negativo.
- Obtener la verdad de los hechos y la mayor cantidad de información posible. Muchas veces ocurre que, en el transcurso de una entrevista, el entrevistador descubre que se han suprimido hechos, ideas, recuerdos o que se han contado hechos no reales. Evidentemente si la persona entrevistada recurre a estos medios, será necesario atravesar sus defensas para conseguir discutir con ella los hechos omitidos o agregados.
- Establecer una distancia óptima con el entrevistado. El entrevistador tiene que poner distancia en la entrevista (siempre dentro del ambiente apropiado que se ha descrito) por lo tanto, no debe comprometerse emotivamente ni entrar en el juego del entrevistado “manejador”.
- Cómo se pregunta. Para ello es importante: formular las preguntas de modo que puedan comprenderse fácilmente, efectuar una sola pregunta por vez, evitar que las preguntas condicionen las respuestas (ej.: no utilizar artículos definidos), no hacer preguntas directas hasta que se tenga la convicción de que la persona entrevistada está dispuesta a facilitar la información deseada, realizar inicialmente preguntas que no induzcan a eludir la respuesta ni a provocar una actitud negativa.
- Entrevistadores “noveles”. Algunos consejos: hable menos y escuche más, tome notas durante la entrevista, evite las distracciones, utilice toda la información que su interlocutor transmita, no proyecte sobre el entrevistado opiniones personales, piense mientras el otro habla (prepare la pregunta siguiente, analice



lo que está diciendo el aspirante, relacione lo que está diciendo ahora con algo que dijo al comienzo de la entrevista, vea el curriculum para verificar alguna información, observe el lenguaje corporal, considere qué relación guarda el historial del candidato con los requisitos del cargo).

*“Diferentes formatos de preguntas para entrevistas de selección de recursos humanos”<sup>20</sup>:*

<b>ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA</b>	<b>TIPO DE PREGUNTA</b>	<b>APLICACIONES</b>
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas. Las preguntas se elaboran durante la entrevista.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica por qué no se le contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas que se formulan a todos los solicitantes.	Útil para obtener resultados con validez, especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas, probablemente quizá la técnica más empleada.	Proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Útil para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.

<sup>20</sup> Werther William B., Davis Keith. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Empresas Sexta Edición. Capítulo VII: Identificación del talento. Mc Graw Hill 2008.



PROVOCACIÓN DE TENSION	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útil para candidatos a puestos con alto nivel de tensión, como el de cirujano en jefe de una sección de urgencias en un hospital.
------------------------------	--	---

### **“Cómo entrevistar a candidatos que tienen problemas**

*...Hay personas que tienen problemas de relación y otras que, en otras circunstancias, actúan, por decirlo de alguna manera, “normalmente” y que, puestas en situación de entrevista, no lo hacen de la misma forma.*

#### ***Los Nerviosos***

*Intente detectar desde el primer momento si el candidato está nervioso. Si es así, intente hacer un poco más largos que lo habitual los primeros minutos de distensión con algún comentario circunstancial e inicie el diálogo específico con alguna pregunta sobre su colegio, su época de estudios en la universidad, etc. Es decir, alguna pregunta sobre algún tema que se relacione con el objetivo central de la entrevista, pero que a priori usted suponga que lo distienda. Muchas veces las personas guardan muy buenos recuerdos de sus épocas estudiantiles y esto puede ser útil para aplacar los nervios.*

#### ***Los que hablan demasiado***

*Los que hablan demasiado suelen ser el problema más serio, aún para aquellos con muchos años de experiencia como entrevistadores. El entrevistador debe intentar que el entrevistado se sienta bien durante la entrevista, pero- de algún modo- tiene que encauzar, sin ser agresivo, al postulante locuaz.*

*Hay personas que en la entrevista responden lo que no se les ha preguntado y se explayan sobre temas carentes totalmente de interés. Usted debe recordar que el entrevistador es quien está encargado de conducir la entrevista; por lo tanto, frases tales como “volvamos a nuestro tema central” o “por qué no me relata exactamente cuáles eran sus responsabilidades en...” pueden ser formas de encauzar un diálogo. Y*



*si tiene la sensación de que la entrevista llegó a su fin, un cierre posible sería: “La conversación es muy interesante, ya tengo suficiente información sobre usted, lo llamaremos la semana próxima...”*

*Si todo esto no le dio resultado, puede recurrir al lenguaje corporal, acomodar las cosas sobre su escritorio, sacar una tarjeta como para dársela y por último ponerse de pie; éstas son las medidas extremas cuando las meras palabras no fueron suficientes.*

### ***Los agresivos***

*Es frecuente encontrar hostilidad o pequeñas agresiones de parte de postulantes y entrevistados en general. Las personas desempleadas y las que están pasando un mal momento laboral son las que más incurren en este tipo de actitudes y debemos ser comprensivos. Si la situación es de difícil manejo, la única salida amigable puede ser explicarle que si ellas no se sienten bien, es preferible hacer la entrevista en otro momento en que se encuentren mejor de ánimo y reagendar la reunión. Usted debe entender que la agresión no es a usted como persona, sino a su rol de entrevistador.*

### ***Los muy emotivos***

*Entrevistar a una persona al borde del llanto es también muy difícil; no se compadezca y no actúe usted bajo emoción. Sea amable. Ofrézcale un vaso de agua o invítela a esperar afuera de la oficina unos minutos hasta que recobre su serenidad. Al igual que en el caso anterior, le queda el recurso de agendar la reunión para otro día.*

### ***Los dominantes***

*Todos conocemos casos de personas que se sientan y comienzan con una frase similar a ésta: “Bueno, en realidad, yo siempre estoy de ese lado del escritorio; por lo tanto, ya sé lo que usted quiere saber...”. U otras más osadas aun que desvían la conversación hacia una foto o cualquier otra cosa equivalente. Muchas veces sólo tratan de esconder con estas actitudes su propia inseguridad; recuerde que usted es el entrevistador e inicie las preguntas que tenga planeadas para este caso.*



### **Qué evitar durante la entrevista**

- *Hablar de usted mismo.*
- *Demostrar su superioridad en la situación.*
- *Demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga.*
- *Comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado o con un fin específico.*
- *Usar terminología que pueda no entender.*
- *Hablar usted de cosas irrelevantes.*<sup>21</sup>

### **Entrevistas Grupales**

El desarrollo de los títulos anteriores se ha centrado mayormente en la entrevista individual. Las entrevistas grupales tienen ciertos aspectos en común, requieren entrevistadores más experimentados y su aplicación fundamentalmente es en procesos masivos; en cuyos casos generalmente la entrevista grupal inicial tiene mayormente por objeto informar sobre el programa y no focalizarse en la evaluación de los candidatos. Estos serán evaluados más adelante mediante la aplicación de otras técnicas grupales como el Assessment y otras individuales como exámenes de idioma o entrevistas de selección.

### **Cierre de la entrevista**

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

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

---

<sup>21</sup> Alles, Martha Alicia. Empleo: el Proceso de Selección. Capítulo 9 *El Curriculum y el perfil. La Entrevista*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 2001.





### **El registro de la entrevista**

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

*Las notas deben tomarse en dos etapas:*

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

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

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

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

En los anexos se encuentra graficado y detallado el formulario que nos servirá de guía para la entrevista o síntesis de entrevista.



## Plan de acogida / Inducción

Una vez que se ha reclutado y seleccionado al colaborador deseado, es necesario orientarlo y capacitarlo, proporcionándole la información y los conocimientos necesarios para que tenga éxito en su nueva posición, aun cuando cuente con experiencia en el puesto.

*“El plan de acogida pretende establecer un programa de orientación y un canal fluido de comunicación/información que salve las comprensibles dudas y desubicación del nuevo integrante en sus primeros pasos...”*

*...La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, calidad, servicio al cliente y trabajo en equipo, visita a instalaciones, programas especiales, servicio de medicina preventiva, entre otros puntos. Este proceso de adaptación se da tanto en el puesto de trabajo como en la organización.”<sup>22</sup>*

El procedimiento de introducción del nuevo integrante a la organización, siempre fue considerada como una bienvenida, como una acción menor, de baja incidencia en los resultados de la empresa y no siempre es realizada. Pero es mucho más que eso: es una parte esencial del proceso de socialización y el primer momento para establecer un “contrato psicológico” favorable entre empleado y empleador. Pero dado que este proceso es más que una bienvenida, es que se habla de "entrenamiento inductivo", el valor se encuentra en proponer procesos orientados a la socialización de las personas en la cultura y necesidades del negocio de cada organización. *“En la mayoría de los casos los procesos de inducción postulan como su objetivo central no solo lograr la integración del individuo, sino también fomentar una determinada cultura corporativa que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas”<sup>23</sup>.*

---

<sup>22</sup> García Noya, María, Hierro Díez, Enrique y Jiménez Bozal. Selección de Personal. Sistema Integrado. Capítulo XIX Proceso de Integración de Colaboradores. ESIC Editorial, Madrid 1997

<sup>23</sup> Werther William B, Davis Keith. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas. Sexta Edición. Capítulo VIII: Inducción, Ubicación y Separación. Mc Graw Hill 2008.



Como esta socialización no se da de una vez y para siempre, el entrenamiento inductivo puede ser pensado como una herramienta que viene a "reforzar" aquellas cuestiones que definen la cultura de cada empresa, y puede transformarse en un medio de re-socialización y retención para aquellas personas que quizá formen parte de la compañía hace mucho tiempo.

Es por ello que el entrenamiento inductivo puede (y debe) articularse con otros procesos de Recursos Humanos.

Este proceso de inducción finaliza mucho después que termina el video corporativo o la lectura del tradicional "manual de inducción", por ejemplo una medida más realista puede reflejar que la inducción de una persona a su nuevo puesto finaliza como proceso cuando la persona alcanza un buen nivel de rendimiento en el puesto u obtiene una buena calificación en su evaluación de desempeño.

Es frecuente que la persona que recién ingresa a una organización sienta una suerte de ansiedad e intriga respecto de cómo será su labor a realizar, la relación con sus pares y superiores. Esta sensación es inevitable en todo proceso de integración, pero si esta ansiedad se prolonga en el tiempo puede reducir el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad para aprender, es por ello que se requiere que las primeras impresiones que tenga la persona sean positivas.

Se debe tener en cuenta que, desde el primer día de trabajo, el nuevo empleado representa una considerable inversión para la organización (gastos de reclutamiento y selección, apertura de registros, capacitación e inscripción en los distintos organismos fiscales, entre otros). Al momento de ingresar, la persona necesita "aprender a trabajar" en la organización, y la empresa necesita que este aprendizaje se dé lo más rápido posible para que el nivel de productividad esperado se alcance velozmente y se obtenga un retorno de la inversión realizada. Dada esta erogación monetaria y de tiempo, es menester de la organización evitar situaciones que pongan en riesgo la continuidad del nuevo empleado como miembro de la compañía. Es bien sabido que los individuos muestran una tendencia a retirarse de la organización en los primeros meses de su labor y muchas veces este inconveniente surge por la falta de coincidencia entre las expectativas del recién contratado y la realidad de su labor, este fenómeno es conocido



como “*Disonancia Cognitiva*”<sup>24</sup>. Existe otro motivo que puede también provocar esta disonancia: la no aceptación de las normas de trabajo, el rechazo a sus pares, sus superiores. Sólo es posible detectar estos conflictos al momento en que la persona ingresa a trabajar.

### *Fases de un programa de inducción*

*Las fases del diseño del programa de inducción son: objetivo, contenidos referidos a la organización, evaluación y seguimiento. Hago hincapié en el seguimiento ya que de esta manera nos garantizamos de recibir una retroalimentación por parte del nuevo empleado y se hacen las mejoras o ajustes pertinentes del programa.*<sup>25</sup>

En el pasado, el proceso era llevado a cabo por el supervisor o gerente directo del recién ingresado, hoy en día los programas formales de inducción son responsabilidad tanto del departamento de Recursos Humanos como del supervisor del empleado, es por ello que diferenciamos dos etapas: inducción institucional e inducción al puesto de trabajo. En la primera etapa se tratan temas de interés para todos los empleados y en la segunda se tratan cuestiones más específicas dirigidas al personal de determinados puestos o departamentos (esta etapa del proceso de inducción debe ser realizada por el supervisor o gerente directo del nuevo empleado; se debe presentar a las personas con quien tendrá relaciones directamente en el puesto y aquellas de otras áreas con quienes va a interactuar). No se debe olvidar lo importante que resulta complementar estos aspectos o etapas con un manual del empleado, en donde y de manera escrita, se encuentran descritas las políticas de la compañía, normas, prestaciones y otras cuestiones relacionadas. Algunas organizaciones con programas de inducción más complejos incluyen presentaciones audiovisuales sobre la historia de la empresa.

Es usual ver en organizaciones modernas como la tecnología juega un importante rol en el proceso de inducción, con esto nos referimos al concepto de e-learning: sistema a través del cual se facilita el aprendizaje mediante el uso de las nuevas tecnologías de información (acceso a la web, plataformas tecnológicas, el uso de la intranet). *Una de las ventajas del e-learning consiste en que estimula el desarrollo de las habilidades en*

---

<sup>24</sup> Werther William B, Davis Keith. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas. Sexta Edición. Capítulo VIII: Inducción, Ubicación y Separación. Mc Graw Hill 2008.

<sup>25</sup> Jofre, Roxana, Programa de Inducción ¿Para qué sirve? www.sht.com.ar, 2010-2011



*un marco que se puede personalizar, porque es flexible en el acceso y el tiempo y se adapta a las necesidades individuales del empleado que se está capacitando*<sup>26</sup>.

Es entonces en este nuevo contexto cibernético donde el proceso tradicional de transmisión de conocimientos ha cedido su lugar a una dinámica de creación de nuevas técnicas y conocimientos, los cuales son patrimonio de la organización, considerada como ente creador de conocimientos según lo postula Ikujiro Nonaka en su artículo sobre la dinámica del conocimiento corporativo publicado en *Harvard Business Review* en 1991.

Elementos de un programa formal de inducción:

<b>TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Historia de la compañía</li><li>▪ Estructura de la compañía</li><li>▪ Nombre y funciones de los ejecutivos principales.</li><li>▪ Estructura de edificios e instalaciones</li><li>▪ Periodo de prueba</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Normas de seguridad</li><li>▪ Línea de productos o servicios</li><li>▪ Descripción del proceso de producción</li><li>▪ Normas y políticas de la empresa</li></ul>
<b>PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Política salarial y de compensación</li><li>▪ Vacaciones y días feriados</li><li>▪ Capacitación y desarrollo</li><li>▪ Asesoría profesional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Seguros individuales y/o de grupo</li><li>▪ Programas de jubilación</li><li>▪ Servicios médicos especiales</li><li>▪ Servicios de cafetería y restaurante</li></ul>
<b>PRESENTACIONES PERSONALES</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Al supervisor</li><li>▪ A los capacitadores</li><li>▪ A los jefes del supervisor</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ A los compañeros de trabajo</li><li>▪ A los subordinados</li></ul>
<b>FUNCIONES Y DEBERES ESPECÍFICOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Ubicación del puesto de trabajo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Descripción del puesto</li></ul>

<sup>26</sup> Werther William B, Davis Keith. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas. Sexta Edición. Capítulo VIII: Inducción, Ubicación y Separación. Mc Graw Hill 2008.



- |                                   |                              |
|-----------------------------------|------------------------------|
| ▪ Labores a cargo del empleado    | ▪ Objetivo del puesto        |
| ▪ Normas específicas de seguridad | ▪ Relación con otros puestos |

Anteriormente se mencionó que si el objetivo es lograr que el proceso de la inducción sea lo efectivo que se espera, se debía dividir en dos etapas: inducción institucional y al puesto de trabajo y es justamente en esta segunda etapa donde se encuentra uno de los puntos débiles del proceso: el supervisor/gerente directo del empleado: Lo que sucede en muchas ocasiones es que, ya sea por las urgencias del momento o por consideración del supervisor, el proceso de inducción no es llevado a la práctica como es debido, es relegado a un segundo plano. Es por ello que se recomienda “...proporcionar al supervisor una lista de verificación de los temas que espera que cubra junto con el nuevo empleado...”<sup>27</sup> “Un recurso complementario de gran utilidad consiste en asignar al recién llegado con uno de los compañeros de trabajo para que lo guíe...”<sup>27</sup> de esto último se desprende la ventaja que proporciona a un empleado nuevo el hecho de adquirir experiencia directa. Si la inducción personal es sustituida por la que proporciona un compañero de trabajo se pierde la posibilidad de establecer una comunicación abierta con el nuevo colaborador.

#### Lo que se debe evitar en un programa de inducción

- El exceso de información.
- Gran cantidad de formularios y cuestionarios a completar.
- Comenzar realizando la parte más desagradable del trabajo.
- Solicitar al nuevo empleado que realice actividades para las cuales no está preparado y en las cuales hay altas posibilidades de fracasar.

#### Beneficios de los programas de inducción

Uno de los principales beneficios es que reduce el nivel de ansiedad del nuevo empleado. Al reducir la ansiedad, es más probable que se desempeñen bien las nuevas

<sup>27</sup> Werther William B, Davis Keith. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas. Sexta Edición. Capítulo VIII: Inducción, Ubicación y Separación. Mc Graw Hill 2008.



responsabilidades, al sentirse mejor ubicados, el empleado requerirá menos atención por parte del supervisor. Así mismo, es menos probable una renuncia temprana.

### Seguimiento de la inducción

Los programas incluyen procedimientos adecuados de seguimientos. Este seguimiento es necesario porque con frecuencia los nuevos empleados se muestran renuentes a admitir que no recuerdan cuando se les informa en las primeras sesiones.

El departamento de personal puede utilizar un cuestionario o una entrevista corta en la que se pide al nuevo empleado describir los puntos que a su juicio fueron débiles en el programa de inducción. Aunque el cuestionario puede ser eficaz, las entrevistas personales entre empleado y supervisor constituyen las técnicas de seguimiento más importante.

A continuación se muestra una lista de verificación para el uso de los supervisores en la introducción del nuevo personal:

1. Cómo puede llegar a su trabajo.
2. Recorrido del departamento.
3. Explicación sobre:
  - El trabajo que se hace en el departamento.
  - Reloj marcador, tarjeta de tiempo, tarjetero.
  - Cómo marcar la entrada y la salida.
  - La importancia de conservar la tarjeta precisamente en su sitio.



- La prohibición de marcar la tarjeta de otra persona.
- Reportar al supervisor cualquier error al marcar la tarjeta.
- Horario de trabajo.
- Comedor.
- Cómo opera el servicio de comedor.
- Tiempo disponible para comer.
- Enfermería y servicios médicos.
- Procedimiento en caso de accidente personal o a cualquier compañero de trabajo.
- Sanitarios y lavabos.
- Tableros y boletines.
- Dónde conseguir herramientas.
- 4. Comentar otras condiciones del trabajo.**
  - Pagos de salarios.
  - Tiempo extra.
  - Forma de computarlos.
  - Impuestos sobre la renta.





- Pago de días festivos.
  - Día y método de pago de salario.
  - Pago de vacaciones.
  - Efecto de faltas no justificadas.
  - Ausencias.
  - Necesidad de reportar las faltas.
  - A quién y cómo avisar en caso de ausencia.
  - Reglas de seguridad.
  - Limpieza y aseo del área de trabajo.
  - Aseo personal.
  - Veda de juegos de azar, riñas, robos.
  - Prohibición de bebidas embriagantes.
- 5. Colocar al nuevo trabajador en su trabajo.**
- Relación del trabajo con las operaciones anteriores y con las subsiguientes.
  - Normas de calidad.
  - Normas de trabajo.



6. Seguir las cuatro etapas de un buen entrenamiento.
  - Preparar al operario.
  - Explicar y demostrar (incluso reglas de seguridad).
  - Probar el desempeño del entrenado.
  - Inspeccionar continuamente al entrenado

## **CAPÍTULO IV**

### DIAGNÓSTICO

Para arribar al diagnóstico hemos realizado entrevistas con todo el personal de la organización, desde la gerencia general hasta el nivel operativo para así tener una visión general del funcionamiento y estructura de la organización y, además, para garantizar la disponibilidad de información sobre las tareas que se realizan. Para ello trabajamos con las siguientes herramientas:

- Entrevista con preguntas cerradas y abiertas que nos permitieron obtener mayor cantidad y calidad en los datos obtenidos.
- Observación directa en los diferentes puestos de trabajo.
- Confección de borradores que fuimos contrastando con los responsables de cada área para así obtener datos fidedignos.
- Análisis FODA.

De las herramientas anteriores, obtuvimos la siguiente información:

- Al entrevistar a distintos integrantes de la organización encontramos opiniones tales como:



- “... se podrían definir mejor los objetivos del puesto, delimitar responsabilidades y mejorar la planificación de las tareas...” (Opciones planteadas como propuesta de mejora en el puesto de trabajo de un Administrativo contable).
- “... sería conveniente ampliar el espacio en el puesto de trabajo, como así también incorporar más integrantes para que descompriman la tarea...” (propuesta planteada por un auxiliar de cortes y pegado).
- “... podría optimizarse el trabajo incorporando una persona más en el puesto, que se dedique especialmente a la atención telefónica y a la carga de facturas...” (propuesta planteada por un auxiliar de compras y ventas telefónicas).
- “... reducir la alta rotación de los auxiliares de depósito, agilizar o disminuir la burocracia...” (propuesta planteada por encargado de depósito central).
- “... es necesario mayor dotación de personal para poder planificar y realizar más tareas, ya que se sobrecarga la tarea cuando se quitan recursos humanos de otros sectores... por otra parte es necesario evitar la rotación del personal, como una opción para disminuir costos y evitar desgastes del personal... (opciones planteadas por el Gerente Operativo).
- “... gran parte del personal que integra la empresa es reclutado en misiones, lo fundamental que se busca en ellos es que sean buenas personas, es decir, honestos, responsables, predispuestos a aprender y con ganas de trabajar... el problema surge en ocasiones cuando muchos chicos jóvenes que vienen y se instalan acá, en Córdoba, transcurrido un tiempo deciden volverse a Misiones ya que no logran adaptarse... en la última década el crecimiento de la empresa ha sido progresivo y por lo tanto necesitamos ir ajustando, entre otras cosas, la estructura de la empresa y algunos de sus procesos, a las demandas del entorno...” (Gerente de Administración).
- “... el proceso de selección no está definido con una serie de pasos a seguir, es decir, aquí en la organización se realiza de una manera un poco diferente: por lo general siempre necesitamos personal y por lo tanto si hay un candidato que se lo conoce por referencias de que es una buena persona



*y tiene ganas de trabajar, se lo incorpora, se le enseña y después se ve a que puesto puede estar destinado...” (Gerente de Recursos Humanos).*

- Por otra parte pudimos observar en las distintas visitas realizadas a la organización, lo siguiente:
  - En las zonas de depósito de mercadería observamos escaso personal empleado en cada sector, entre una y dos personas por galpón.
  - En el puesto de corte y pegado observamos algunas sobrecargas de trabajo, cuando se acumulaban algunos pedidos.
  - En las distintas áreas que pudimos recorrer y presenciar en la organización notamos que, en determinados momentos u horarios pico de mayor caudal de clientes, éstas se encontraban operando en su capacidad máxima en cuanto a recursos humanos se trata; en muchas ocasiones observamos que personal de otras áreas debía asistir a otras como por ejemplo ventas (asistido por personal administrativo u otros operarios), distorsionando las funciones o roles de cada persona dentro de la empresa.
  - Otro caso que pudimos presenciar es cuando dos o tres personas por razones particulares no podían presentarse a trabajar, ocasionaba un desajuste en el normal desenvolvimiento de las actividades ya que no hay personal suficiente como para suplir al menos uno de dichos puestos lo que trae como consecuencia una sobrecarga excesiva de trabajo en el resto del personal.

#### **Fortalezas:**

- La excelente predisposición para sumar las herramientas necesarias y aplicables en el afán de mejorar la gestión y lograr resultados permanentes.
- Interés de los empedados en participar y sentirse parte de la organización.
- El elevado nivel de adaptabilidad al cambio.

#### **Debilidades:**

- Falta de un proceso formal de reclutamiento y selección de personal.



- Falta de personal en el área de Recursos Humanos.
- Falta de estructura en la base de datos de candidatos.

**Amenazas:**

- Problemas con el medio ambiente (tala indiscriminada, proceso de reforestación lento).
- Situación política/ económica inestable.
- Avance de la competencia en materia de tecnología.

**Oportunidades:**

- Posibilidades de exportación.
- Captación de una mayor cuota de mercado con productos nuevos.
- Las barreras de entrada a la industria son altas.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Adquisición de nueva tecnología.
- Bajo poder del sindicato de la madera.

**CONCLUSIÓN:**

En base a la información que se obtuvo a través de las distintas entrevistas y análisis realizados se pudo arribar a la siguiente conclusión:

La empresa ha crecido considerablemente en los últimos años, se han incrementado el número de actividades que se realizan, productos y servicios que se ofrecen, la estructura se ha modificado e incluso lo va a seguir haciendo por lo que se ha requerido contar con una mayor cantidad de personal de todos los niveles jerárquicos, personal idóneo, capacitado y con características personales, aptitudinales específicas lo que lleva a pensar que el hecho de contratar personal no es sólo una cuestión de llamar a algún conocido o familiar sino como un proceso que requiere ya un cierto grado de formalización debido a la necesidad de contar con personal lo suficientemente apto, con conocimientos, experiencia y flexibilidad suficiente como para poder adaptarse de



manera óptima al ritmo de trabajo, usos y costumbres de la empresa y sobre todas las cosas realizar el trabajo de la mejor manera posible trabajando en conjunto con los demás miembros de la organización.

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

### METODOLOGÍA

El presente proyecto fue abordado desde un modelo de **intervención** utilizando diferentes herramientas metodológicas y siguiendo una serie de fases acordes a dicho modelo, es decir, se comenzó con un prediagnóstico, se continuó con la definición de la problemática, se fundamentó y justificó la misma, posteriormente y, a partir de la recolección de datos planeada, se arribó al diagnóstico, se establecieron los objetivos, se construyó un marco teórico; en base a lo antes mencionado se desarrolló el proyecto de intervención para luego finalizar con las respectivas conclusiones y o recomendaciones del trabajo realizado, mencionando por último la bibliografía utilizada.

### Instrumentos:

- Entrevista con los Gerentes (Se obtiene información estratégica de la empresa, inquietudes e intenciones de mejora de la misma).
- Entrevista con la supervisora de Recursos Humanos (Obtenemos información operativa y estratégica en cuanto a qué se hace, cómo se organizan las tareas y que acciones faltan implementar).
- Entrevista con el personal de línea (Se obtiene información operativa).
- Observación en los diferentes puestos de trabajo (Tomamos información directa para analizar y contrastar con nuestros propios juicios de valor y conocimientos).



## CAPÍTULO V

### **PROPUESTA**

Llegando al final del presente trabajo abordaremos en este apartado, cada una de las fases del proceso de selección. La finalidad será integrar teoría ya mencionada en nuestro Marco Teórico, con lo relevado y analizado en la empresa, llegando así a formar la parte práctica, es decir, propiciar recomendaciones a seguir por la empresa en el momento en el que esta decida iniciar un proceso de reclutamiento y selección externa. La misma tomará como base las descripciones de puestos desarrolladas en este trabajo, formando un manual de puestos a ser consultado por la organización cada vez que lo desee. En varias fases del proceso se emplearán cuestionarios, tablas, cuadros, etc, que se verán descritos en la sección anexos (ver pág. 89), para evitar perder el hilo conductor existente entre las etapas y así posibilitar una mejor lectura y comprensión del tema en cuestión.

Por último se concluirá con la etapa de inducción, en donde se desarrollará cómo integrar a los nuevos ingresantes a la organización. Todo tipo de material extra, ya sea hojas de cálculo en Excel, PowerPoint, etc, que acompañe a cada una de estas etapas y sirva para su puesta en práctica se adjuntarán mediante CD en el que se encontrará también el presente trabajo final de grado.

Comenzaremos por detallar y explicar a continuación cada una de las fases de dicho proceso:

- ❖ Análisis de las necesidades de selección.
- ❖ Análisis y selección del puesto a cubrir.
- ❖ Recogida de datos.
- ❖ Reclutamiento de candidatos.
- ❖ Preselección de curriculum vitae.
- ❖ Concertación de entrevistas.
- ❖ Entrevista de comprobación de datos.



- ❖ Preselección de candidaturas.
- ❖ Análisis de las candidaturas.
- ❖ Preselección de candidaturas.
- ❖ Entrevista abierta.
- ❖ Preselección de candidaturas.
- ❖ Elaboración de informes.
- ❖ Entrevista final.
- ❖ Plan de acogida – inducción.

### **Análisis de las necesidades de selección**

A la hora de tomar la decisión de contratación de nuevo personal, la empresa deberá realizar un análisis a nivel funcional, estructural y económico para valorar el impacto del proceso de selección que se planea llevar a cabo (Ver anexos pág. 90).

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

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





Nuestro criterio como seleccionadores debe basarse en el conocimiento de las necesidades, políticas y cultura de la organización como así también del apoyo del personal de la empresa afectado, de una u otra forma, por las decisiones de selección.

Si tenemos en cuenta tres niveles de medición: alto, medio y bajo como criterio de valoración en la toma de decisiones, si la correlación tiende al nivel alto habrá que corregir las disfunciones detectadas en las previsiones de selección; si, por el contrario, tiende a la baja, se proseguirá con el proceso de selección, adoptando las medidas decisorias oportunas en cuanto al procedimiento.

En el plano económico se ha de cuantificar cuál será su impacto, analizando los gastos que se van a tener que asumir para llevar adelante el proceso. Si bien la capacidad de la empresa para gestionar sus propios recursos humanos (departamentos ad hoc, personal asignado para realizar tareas específicas de selección) influirá en la valoración del impacto económico, proponemos en la sección de anexos, un cuadro en el que se recogen, cada una de las cifras a tener en cuenta. Por un lado, se completará la previsión de gastos y, en paralelo, el presupuesto estimado disponible; de la comparación se podrán establecer conclusiones y tomar decisiones consecuentes.

### **Análisis y descripción del puesto a cubrir**

Como mencionamos en el apartado anterior, se ha trabajado sobre la descripción de los puestos existentes en la empresa, cada puesto se encontrará desarrollado en detalle en el manual de puestos que anexamos al presente trabajo (Ver anexos pág. 135 a 215).

En el formulario de descripción del puesto (Ver anexos pág. 93) se podrá visualizar distintas áreas o bloques de información:

- Datos de identificación del Puesto.
- Datos de control.
- Condiciones de trabajo.
- Contenido del puesto:



- ◆ Resumen del puesto.
- ◆ Funciones y tareas.
- ◆ Resultados esperados.
- ◆ Responsabilidades.
- Contexto del puesto:
  - ◆ Relaciones internas.
  - ◆ Relaciones externas.
- Especificaciones del puesto:
  - ◆ Instrucción formal.
  - ◆ Conocimientos en informática.
  - ◆ Formación técnica.
  - ◆ Conocimientos de idiomas.
  - ◆ Experiencia laboral específica
  - ◆ Otros requerimientos
  - ◆ Periodo de adaptación.

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

A continuación se detallan los puestos relevados; cabe aclarar que se toman los puestos de la casa central de la empresa y el puesto de “Encargado de sucursal”, contemplando así la totalidad de puestos existentes en la organización:

- ✓ Gerente General.
- ✓ Gerente de Administración.
- ✓ Gerente de Recursos Humanos.
- ✓ Gerente Operativo.
- ✓ Encargado Depósito Central.
- ✓ Encargado Herrajes.
- ✓ Encargado Caja Mayorista.
- ✓ Auxiliar Cortes y Pegado.



- ✓ Auxiliar Depósito.
- ✓ Auxiliar Control de Entrada y Salida de Mercadería.
- ✓ Auxiliar Carpintería.
- ✓ Auxiliar Compras y Ventas Telefónicas.
- ✓ Auxiliar Administrativo Contable.
- ✓ Auxiliar Atención y Venta al Público y Profesionales.
- ✓ Auxiliar Caja Facturación y Ventas.
- ✓ Encargado de Sucursal.

Cada uno de los puestos detallados anteriormente posee un código de identificación, de acuerdo a su ubicación en el organigrama (Ver anexos pág. 91) y el cargo que desempeña; permitiendo de esta forma una localización más rápida del mismo y otra forma de búsqueda en el momento de filtrar en la base de datos de la empresa, tema que se desarrollará más adelante. En la sección anexos encontraremos la tabla de codificación (Ver anexos pág. 92) en donde se detalla cada código y cómo se forman los mismos; a su vez se recomienda que dicha tabla se contraste con el organigrama de la organización a fin de comprender mejor la misma. En la mencionada sección también encontraremos el modelo de cuestionario de descripción de puestos utilizado para el relevamiento de estos en la empresa.

### **Recogida de datos**

Para esta fase del proceso se emplean distintos tipos de cuestionarios, como el de la empresa (Ver anexos pág. 98), que nos sirve para nuestro propio análisis y para brindar a los candidatos información sobre la misma, acerca de cuáles son sus características; servirá también como carta de presentación de la organización.

En cuanto a los datos del puesto a cubrir, se extraerán los mismos de las distintas descripciones de puestos, detalladas en la fase anterior.

Esta información será vertida en el cuestionario propuesto de perfil del puesto (Ver anexos pág. 104), complementando el mismo con los factores de rendimiento tomados según la vacante que se desee cubrir. Para ello también se plantea una serie de dichos factores, propuestos de acuerdo a las características de la empresa, los valores que ésta



requiere e inspira en sus integrantes, y de las habilidades necesarias para cada puesto que integra la organización.

A continuación se describe con más detenimiento cómo se utilizarán los factores de rendimiento y el cuestionario del perfil del candidato:

#### Factores de rendimiento

Dentro de los factores de rendimiento se especifican una serie de ítems derivados del análisis de los requerimientos del puesto, de la empresa y del perfil del candidato idóneo (referidos a capacidades, conocimientos y experiencia). En este caso han sido agrupados en distintos niveles (Ver anexos pág. 101 a 103), si bien varios de éstos se repiten en algunos casos, otros son específicos del nivel al que pertenecen; como así también dentro de un mismo nivel serán más relevantes unos que otros dependiendo el puesto que se esté intentando cubrir. Los que serán de interés podrán calificarse de acuerdo a su valoración e importancia, por ejemplo, si estamos buscando un puesto de ventas uno de los factores necesarios será la comunicación, y a ésta se le puede medir el grado de cumplimiento después de utilizar los instrumentos de selección de personal idóneos para este caso.

#### Perfil del Candidato

Por último, para concluir con esta etapa, se propone un cuestionario sobre el perfil del candidato, en el cual cada una de las secciones que lo componen podrán ser completadas con información que brindaran los distintos cuestionarios propuestos anteriormente: descripciones de puestos, cuestionario de la empresa, factores de rendimiento.

Se propone tabla de referencia para ubicar la información relevada que será de utilidad al momento de confeccionar el perfil buscado:



<b>SECCIONES</b> (Ubicar en el cuestionario de pág. 104 )	<b>BLOQUES DE INFORMACIÓN</b>
①	Datos de Identificación del Puesto Contenido del Puesto (resumen del puesto)
②	Especificaciones del puesto
③	Especificaciones del puesto (Instrucción formal, formación técnica, conocimientos de idiomas).
④	Especificaciones del puesto (Otros requerimientos)
⑤	Especificaciones del puesto (Otros requerimientos) y Factores de rendimiento.
⑥	Especificaciones del puesto.
⑦	Cuestionario sobre la empresa.

Cabe acotar que estas referencias son guías, en la elaboración del perfil también se encontrará involucrada las sugerencias del inmediato superior, la observación, la experiencia, y demás factores que aporten información a las personas responsables del proceso de búsqueda para cubrir la o las vacantes necesarias.

### **Reclutamiento de Candidatos**

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

Para lograr que este proceso se realice de manera efectiva es menester de la organización planificar este proceso, dentro de las posibilidades y teniendo en cuenta



posibles eventualidades que pudieran surgir, con el tiempo necesario y encomendar la tarea a las personas adecuadas (capacitadas) para desempeñar la tarea.

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

### 1 – Base de datos

La empresa cuenta con una fuente de reclutamiento que es la página web de la misma, a través de ella se pueden mandar los curriculum vitae como una de las formas de presentación de candidatos, otros serán recabados mediante presentación espontánea en los locales de la misma, como así también los que resulten de búsquedas anteriores y se archiven para futuras búsquedas.

Aconsejamos que se realice un relevamiento de lo existente hasta el momento y a través de un sistema que utilice la empresa, que contemple una base de datos, se carguen y codifiquen los mismos. De no existir dicho sistema o la posibilidad de que el sistema en el que opera la empresa no se pueda incorporar un modulo tal, proponemos utilizar una hoja de cálculo Excel en donde podremos cargar las características principales de la información que nos brinden los curriculums y asignarles una codificación a las mismas.

La carga puede ser tan sofisticada como se desee. En este caso proponemos datos completos, y en cuanto a los trabajos, sólo los tres últimos. Datos que se deberían tener en cuenta:

- Áreas (por ejemplo comercial).
- Posición en fichero.
- Experiencia.
- Provincia.



- Ramo del negocio.
- Título Universitario.
- Título de posgrado.
- Computación.
- Idiomas.

Una vez cargados los datos anteriores podremos asignar filtros a la hoja de cálculo y esto nos permitirá agilizar la búsqueda en el cúmulo de información recibida. Propondremos en la sección de anexos un ejemplo de este tipo de planilla en Microsoft Excel.

## 2- Búsqueda directa

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

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

Para realizar el reclutamiento de posibles candidatos tenemos, como mencionamos anteriormente, varias opciones, nuestra propuesta se basa en un proceso que buscara postulantes de manera externa. Dentro de esta modalidad encontramos 3 subgrupos, uno



de ellos, que por cierto es ampliamente utilizado, es la búsqueda directa (a través de este medio se intenta encontrar al candidato idóneo para el puesto, de manera personalizada y utilizando cualquier sistema posible).

Las búsquedas se realizarán utilizando los siguientes métodos:

- Búsqueda en internet: utilizando los curriculumms que son cargados en la página web de la empresa, registrarse en páginas como Zonajobs, Computrabajo, Bumeran donde no solo, por medio del pago de un canon, se pueden obtener CV sino que también se pueden ofrecer empleos o redes sociales como Linked In la cual tiene una orientación puramente laboral.
- La siguiente opción es la búsqueda por medio de bolsas de trabajo ofrecidas por universidades, colegios profesionales, sindicatos, etc.
- Redes de contactos personales, para el caso de empresa con la que se está trabajando esta modalidad es bien conocida; existe una cierta inclinación a incorporar personal a través de las recomendaciones de los propios miembros de la organización ya sean familiares, amigos o compañeros de estudios. Lo importante a tener en cuenta es no dar mayor prioridad a los candidatos provenientes de recomendaciones. La idea en un proceso de reclutamiento es siempre seleccionar al mejor candidato.

### 3 – Anuncio de empleos

El tercer subgrupo, a ser utilizado para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, está compuesto por los anuncios de solicitud de personal:

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

- Revistas especializadas
- Pagina web de la empresa
- Periódicos, no solo en su versión escrita sino que también en su versión on-line.





Todos los artículos deberán contar con la siguiente información:

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

A continuación se adjunta un modelo de anuncio de solicitud de empleo:

**MOCONA S.R.L.**  
Incorpora..... (Nombre del puesto)  
Requisitos:

- Experiencia comprobable (en puesto específico - cantidad de tiempo trabajado en ese puesto).
- Disponibilidad (full/part time)
- Cantidad de hs. de trabajo u horario de trabajo.
- Educación requerida.
- Características personales (proactividad – ganas de progresar).

Presentar CV con foto en (dirección de Mocona) o ingresarlo en [www.mocona.com.ar](http://www.mocona.com.ar).

### **Preselección de Curriculum Vitae**

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



Habitualmente, se suelen establecer tres grandes categorías:

1º) Los que claramente pasan y tienen posibilidades de seguir adelante en el proceso. En estos casos, el análisis del currículum y de la carta de presentación nos ofrece suficientes garantías para decidir que ese candidato debe ser sometido a las pruebas selectivas previstas.

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

3º) Los que quedan en reserva y que o bien pasan justo, o bien tienen algunos elementos interesantes. Puede darse el caso de que algún candidato no cumpla una de las exigencias básicas, como por ejemplo la edad o estudios requeridos. Pero su experiencia profesional o su formación complementaria pueden ser muy interesantes y compensar ese problema.

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

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

- Realizar una lectura superficial para eliminar los no adecuados al puesto.
- Centrarse en los requisitos básicos (datos personales, formación, experiencia).
- Clasificarlos en función de la prioridad de las necesidades del puesto como por ejemplo: la edad, la formación, la experiencia, etc.



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

### **Concertación de Entrevistas**

*En la presente fase del proceso encontramos dos objetivos principales<sup>28</sup>:*

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

En la misma podremos diferenciar los siguientes pasos:

➤ *Estudio de cada candidatura.*

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

---

<sup>28</sup> García Noya, María, Hierro Díez, Enrique y Jiménez Bozal, Selección de personal. Sistema Integrado. Capítulo XI Concertación de entrevistas, Editorial ESIC, Madrid, 1997.



➤ *Preparación de cada candidatura.*

Por cada una de las candidaturas preseleccionadas se añadirá una ficha que se podrá utilizar a lo largo del proceso de selección para tomar notas y añadir información. Un modelo de la misma se grafica en la sección de anexos.

➤ *Preparación de la llamada.*

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

➤ *Realización de las llamadas.*

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

- ✓ Elección del *momento más adecuado*: los teléfonos de referencia pueden ser particulares o de trabajo. Se recomienda intentar primero con los particulares para no comprometer al candidato.
- ✓ En el caso de que se tenga que *dejar un mensaje o recado* si la persona interesada no se encuentra es conveniente: identificar con quien nos estamos comunicando (si la persona reúne las condiciones para dejar el mensaje), debemos presentarnos y explicar el motivo de la llamada, preguntar por las horas en las que se puede contactar con el candidato (si no coincide con los horarios de la empresa pedirle que devuelva la llamada dejando los datos precisos de la misma: teléfonos y horarios de localización). Si la empresa se debe contactar al trabajo del candidato, si este tiene un número directo preguntar si está en



condiciones de hablar, si la llamada en cambio se filtra por una recepcionista ser muy cautelosos con lo que se dice ya que podría ocasionarle problemas a la persona en su trabajo actual.

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

- ✓ Con respecto a la *presentación* una vez que ya se ha logrado contactar con el candidato se recomienda identificarse claramente (la persona encargada de esta tarea deberá repetir el nombre y el cargo ocupado en la empresa) y se hará una breve exposición de la selección que se está realizando y para la cual se lo ha contactado.
- ✓ El objetivo último de esta fase es la *concertación de la entrevista*, para ello se deben reservar dos o tres días para la realización de las entrevistas de comprobación de datos; informando el motivo de la entrevista, la duración aproximada y las personas que estarán presentes. El responsable de recursos humanos encargado de esta tarea se debe cerciorar que los candidatos contactados tengan bien claro el lugar, fecha y hora de la entrevista.

### **Entrevista de Comprobación de Datos**

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

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

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



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

Servirá para cumplir, entre otros, los siguientes objetivos:

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

*La misma se desarrollaría de la siguiente manera<sup>29</sup>:*

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

Una vez concluida la etapa antes mencionada, se procederá a tomar la decisión respecto de cuáles de todas las candidaturas, serán las que continúen en el proceso, esta etapa de

<sup>29</sup> García Noya, María, Hierro Díez, Enrique y Jiménez Bozal, Selección de personal. Sistema Integrado. Capítulo XII Entrevista de comprobación de datos, Editorial ESIC, Madrid, 1997.



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

### **Etapa de Preselección de Candidaturas**

Después de esta primera etapa de preselección de curriculum vitae y en los sucesivos pasos donde se requiere elegir entre distintos candidatos, el selector deberá realizar informes respecto de cada uno de los postulantes con la información necesaria para poder tomar una decisión acertada respecto de la adecuación al puesto que se intenta cubrir. La valoración de las candidaturas se realiza continuamente, cada preselección es un proceso de valoración en sí misma. Vemos necesario generar un sistema de evaluación de las candidaturas, es decir, establecer cuáles son los elementos que se van a evaluar y de qué manera se ponderarán los mismos, por ejemplo: experiencia previa, nivel de formación académica, habilidades y cualidades particulares de los candidatos. A cada uno de estos factores o elementos se les asignará un grado o nivel de importancia, esto depende del puesto a cubrir y el perfil requerido, no es lo mismo realizar una búsqueda de personal para realizar trabajos operativos que realizar una búsqueda para puestos administrativos, gerenciales, etc. el nivel de estudio, capacidad de negociación, conocimientos técnicos, son, entre otros, factores determinantes a la hora de evaluar una candidatura.

Por otro lado se deberán establecer las herramientas a utilizar para poder realizar esta valoración de las candidaturas: entrevistas de comprobación de datos, entrevista abierta y entrevista final. También es necesario determinar las técnicas de análisis de las candidaturas: test psicológicos, roll play, pruebas prácticas, etc.

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

- Comparación entre los distintos candidatos.



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

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

Este informe se presentará a la responsable del área de Recursos Humanos de la organización quien lo analizará conjuntamente con el responsable del área donde se encuentra el puesto a cubrir y la gerente general, quien es la encargada de tomar la decisión de contratar o no a los distintos candidatos.

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

- I. Datos de identificación personal.
- II. Formación académica y profesional.
- III. Experiencia profesional.
- IV. Resultado de pruebas o test (si los hubiera).
- V. Intereses y motivaciones.
- VI. Idiomas (de ser necesario).
- VII. Factores de rendimiento.
- VIII. Calificación general para el puesto.
- IX. Adjuntar el Curriculum Vitae del candidato.





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

En la sección anexos se encuentran las planillas a utilizar en la valoración.

### **Análisis de Candidaturas**

En esta fase se describirá, a modo de comentario, distintas posibilidades de técnicas aplicables a la hora de administrar herramientas psicotécnicas útiles para aportar mayor información de cada candidato que aun sigue en carrera. La administración de estas técnicas debe ser delegada a un profesional inherente en la materia como un Licenciado en Psicología o Grafólogo dependiendo las pruebas que se apliquen.

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

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

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

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

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

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



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

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

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

Este tipo de pruebas se podrá utilizar en la empresa para discriminar entre candidatos con experiencia en las labores del puesto de referencia y también cuando se trate de medir conocimientos muy específicos, imprescindibles para el desempeño del puesto como por ejemplo: conocimiento de idiomas, programas informáticos, conocimientos en contabilidad, manejo de maquinarias, etc.

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

### **Entrevista/s abierta**

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



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

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

Mientras se desarrolla la entrevista es aconsejable que el entrevistador vaya tomando notas que le ayudaran a no desperdiciar la información que le va transmitiendo el entrevistado, también se recomienda ir pensando en la próxima pregunta que se realizará o relacionar lo último que dijo el candidato con algo del comienzo, es decir, ir entrecruzando toda la información que éste nos va brindando mientras se va desenvolviendo en la entrevista. Además se sugiere echarle un vistazo al curriculum para verificar alguna información que se desee corroborar.

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

Pero también debe evitar algunos errores en los que se suele caer como: encontrarse sesgado por la primera impresión del candidato, tener prejuicios personales, realizar



comparaciones sesgadas con otros candidatos, referencias idealizadas, entre otros. También es importante que el responsable de llevar adelante la entrevista no olvide su rol de guía y conductor de la misma, por lo tanto debe evitar: hablar de él mismo, demostrar superioridad, encontrarse en acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga, usar terminología que no se entienda, comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado, hablar de cosas irrelevantes.

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

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

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

- Durante la entrevista (todos aquellos datos que responde el entrevistado): experiencia, estructura del área donde está o estuvo trabajando, remuneración actual, motivo del cambio.
- Luego de finalizada la entrevista completamos los ítems que impliquen alguna valoración sobre el candidato.

Para ello se utilizarán los formularios de “guía para la entrevista” y de “factores de rendimiento” que se encuentran detallados en la sección anexos del presente trabajo. Estos formularios nos facilitaran plasmar la información recabada para luego analizarla y poder realizar ponderaciones aproximadas de las candidaturas y su respectiva valoración.



Vale aclarar que en el apartado de marco teórico del presente estudio se encuentran desarrolladas las recomendaciones antes mencionadas bajo la óptica y el aporte de distintos autores.

### **Elaboración de Informes**

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

Es recomendable que la decisión final quede en manos del jefe inmediato del futuro empleado, por ser el responsable directo del futuro trabajador; el departamento de recursos humanos interpreta un papel de asesor en dicha decisión final. En casos especiales, resulta pertinente reunir a los candidatos entre los cuales va a recaer la decisión final. En este tipo de situaciones se tendrá en cuenta la habilidad para interrelacionarse, la reacción ante la presión, el manejo de problemas emocionales, etc., facilitando la toma de la decisión.

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

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

La información obtenida será presentada en el formulario que se adjunta en la sección anexos, es el mismo formulario que se utiliza en las etapas de pre selección de candidaturas.



### Verificación de datos y referencias

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

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

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

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

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

Hay que ser cautelosos a la hora de solicitar referencias ya que éstas pueden estar sesgadas, ya sea por cuestiones de afinidad entre quien recomienda y el postulante o, por el contrario, puede que haya existido en algún momento algún tipo de roce entre ellos e influir en la opinión de la persona. Es por ello que recomendamos que al menos se tomen referencias de dos personas y si es posible que se transmita por correo electrónico, de esta manera queda por escrito lo que dicen sobre el candidato y, además,



porque cuando las personas escriben generalmente tienen más cuidado que cuando las referencias son sólo habladas.

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

### Exámenes Médicos

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

Son de suma utilidad para detectar patologías preexistentes al inicio de la relación laboral, esto es importante a tener en cuenta ya que en la empresa están presentes agentes de riesgo tales como: carga, descarga y movimiento de mercadería pesada, uso de montacargas, manejo de maquinaria de corte y pegado, etc.

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

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

- Los empleadores deberán realizar en forma obligatoria los exámenes médicos a los trabajadores, tanto en los pre-ocupacionales o de ingreso, periódicos y egreso (art 1°).
- Así mismo dispone la obligatoriedad para el trabajador de someterse a los exámenes médicos a los que se refiere la Resolución, quien deberá así mismo proporcionar, con carácter de declaración jurada, la información sobre antecedentes médicos y patologías que lo afecten y de los que tenga conocimiento. (art 7°).



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

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

- Examen Físico completo, que abarque todos los aparatos y sistemas incluyendo agudeza visual cercana y lejana.
- Radiografía panorámica de tórax.
- Electrocardiograma.
- Exámenes de laboratorio:
  - a- Hemograma completo.
  - b- Eritrosedimentación.
  - c- Uremia.
  - d- Glucemia.
  - e- Reacción para investigación de enfermedad de Chagas-Mazza.
  - f- Orina completa.

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

- Rx Columna Lumbosacra.
- Audiometría.





### **Entrevista Final**

Nuestra recomendación para finalizar el proceso de selección, es realizar una entrevista final que formaliza la contratación del nuevo empleado.

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

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

Usualmente, podríamos decir que la decisión final respecto de la incorporación del candidato a la empresa recae sobre el superior inmediato del puesto a cubrir; para el caso de MOCONA la disposición la tomará la gerente general de la firma.



### **Plan de Acogida – Inducción**

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

Por comenzar se le entregará al nuevo ingresante una carpeta en donde contendrá la siguiente información:

- Bienvenida.\*
- Reseña histórica de la empresa
- Misión y Visión de la misma.
- Política de calidad.
- Breve descripción de la organización.
- Actitudes positivas para el trabajo.\*
- Información Útil.
- Manual de procedimientos.\*
- Reglamento interno.\*
- Manual de disciplina.\*
- Información sobre el puesto a desempeñar.
- Organigrama.
- Lay Out.

(\*Cabe aclarar que los ítems marcados ya se encontraban desarrollados por la empresa).



Esta carpeta será de utilidad para que el nuevo integrante tenga una aproximación a la organización y cómo se desarrolla las distintas actividades en la misma y, a su vez, tendrá la información esencial del puesto en el que se desempeñará.

El primer día de trabajo se podrá comenzar con una recepción formal, incluyendo la presentación ante los compañeros de trabajo, luego a medida que se va desarrollando esta etapa, también se deberá incluir: una explicación de los procedimientos, deberes y responsabilidades del puesto, capacitación que recibirá; expectativas del supervisor y la organización en lo que se refiere a asistencia, conducta y presencia, cadena de mando a quien reportar, criterios de evaluación de desempeño, entre otros.

A continuación sugerimos un esquema del plan de inducción con las actividades a desarrollar:

<b>HORARIO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
08:30 Hs.	Desayuno.
09:00 Hs.	Bienvenida (presentación de directivos, supervisores, compañeros de trabajo, reconocimiento de las instalaciones)
10:00 Hs.	Estructura de la Organización, Misión, Visión, Valores, Política de Recursos Humanos.
12:00 Hs.	Almuerzo.
13:00 Hs.	Productos, procesos de elaboración y producción, comercialización, servicio al cliente.
15:00 Hs.	Break.
15:30 Hs.	Contenidos y aspectos propios del puesto de trabajo.
17:00 Hs.	Evaluación de la actividad y cierre.

Luego del primer día de la inducción el recién ingresado comenzará a desempeñarse en alguna de las áreas operativas de la empresa (depósito, herrajes, corte y pegado, venta mayorista) por una semana, luego rotará a otra de ellas y así sucesivamente hasta completar todas las áreas operativas de la organización. Cabe aclarar que actualmente la empresa tiene desarrollada esta práctica y considera que de esta forma el personal conoce todo el movimiento de la organización, y más allá de que al final del ciclo de



inducción el nuevo integrante ya tenga un puesto determinado desde el comienzo, podrá asistir a las otras áreas en caso de que se genere alguna faltante momentánea. El presente ciclo tiene una duración aproximada de cuatro semanas.

Concluyendo esta etapa, podríamos estar en condiciones de dar cierre al proceso de inducción de los nuevos integrantes de la organización.



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES

Vivimos en un mundo de constantes cambios, hoy por hoy la velocidad en la información y los procesos son cada vez más rápidos y versátiles, como así también la demanda de los distintos entornos y escenarios en donde se desenvuelve la organización; la misma debe “distinguirse” día a día por sobre el resto, para ello los procesos que brindan soporte a los productos / servicios que ofrece la empresa deben encontrarse aceitados y funcionando de una manera flexible pero a su vez ordenada y planificada.

Es por ello que, ya llegando al final del presente trabajo, podemos decir que estamos en condiciones de ofrecer a nuestra empresa cliente una herramienta útil para el desarrollo diario de la misma y para muchos de los procesos que ésta decida encarar en el futuro.

La empresa a partir de hoy contará con una descripción de puestos actualizada, un proceso de reclutamiento y selección a seguir y un plan de inducción organizado y más desarrollado.

Hemos trabajado para brindar estas herramientas en base a una decisión fundada en la necesidad de la empresa en mejorar y fortalecer estos aspectos en la organización, a través del diagnóstico organizacional y las distintas reuniones organizadas con el ápice directivo, trabajando con una metodología determinada y sustentándonos con teoría probada y utilizada en el campo de la materia que nos compete.

Por todo lo antes expuesto consideramos haber realizado un trabajo de calidad y útil no sólo para la empresa en estudio sino también para nuestra vida profesional futura, brindándonos una cuota de experiencia para poder encarar procesos futuros en otras organizaciones.

No obstante debemos seguir trabajando incansablemente en pos del progreso y el desarrollo de los Recursos Humanos y sus diferentes aristas, como así también de ser motores y agentes de cambio y generadores de nuevas ideas para poder lograr



diferenciarnos y superarnos día a día en este mundo laboral, en donde el capital del conocimiento y la gestión del talento son la moneda corriente y futura que nos posibilitará el progreso hacia horizontes sin límites; y poder conseguir logros siempre con una conciencia social en donde nuestro trabajo no sólo sea ganar dinero sino también dejar un “aporte humano” dedicado al “servicio al prójimo” para que, a través de ello, sintamos cada día un poco más autorealizados y dignificados como seres humanos.



## CAPÍTULO VII

### COSTOS Y PRESUPUESTOS

Si la empresa Moconá S.R.L. hubiera contratado los servicios de una consultora para el diseño y puesta en marcha de un programa de Provisión de Recursos Humanos, el análisis de costos hubiera sido el siguiente:

- La inversión total de las horas en el proceso de propuesta y realización del informe incluido el trabajo de campo es de: 70 horas.
- El detalle de las mismas se divide en: horas invertidas en entrevistas destinadas al estudio y análisis de la estructura de la empresa y a la propuesta que finalmente consensuamos con la Gerencia de Recursos Humanos: 30 horas.
- En lo relacionado con la descripción de puestos y el desarrollo del proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción se invertirán aproximadamente: 40 horas.  
Esta tarea se divide en cuatro aspectos básicos:
  1. El trabajo de campo.
  2. El procesamiento del mismo.
  3. Elaboración de las descripciones.
  4. Desarrollo de las fases del Proceso de Reclutamiento y Selección externa.
- El valor de las horas de la consultoría es de \$150,00 (valor estimado y de acuerdo a la envergadura de la organización).
- El costo total de los servicios de la consultoría para la definición del Sistema de Provisión de Recursos Humanos, la realización de la Descripción de diecisiete puestos claves de Moconá S.R.L. es de \$10.500,00 (Pesos diez mil quinientos).



## **BIBLIOGRAFÍA**

- Alles, Martha Alicia. Empleo: el Proceso de Selección. Ediciones Macchi, Buenos Aires, Argentina, 2001.
- Bohlander, George, Snell, Scott y Sherman, Arthur. Administración de Recursos Humanos Decimo Segunda Edición. International Thomson Editores, Bogotá Colombia, 2001.
- García Noya, María, Hierro Díez, Enrique y Jiménez Bozal, José Javier. Selección de Personal. Sistema Integrado. ESIC Editorial, Madrid 1997.
- Koontz H. y Weihrich H. *Administración: una perspectiva global*. Decima edición. Editorial McGraw-Hill 1996 Méjico.
- Richino, Susana V. Selección de Personal. Editorial Paidós SACIF, 1996.
- Werther, William B. y Davis, Keith. *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. Sexta edición. Editorial McGraw-Hill 2008 Méjico.





# **ANEXOS**

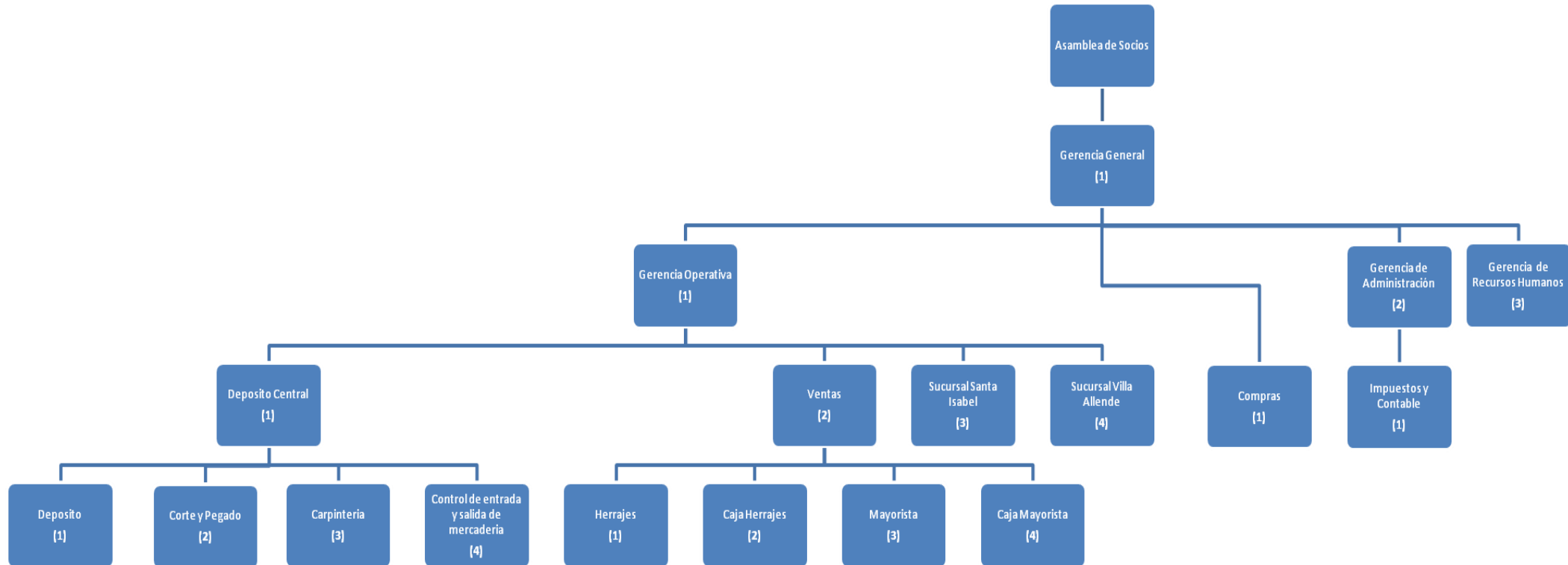


Analisis del Impacto Económico

<b>A</b>		<b>COSTOS MATERIALES</b>																													
<table border="1"><tr><td>Gastos Publicitarios</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Gastos de Teléfono</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Gastos de Correspondencia</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Alquiler de Locales</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Tests y Pruebas Profesionales</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Gastos de Papeleria</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="2"><b>TOTAL</b></td><td></td><td></td></tr></table>				Gastos Publicitarios				Gastos de Teléfono				Gastos de Correspondencia				Alquiler de Locales				Tests y Pruebas Profesionales				Gastos de Papeleria				<b>TOTAL</b>			
Gastos Publicitarios																															
Gastos de Teléfono																															
Gastos de Correspondencia																															
Alquiler de Locales																															
Tests y Pruebas Profesionales																															
Gastos de Papeleria																															
<b>TOTAL</b>																															
<b>B</b>		<b>COSTOS DE PERSONAL</b>																													
<table border="1"><tr><td>Salarios</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Desplazamientos y Dietas</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="2"><b>TOTAL</b></td><td></td><td></td></tr></table>				Salarios				Desplazamientos y Dietas				<b>TOTAL</b>																			
Salarios																															
Desplazamientos y Dietas																															
<b>TOTAL</b>																															
		<b>TOTAL A+B</b>																													
<b>C</b>		<b>COSTOS DE CONTRATACIÓN</b>																													
<table border="1"><tr><td>Margen Salarial (%)</td><td></td><td></td><td rowspan="5"><b>Observaciones:</b></td></tr><tr><td>Salario Fijo Estimado</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Retribución en Especie</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Parte Variable</td><td></td><td></td></tr><tr><td>Beneficios Extrasalariales</td><td></td><td></td></tr></table>				Margen Salarial (%)			<b>Observaciones:</b>	Salario Fijo Estimado			Retribución en Especie			Parte Variable			Beneficios Extrasalariales														
Margen Salarial (%)			<b>Observaciones:</b>																												
Salario Fijo Estimado																															
Retribución en Especie																															
Parte Variable																															
Beneficios Extrasalariales																															
<b>D</b>		<b>COSTOS DE INTEGRACIÓN</b>																													
<table border="1"><tr><td>Costos de Formación</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Costos de Adapatación</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td>Costos Evaluación y Seguimiento</td><td></td><td></td><td></td></tr><tr><td colspan="2"><b>TOTAL</b></td><td></td><td></td></tr></table>				Costos de Formación				Costos de Adapatación				Costos Evaluación y Seguimiento				<b>TOTAL</b>															
Costos de Formación																															
Costos de Adapatación																															
Costos Evaluación y Seguimiento																															
<b>TOTAL</b>																															
		<b>TOTAL D</b>																													
<b>COSTOS DE SELECCIÓN</b>		<b>A+B+D</b>	(C.S.)																												
<b>PRESUPUESTO DISPONIBLE</b>			(P.D.)																												



ORGANIGRAMA:





**TABLA DE CODIFICACIÓN**  
(Contrastar con organigrama)

<b>UBICACIÓN EN EL ORGANIGRAMA</b>	<b>CODIGO</b>	<b>CARGO</b>	<b>CODIGO</b>					
Gerencia General	<b>1</b>	Gerente	<b>1</b>					
Gerencia Operativa	<b>1</b>	Encargado	<b>2</b>					
Gerencia de Administración	<b>2</b>	Auxiliar	<b>3</b>					
Gerencia de Recursos Humanos	<b>3</b>							
Deposito Central	<b>1</b>	<b>CODIGOS DE PUESTOS</b>						
Ventas	<b>2</b>	<b>PUESTO</b>	<b>GCIA. GRAL</b>	<b>GERENCIA</b>	<b>ÁREA</b>	<b>SECTOR</b>	<b>CARGO</b>	<b>CODIFICACION</b>
Sucursal Santa Isabel	<b>3</b>	Gerente General	1	0	0	0	1	<b>10001</b>
Sucursal Villa Allende	<b>4</b>	Gerente Operativo	1	1	0	0	1	<b>11001</b>
Finanzas	<b>1</b>	Gerente de Administración	1	2	0	0	1	<b>12001</b>
Impuestos y Contable	<b>2</b>	Gerente de RRHH	1	3	0	0	1	<b>13001</b>
Marketing	<b>3</b>	Encargado Dep. Central	1	1	1	0	2	<b>11102</b>
Sistemas	<b>4</b>	Encargado Herrajes	1	1	2	1	2	<b>11212</b>
Deposito	<b>1</b>	Encargado Caja Mayorista	1	1	2	4	2	<b>11242</b>
Corte y Pegado	<b>2</b>	Auxiliar Cortes y Pegado	1	1	1	2	3	<b>11123</b>
Carpintería	<b>3</b>	Auxiliar Deposito	1	1	1	1	3	<b>11113</b>
Control de entrada y salida de mercadería	<b>4</b>	Aux. Control de entrada y salida	1	1	1	4	3	<b>11143</b>
Herrajes	<b>1</b>	Auxiliar Carpintería	1	1	1	3	3	<b>11133</b>
Caja Herrajes	<b>2</b>	Chofer y Auxiliar de Expedición	1	1	1	5	3	<b>11153</b>
Ventas Mayorista	<b>3</b>	Auxiliar Administrativo Contable	1	2	2	0	3	<b>12203</b>
Caja Mayorista	<b>4</b>	Auxiliar Atención y Venta al público y profesionales	1	1	2	3	3	<b>11233</b>
N/A	<b>0</b>	Auxiliar Caja facturación y Ventas	1	1	2	1	3	<b>11213</b>
		Encargado de Sucursal	1	1	3	0	2	<b>11302</b>

**DESCRIPCIÓN DEL  
PUESTO**

Código: \_\_\_\_\_

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Dpto. o sección: \_\_\_\_\_

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: \_\_\_\_\_

Supervisa a: \_\_\_\_\_

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martin – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: \_\_\_\_\_

Fecha anterior ADP: ----

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_ a \_\_\_\_\_ hs Fijo:  Rotativo:

Jornada: Continuada  Discontinua

Prolongación de jornada: \_\_\_\_\_

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: \_\_\_\_\_

Iluminación: \_\_\_\_\_

Temperatura: \_\_\_\_\_

**Herramientas y equipos de trabajo:**

\_\_\_\_\_

**Riesgos:**

- \_\_\_\_\_

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- \_\_\_\_\_

**CONTENIDO DEL PUESTO**

**RESUMEN DEL PUESTO**

---

---

---

**FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL

**RESULTADOS ESPERADOS**

- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**RESPONSABILIDADES**

Por decisiones:

---

Por el trabajo de otros:

---

Por materiales y/o equipos:

---

Por dinero y/o valores:

---

Por información de tipo confidencial:

---

Por la seguridad de las personas:

---

**CONTEXTO DEL PUESTO**

**RELACIONES INTERNAS**

Con quien	Para que
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>
<hr/>	<hr/>

**RELACIONES EXTERNAS**

Con quien	Para que
<hr/>	<hr/>

**ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

**REQUERIMIENTOS OBJETIVOS**

Edad mínima: \_\_\_ años    Edad máxima: \_\_\_ años    Sexo: \_\_\_\_\_

Lugar de residencia: \_\_\_\_\_                      Estado civil: \_\_\_\_\_

Disponibilidad para viajes: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros

**FORMACION TECNICA**

✓ \_\_\_\_\_

**CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Ingles	Portugués	Otros

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA**

6 meses     1 año     No menos de 3 años     Hasta 5 años     Más de 5 años

**OTROS REQUERIMIENTOS**



**PERIODO DE ADAPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

**OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## Cuestionario de información sobre la empresa

### **NOMBRE DE LA EMPRESA**

**Moconá S.R.L.**

### **DIRECCIÓN**

**Ruta 5 (Camino a Alta Gracia)**

**N°: Km. 4**

**C.P:**

### **AÑO DE CONSTITUCIÓN**

**1994**

### **ÁREA / SECTOR DE ACTIVIDAD**

**Madera, Herrajes y Afines.**

### **N° DE EMPLEADOS**

**37 empleados (3 gerentes, 3 administrativos, 7 vendedores y 24 operarios).**

### **EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA**

**En el año 1994 se constituye como un corralón dedicado a la venta mayorista a empresas constructoras. En el año 1999 se construye lo que es hoy la casa central y en el plazo de dos años se incorporan a la estructura de la empresa dos placacentro (Villa Allende y Santa Isabel) y la Fundación Mocona en la provincia de Misiones.**

### **PERSPECTIVAS DE DESARROLLO (5 años vista)**

- **Abrir una red de distribuidores.**
- **Creación de la Fundación F.U. E.G.O. (Universidad de Oficios).**
- **Finalización del Centro Logístico Moconá.**
- **Creación de un centro deportivo/ recreativo.**

## **MAGNITUDES ECONOMICAS**

FACTURACIÓN:

INVERSORES: **Capital Privado**

BENEFICIOS:

FONDO DE SALARIOS:

MASA SALARIAL: **\$100.000.**

## **OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

**Distintos objetivos que persigue dicha empresa para alcanzar sus metas:**

- **Mantenerse y seguir creciendo.**
- **Capacitación y perfeccionamiento.**
- **Buscar la excelencia.**
- **Ser rentables.**

## **EMPRESAS PARTICIPADAS**

**Mega Maderas: empresa que surge de la asociación entre Mocona S.R.L. y un particular.**

## **ÁMBITO DE ACTIVIDAD / DELEGACIONES**

**La empresa se desarrolla en la industria maderera, especialmente en la comercialización de productos dentro del sector; estos pueden ser: semielaborados, terminados, accesorios para la construcción. Desarrolla su actividad en distintos puntos a través de sucursales, las mismas se orientan a:**

- **Sucursal Villa Allende (profesionales de la construcción).**
- **Sucursal Santa Isabel (carpinteros).**
- **Casa Central (empresas constructoras).**

## COMPETITIVIDAD

### COMPETENCIA DE MERCADO:

Por las características de la empresa esta se encuentra mayormente posicionada en un mercado oligopólico, en donde encontramos principales competidores como los siguientes:

- Scheimber.
- Malconi.
- Easy.
- Nahuel.

### GRADO DE IMPLANTACIÓN EN EL MERCADO:

De acuerdo a estadísticas realizadas por los diferentes proveedores, Mocona S.R.L. tiene una participación en el mercado dividida de la siguiente manera:

- Placas: 48%
- Techos: 12.53%
- Pisos: 10%
- Maderas: 15%

## DISPONIBILIDAD AL CAMBIO / ADAPTABILIDAD

Una de las características que favoreció y sigue favoreciendo a la empresa en su crecimiento es la capacidad de adaptabilidad al cambio. Es parte de la cultura de la organización.

## CULTURA DE EMPRESA

La empresa es vista por los mismos integrantes de ella como una gran familia de estilo paternalista. Hay mucha informalidad en el trato entre los miembros de la organización, son todos conocidos, más allá que existan diferencias jerárquicas son todos tratados por igual (nadie es menos que otro y se les brinda las mismas posibilidades a todos, recordemos que los mismos dueños les brindan vivienda a los empleados cuando llegan a la ciudad, salvo que sean cordobeses).

Dentro de los principales valores de la empresa podemos nombrar:

- Honrar a Dios en lo que hacen
- Servir a los demás con su actividad
- Capacitarse
- Enseñar
- Ser rentables.

La visión de la empresa es ser reconocida como una organización de primer nivel, es por esto que la idea general, por parte de los empleados como de los gerentes es de brindar un buen servicio, atención y calidad de productos.

<b><u>Factores de Rendimiento</u></b>	<b>CALIFICACIÓN</b>									
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b><u>Nivel Operativo</u></b>										
• Orientación a los resultados.										
• Orientación al cliente (Interno y Externo).										
• Adaptabilidad al cambio (flexibilidad).										
• Iniciativa.										
• Conocimiento en el rubro de la madera, herrajes y afines.										
• Organizar, programar y planificar.										
• Conocimiento y manejo de maquinas de corte.										
• Capacidad de comunicación.										
• Capacidad para trabajar en equipo.										
• Conocimiento general en compras.										
• Conocimiento general en ventas.										
• Capacidad de negociación.										
• Capacidad para organizar el área de trabajo.										
• Presentación personal.										
• Autonomía.										
• Relación con la figura de autoridad.										
• Integración social.										
• Estabilidad emocional (Autocontrol).										
• Responsabilidad personal (Compromiso).										
• Confianza en sí mismo.										
• Integridad.										
• Conocimiento y manejo de vehículos de carga.										
• Conocimientos en Informática.										
• Conocimientos en contabilidad.										

<b><u>Factores de Rendimiento</u></b>	<b>CALIFICACIÓN</b>									
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
• Adaptabilidad al cambio (Flexibilidad).										
• Integridad.										
• Orientación a los resultados.										
• Orientación al cliente (Interno y externo).										
• Iniciativa.										
• Conocimiento en profundidad en el rubro de la madera, herrajes y afines.										
• Organizar, programar y planificar.										
• Autonomía.										
• Capacidad de comunicación para transmitir conocimientos.										
• Capacidad para trabajar en equipo.										
• Habilidad analítica.										
• Productividad.										
• Capacidad de negociación.										
• Liderazgo.										
• Pensamiento conceptual.										
• Presentación personal.										
• Capacidad de decisión.										
• Relación con la figura de autoridad.										
• Integración social.										
• Estabilidad emocional (Autocontrol).										
• Conocimiento específico en compras.										
• Conocimiento específico en ventas.										
• Confianza en sí mismo.										

<b><u>Factores de Rendimiento</u></b>	<b>CALIFICACIÓN</b>										
	<b><u>Nivel Gerencial</u></b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
• Amplio conocimiento en negociación.											
• Amplio conocimiento en administración de empresas.											
• Amplio conocimiento en contabilidad.											
• Amplio conocimiento en finanzas.											
• Pensamiento analítico.											
• Pensamiento conceptual.											
• Amplio conocimiento en manejo de RRHH.											
• Desarrollo de equipos.											
• Orientar y desarrollar personas.											
• Confianza en sí mismo.											
• Integración social.											
• Presentación personal.											
• Pensamiento estratégico.											
• Liderazgo.											
• Integridad.											
• Iniciativa.											
• Estabilidad emocional (autocontrol).											
• Autonomía.											
• Profundidad en el conocimiento en el rubro de la madera, herrajes y afines.											
• Orientación a los resultados.											
• Orientación al cliente (interno y externo).											
• Capacidad para organizar, programar y planificar a corto, mediano y largo plazo.											

**PERFIL DEL PUESTO**

1

Puesto	Misión

**Remuneración Estimada:**

**EXPERIENCIA PROFESIONAL**

2

AÑOS	SECTOR	DESEMPEÑO

**FORMACIÓN**

3

<b>ACADEMICA</b>	
<b>COMPLEMENTARIA</b>	

**CARACTERISTICAS INTELECTUALES Y APTITUDINALES**

4

**CARACTERISTICAS DE PERSONALIDAD**

5



**MOTIVACIONES**

6

<b>PERSONALES</b>	
<b>PROFESIONALES</b>	

**EXPECTATIVAS FUTURAS**

7

--

**FICHA / CANDIDATURA**

NOMBRE: \_\_\_\_\_ CÓDIGO: \_\_\_\_\_

FECHA ACTUALIZACIÓN: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_ RECIBIDO: (Por qué medio se recibió el C.V.)

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

## GUÍA PARA LA ENTREVISTA

Fecha: ____/____/____ Nombre: _____	
Entrevistador: _____ Puesto: _____ Código: _____	
Temas a relevar	Comentarios
<u>Estudios</u> (formales y otros) Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempos y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas.	
<u>Historial laboral</u> Empresas. Puestos funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente-estable-descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo. Relaciones con jefes, pares y subordinados.	
<u>Experiencia para el puesto</u> Qué experiencia aporta para el puesto requerido.	
<u>Motivación para el puesto</u> Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.	
<u>Aspectos económicos</u> Salario actual y pretendido (incluir <i>bonus</i> y otros beneficios monetarios y no monetarios)	Actual:
	Pretendido:
<u>Relaciones interpersonales</u> En función del perfil buscado cómo se adapta el candidato (jefes/pares/subordinados)	
<u>Personalidad</u> Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. Madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros.	
<u>Habilidades gerenciales</u> Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar, y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales).	
<u>Apariencia exterior</u> Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.	
<u>Seguimiento sugerido:</u> ____ Ninguno ____ El solicitante no es aceptable (documentar y notificar) ____ Someter a pruebas de aceptación ____ Concertar entrevista con el supervisor ____ No aceptable para este puesto, pero si para otro ____ Requiere entrevista adicional con Departamento de Recursos Humanos ____ Considérese para el puesto	

## VALORACIÓN DE CANDIDATOS – INFORME FINAL

CANDIDATO: _____			
EMPRESA: _____			
PUESTO: _____			
FECHA: _____			
CRITERIOS DE VALORACIÓN	ELEMENTOS DE VALORACIÓN	PONDERACIÓN*	TÉCNICA DE SELECCIÓN
<b>FORMACIÓN</b>			
	Formación General		
	Formación Específica		
	Formación Complementaria		
	Otros elementos de valoración		
Observaciones: (comentario sobre las ponderaciones arriba realizadas)			
<b>EXPERIENCIA</b>			
	Experiencia General		
	Experiencia Específica		
	Otros elementos de valoración		
Observaciones: (comentario sobre las ponderaciones arriba realizadas)			
<b>FACTORES DE RENDIMIENTO</b>			
	Factor A		
	Factor B		
	Factor C		
Observaciones: (comentario sobre las ponderaciones arriba realizadas)			
<b>RASGOS PERSONALES</b>			
	Rasgo A		
	Rasgo B		
	Rasgo C		
Observaciones: (comentario sobre las ponderaciones arriba realizadas)			
<b>IDIOMAS</b>			
	Comprensión escrita		
	Vocabulario Técnico		
	Fluidez escrita		
	Comprensión oral		

	Fluidez oral		
Observaciones: (comentario sobre las ponderaciones arriba realizadas)			
<b>INTERESES Y MOTIVACIONES</b>			
	Grado de motivación para el puesto		
	Expectativas profesionales		
	Intereses salariales		
	Grado de adaptación al cambio		
Observaciones: (comentario sobre las ponderaciones arriba realizadas)			
<b><u>Análisis de Candidaturas</u></b>			
Se expresarán los resultados de las pruebas psicotécnicas, pruebas grafológicas, o cualquier otro método empleado en el proceso de selección.			
<b><u>Requerimientos Específicos</u></b>			
Se adjuntarán los resultados de las pruebas profesionales, a excepción de las pruebas de idiomas. Ejemplo: pruebas de informática.			
<b><u>CALIFICACIÓN GENERAL PARA EL PUESTO</u></b>			
Comentario final sobre la valoración del candidato y su grado de adecuación al puesto.			
*La ponderación se realizará desde 1 a 5 siendo: 1 = Muy bajo, 2 = Bajo, 3 = Medio, 4 = Alto y 5 = Muy Alto.			

# **CARPETA DE INDUCCIÓN**

## **BIENVENIDOS**

---

Es nuestra intención a través de este Manual darle la Bienvenida a Mocona S.R.L. Y toda la información que necesita para convertirse en un/a nuevo colaborador de la Empresa.

En esta oportunidad consideramos importante presentarle aspectos generales de la Empresa, sus políticas, y las normas que describen sus deberes, derechos y obligaciones para que su permanencia en Mocona S.R.L. Sea exitosa, rentable y enriquecedora tanto en lo personal como en lo laboral.

En Mocona intentamos ser una Gran Familia y somos conscientes que, paso a paso, el camino debemos recorrerlo juntos.....

The logo for Mocona features the word "mocona" in a lowercase, rounded, light green font. A thick, light orange horizontal bar is positioned below the text. To the right of the text, there is a light orange arrow pointing upwards and to the right, partially overlapping the end of the word.

mocona

---

## INDUCCIÓN A LA EMPRESA

---

### RESEÑA HISTÓRICA

MOCONA S.R.L. opera en la ciudad de Córdoba desde el año 1994, como mayorista y minorista de maderas en general y herrajes; siendo una de las madereras más importante del interior del país.

Nos consideramos una empresa líder en el mercado debido a nuestra capacidad de adaptación, buscando el mejoramiento continuo, reflejando el trabajo hacia la certificación de las normas de calidad ISO SERIE 9001:2000.

La organización se gesta hace dos décadas en la provincia de Misiones, donde la principal actividad llevada a cabo era la explotación de bosques y la venta por mayor para grandes constructoras, en los últimos tiempos y viendo a este mercado casi saturado la empresa decidió involucrarse con un nuevo mercado, el de los profesionales de la construcción (arquitectos e ingenieros) y el de los consumidores finales, pero todo esto sin perder de vista ni restándole importancia al mercado mayorista.

### MISIÓN Y VISIÓN

Nuestra **Misión** es comercializar maderas, materiales de construcción en seco y afines, de madera rentable logrando así el sustento de nuestras familias. Crear un ambiente en el cual se pueda honrar a Dios, a través del trabajo cotidiano, sirviendo a los demás (compañeros, clientes y proveedores).

Nuestra **Visión** es ser reconocidos por nuestro constante crecimiento, la capacidad de innovar y generar relaciones perdurables con todos los integrantes de la empresa (compañeros, clientes y proveedores).

### POLÍTICA DE CALIDAD

Queremos trabajar de una manera ágil y ordenada, mejorando continuamente nuestra manera de hacer las cosas para lograr la satisfacción de nuestros Clientes. Como pilares fundamentales para lograr estos objetivos nos basamos en:

- ❖ Generar un ambiente en el que los integrantes puedan desarrollarse y crecer.
- ❖ Evaluar constantemente el compromiso, el afán de crecer y el disfrute de su trabajo.
- ❖ Capacitar y contener continuamente a nuestros Recursos Humanos.
- ❖ Establecer Objetivos y Metas que permitan cumplir con nuestra Misión, Visión y Política de la Calidad.
- ❖ Desarrollar a nuestros proveedores y generar relaciones perdurables.
- ❖ Velar por el cumplimiento de los compromisos asumidos.
- ❖ Mantener la propuesta al Cliente siempre vigente.
- ❖ Desarrollar el Auto control de las actividades y la autogestión.
- ❖ Estandarizar los procesos y sus controles.



## ¿QUIÉNES SOMOS?

Mocona Maderas podría catalogarse como una empresa comercial ya que no posee aserraderos propios, compra todos los materiales ya trabajados lo único que se les hace a las maderas es cepillarlas y cortarlas, cuyo capital es privado de origen nacional.

Nuestra casa central cuenta con más de 10.000 mts. Cuadrados de superficie, ubicada Cno. Alta Gracia Km. 4. En su estructura podemos observar 3 grandes áreas con sus respectivos departamentos:

- Área Comercial - departamento de compras – departamento de ventas – departamento de Marketing.
- Área administrativa – pago a proveedores – RRHH.
- Área de expedición – entrega: cortes – carpintería.
- Depósito.

A su vez la empresa cuenta con dos sucursales ubicadas cada una en:

- Av. Armada Argentina 2009 B° Santa Isabel.
- Av. Padre Luchessi 1500 Villa Allende.

## ACTITUDES POSITIVAS PARA EL TRABAJO

### **Asistencia:**

Cuando se tiene interés por lo que se hace, es muy difícil que se falte al trabajo.

En general las tareas que se realizan con ganas nunca resultan duras. Por lo tanto no falte a su trabajo y el trabajo no le faltara a Usted.-

### **Puntualidad:**

Cumpla los horarios establecidos y si quiere triunfar sea el primero en llegar y el ultimo en irse,

### **Responsabilidad:**

Ud. debe encarar su trabajo, como si el negocio fuera suyo. Piense que si Ud. actúa como dueño, lo más probable es que llegue a serlo. Trabajar con responsabilidad es esencial para el éxito que obtendrá en su empresa y en futuros emprendimientos,

### **Compromiso:**

Estar comprometido con la empresa y con el trabajo que realiza, es en realidad estar comprometido con uno mismo,

Siempre debemos depositar en la organización donde trabajamos la misma fidelidad y dedicación que sentimos hacia nuestros propios desafíos,

**Buenos Modales:**

Debemos comportarnos dentro y fuera de la empresa en la que trabajamos con buenos modales, que muestren nuestra educación, en todo momento y aun ante cualquier conflicto.

Siempre debemos tener en cuenta que el trato que damos a los demás debe ser el mismo que queremos para nosotros.

**Valores Éticos:**

La ética es el rector principal de nuestras conductas y es el modelo de nuestro ser interior. Por ello debemos trabajar con estos valores éticos y vivir con ellos, son la única garantía de nuestra AUTOESTIMA.

**Integración:**

Cuando ingresamos a un nuevo empleo o puesto de trabajo debemos hacer lo posible para integrarnos rápidamente con nuestro compañero. No olvidemos que ellos conocen y saben todo lo que nosotros necesitamos aprender lo más rápido posible.

**Solidaridad:**

Este valor que nos lleva a compartir y a ayudar a todos aquellos que tengan algún problema. En nuestro trabajo la solidaridad es muy bien recibida por la gente. Debemos demostrarles permanentemente que con nuestra colaboración ahora los problemas serán menos.

**Compañerismo:**

Cuando nos incorporamos a una nueva empresa; serán nuestros compañeros quienes nos brindaran sus conocimientos y su apoyo. Hagámosles sentir que siempre estaremos a su disposición por el afecto que nos demuestran desde el primer día.

**Trabajo en equipo:**

Una empresa ya no es más el éxito de una sola persona, o de un grupo de especialistas. El trabajo en equipo es la única forma en que una empresa puede alcanzar el éxito. Es imprescindible desde el comienzo de una tarea aprender a trabajar en equipo. No sirven ya los éxitos individuales.

## INFORMACIÓN UTIL

### Medios de contacto:

Página WEB: <http://www.mocona.com.ar/>

Mail de contacto: [info@mocona.com.ar](mailto:info@mocona.com.ar)

Teléfono de contacto:

Placa Centro Santa Isabel:

**(0351) 4939500**

**(0351) 1939503**

Placa Centro Villa Allende:

**(03543) 438120**

Casa Central:

**(0351) 4948100**

### Internos:

#### Casa Central:

- Gerencia Operativa: **28**
- Recursos Humanos: **35**
- Herrajes: **23 y 26**
- Mostrador: **27 y 32**
- Caja Mayorista: **11**
- Compras: **34**
- Depósito: **30**
- Pago a Proveedores: **33**

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### Temario

Introducción.....	2
Atención al cliente .....	2
Ingreso de mercadería.....	2
Ingreso de mercadería directamente en la sucursal.....	2
Diferencias en las mercaderías recibidas.....	3
Salida/Entrega de mercadería .....	3
Prohibiciones .....	3
Permisos .....	3
Estibaje de la madera.....	4
Ventas .....	4
Ventas por mayor .....	4
Preparación de pedidos para carpintería.....	4
Cortes a medida .....	4
Mercaderías a pedido.....	5
Facturación .....	5
Corrección de la numeración de facturas .....	5
Pedidos de mercadería a Casa Central.....	6
Carga de mercadería .....	6
Manejo de fletes.....	6
Devolución de mercadería .....	7
Notas de Crédito .....	7
Reclamos.....	7
Sector a cargo .....	7
Manejo de máquinas y herramientas .....	8
Cierre de cada sector de trabajo al finalizar la jornada o cambio de turno.....	8
Uso del teléfono e Internet.....	8
Llegadas tarde y ausentismo .....	8
Licencias .....	9
Sistema de seguridad .....	9
Incendio en el local .....	9
Manejo y seguridad de los autoelevadores .....	10

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS BASICOS

### **Introducción**

A través de este Manual de Procedimientos Básicos, queremos presentar una visión integral de cómo opera esta organización, cuales son las actividades que se desarrollan y todo tipo de información que es necesaria conocer y practicar para el adecuado desarrollo de la empresa.

Esperamos que sea de utilidad para usted, proveyéndole el conocimiento necesario sobre el funcionamiento interno de la empresa relacionado con la descripción de tareas, requerimientos para llevarlas a cabo y los puestos responsables de su ejecución, logrando de esta manera la eficiencia en todo lo que hagamos y garantizar la disminución de errores.

**Gerencia MOCONÁ**

### **Atención al cliente**

1- Debemos servir a nuestros clientes, esto quiere decir, vender, negociar, satisfacer una necesidad. Es al cliente a quien debemos tener presente antes que nada, teniendo en cuenta que es gracias a ellos que subsistimos. No obstante todos somos conscientes que, en realidad, lo que ganamos es merito propio, fruto de nuestro servicio prestado y la empresa a la cual pertenecemos tiene muy en claro que, su capital más valioso somos quienes aquí trabajamos y velamos para que nosotros estemos bien y seamos los adecuados al puesto, pues siendo así, todo estará bien: el cliente satisfecho, el proveedor conforme, el compañero contará con nosotros y el trabajo bien hecho.

2- Cumplir todo lo que se promete: implica responsabilidad en la palabra empeñada y no asumir compromisos en todo aquello que de antemano no se va a poder concretar. La falta de cumplimiento traerá aparejado disconformidad y hasta la pérdida del cliente.

3- El trato correcto y adecuado, distingue al cliente: debemos dirigirnos a ellos con expresiones como "señor/a", o por su título profesional en el caso de conocerlo, desestimando expresiones como "don, doña, maestro, "flaco", che, etc. Nuestro trato cordial y educado hará que el cliente se sienta respetado y nosotros recibiremos el tono de respeto que nos merecemos.

4- Lograr relaciones duraderas: implica compromiso con los clientes, saber dedicar el tiempo justo al cliente según su inversión, descubrir posibles futuros clientes por recomendación de éste, retener el nombre del cliente y saber que nada establece mejores relaciones que "reconocer a alguien por su nombre cuando nos visita" pues significa que no son uno más para nosotros.

### **Ingreso de mercadería**

1- Toda mercadería deberá ingresar por el área de control con su correspondiente remito, donde se procederá a su verificación.

2- Se distribuirá a las sucursales o a las góndolas asignadas.

### Ingreso de mercadería directamente en la sucursal

Hay proveedores que están autorizados para entregar su mercadería directamente en las sucursales, como por ejemplo: Tecno King, Metalplástica Mediterránea, Empolex, Emapi, etc.

Esta mercadería deberá ser recibida por la persona de control, quién deberá:

- 1- Controlar que la mercadería recibida haya sido verdaderamente solicitada.
  - 2- Controlar que toda la mercadería se encuentre en perfecto estado en calidad y cantidad. En el caso de que no sea así, poner las aclaraciones correspondientes. Siempre firmar el remito como respaldo de que la mercadería fue recibida.
  - 3- Enviar por fax el remito a Casa Central dentro de las 48hs. como máximo de recibida la mercadería. Nunca remarcar cerca de las cantidades. Si llegara también la factura, enviarlo a Casa Central en el flete más próximo.
  - 4- Ingresar el remito correspondiente emitido por Casa Central. Archivar original en la sucursal y firmar el duplicado, enviándolo luego a Casa Central.
- El procedimiento deberá cumplirse de la manera establecida, de no ser así, se tomarán las medidas expresadas en el manual de disciplina.

### Diferencias en las mercaderías recibidas

- Cuando ingresa mercadería de más o bien, mercadería que no está remitida. Se debe registrar en un planilla, la cantidad, el responsable del envío y el N° de remito. La acción correctiva a realizar es solicitar vía fehaciente remito/movimiento de stock entre depósitos, por la diferencia o por lo que no vino remitido y presentar esto semanalmente al encargado de control.
- Cuando ingresa mercadería de menos. Se debe confeccionar un remito/movimiento de stock entre depósitos, con las diferencias encontradas y colocar en observaciones a que N° de remito/movimiento de stock entre depósitos, se refiere y con qué persona se corroboró dicha diferencia. La acción correctiva a realizar es, luego de asegurarse que es correcta la observación, informar vía fehaciente que se envía el remito con la corrección correspondiente. Como este es un documento, se deberá contar con una planilla de registro de los remitos enviados a Casa Central, la cual deberá estar en poder del encargado de control de la sucursal.
- Cuando hay diferencias en las mercaderías, como productos mal remitidos o dañados. La acción correctiva se basa en informar en el acto al encargado de control de Casa Central y pedir el remito con la mercadería correcta. También, confeccionar remito para dar de baja a la mercadería incorrecta en la sucursal, dejando así, correcto el stock de esa mercadería en la sucursal y en Casa Central.

### **Salida/Entrega de mercadería**

- 1- En depósito: el personal de depósito es quien efectúa la entrega, siempre bajo la supervisión del encargado de dicha área. En todos los casos también deberá ser controlada por el encargado de control.
- 2- En Mostrador: cuando la venta se efectúe en mostrador y/o autoservicio, la entrega será realizada por la encargada de la caja, bajo la supervisión del encargado de control.

El encargado de control deberá:

- 1- Verificar si se trata de Factura o Remito Original.
- 2- Verificar que la fecha del comprobante coincida con el día de entrega de la mercadería.
- 3- Verificar que lo que se entrega coincida en la cantidad y descripción de lo descrito.
- 4- Si se retira con Remito verificar que conste el N° de Factura correspondiente a la compra y que el mismo esté autorizado por los gerentes o encargado de sucursal.

### Prohibiciones

- 1- Los vendedores NO pueden hacer entrega del material que venden.
- 2- Los vendedores NO pueden retirar mercadería con la factura del cliente. Es decir, la mercadería será entregada al cliente por el responsable, luego de colocar el sello de "ENTREGADO" en la factura.
- 3- En ningún caso la mercadería podrá ser vendida, entregada y controlada por la misma persona.

### Permisos

Podrán retirar mercadería para terceros o uso de la empresa:

- Los gerentes.
- El personal, siempre y cuando certifique autorización escrita del encargado al sector.

### **Estibaje de la madera**

Al momento de estibar madera debemos tener en cuenta:

- 1- Siempre debe hacerse sobre una superficie plana.
- 2- Se deben colocar separadores cada 1.5 metros como máximo entre cada separador.
- 3- No se deben colocar separadores a más de 0.20cm del borde.
- 4- Hay que procurar estibar pilas de madera con largos similares, aunque sean de diferentes tamaños.
- 5- Siempre que se acomode una estiba debe separarse la madera de primera calidad de la de segunda. No se deben acomodar mezcladas.

### **Ventas**

- 1- El vendedor cuando efectúa una venta debe confeccionar una Nota de Pedido, la cual debe contar en la medida de lo posible con los datos del cliente. Posteriormente la cajera procederá a su facturación.
- 2- En el caso donde directamente es emitido el ticket o factura por el vendedor, el comprobante deberá ser retirado por el cliente por manos de la encargada de la caja.

### Ventas por mayor

- 1- Los encargados de ventas por mayor son los gerentes, y en el sector Herrajes el encargado de dicha área.
- 2- El resto de los vendedores al momento de realizar una venta de estas características deberá consultar condiciones de pago y precio con su superior.

## **Preparación de pedidos para carpintería**

- 1- Verificar si la mercadería solicitada se encuentra en stock (depósito de maderas macizas y carpintería).
- 2- Consultar con el cliente la fecha de entrega, aclarando siempre que los pedidos a carpintería pueden no llegar a realizarse en el día. El plazo de la entrega lo dispone el personal de carpintería.
- 3- Solicitar una seña como mínimo del 30% de la compra.
- 4- En caso de pedidos con medidas irregulares, se deberá solicitar al cliente el modelo de lo que necesita en tamaño real (plantilla o molde).
- 5- El cliente, el arquitecto de la obra o instalador, deberá realizar el control de calidad en carpintería antes de ser retirada la mercadería.

## **Cortes a medida**

- 1- Siempre se deberán ofrecer las placas por  $\frac{1}{4}$  de hojas, en primer lugar, y luego por placa entera.
- 2- Siempre deberá estar abonada la mercadería, antes de proceder a ser cortada.
- 3- Nunca se deberá decir al cliente la cantidad de cortes incluidos sin cargo en las placas, dado que:
  - Si necesitaba menos cortes: sé ira descontento por no haber aprovechado al máximo ese beneficio.
  - Si necesitaba más cortes: le haremos notar que debido a que es un buen cliente le hicimos una atención beneficiándole con algunos cortes sin cargo.
  - Si el cliente sabe que tiene una determinada cantidad de cortes sin cargo, la próxima vez cortará hasta lo que no es necesario, con tal de aprovecharlos.
- 4- La hoja de optimización de cortes deberá estar siempre firmada por el cliente dando así su conformidad de que es correcto lo que se va a cortar. Además, debe especificarse nombre y características de la placa a cortar, datos del cliente, número del comprobante de pago, fecha y hora pactada para la entrega y vendedor.
- 5- La persona encargada de la máquina de cortes no recibirá, en ningún concepto, pedidos que no cumplan con estos requisitos.

## **Mercaderías a pedido**

Cuando se trae mercadería en forma exclusiva para un cliente:

- 1- Se le deberá solicitar una seña, como mínimo del 30% del valor de la compra.
- 2- Al confeccionar la Nota de Pedido se solicitarán al cliente todos sus datos personales (nombre y apellido, teléfono, dirección, etc.), de modo de poder hacerle saber de esta manera, cuándo estarán disponibles los productos solicitados.
- 3- Si existiese demora en la entrega, más allá de lo pactado, se deberá comunicar al cliente las causas de la misma y cuándo se realizará la entrega de la mercadería.

## **Facturación**

La persona encargada de la caja deberá consultar al cliente sobre el tipo de factura que necesita (A ó B) como así también, si la mercadería será retirada en ese momento o transcurridos algunos días.

- 1- Si retira la mercadería al momento de la compra: el cliente, no podrá retirarse sin su correspondiente factura original o ticket con fecha del día. Esta deberá contener



sello de "Pagado" y "Entregado". Siempre esperar para cobrar, la emisión de la factura o ticket, para evitar que el cliente se retire del local sin su comprobante.

2- Si NO retira la mercadería en el momento de la compra: se deberá emitir o confeccionar un Remito, donde estén especificados: fecha, nombre del cliente, teléfono, detalle de la mercadería, cantidades y medidas si se tratare de placas, o bien, adjuntado el pedido del cliente con la descripción de cortes correspondiente. La factura deberá contener el sello de "Se Entrega con Remito N°....." Todos los remitos deberán estar autorizados por el gerente o encargado del local, sin excepción.

### Corrección de la numeración de facturas

Pueden darse dos casos:

A- Que en el sistema la numeración esté adelantada respecto del controlador fiscal, es decir que haya un comprobante que *no salió por el controlador pero sí se cargó en el sistema*. Los pasos para solucionarlo son:

- Verificar desde que número está corrida. Toda persona que esté frente a la pantalla cuando se traba un comprobante debe anotar el último número para hacer luego la modificación correspondiente.
- Anular el comprobante que se trabó, si nunca se imprimió en la impresora fiscal.
- Determinar el puesto a modificar.
- Ir a Clientes/Consulta de Comprobantes/Modificación de Numeración, seleccionar el tipo de comprobante que queremos corregir, en Desde-Hasta el rango que corregiremos. Para disminuir la numeración usar N° negativos y para incrementar N° positivos (sin el signo más +, sólo la cantidad de posiciones).
- Ir a: Configuración/Parámetros/Parámetros de puntos de Ventas y modificar la numeración, es decir, poner el N° de comprobante que debe salir en el controlador, modificarla y grabarla.

B-Que en el controlador la numeración esté adelantada con respecto del sistema.

Esto es un caso poco común, puede pasar, por ejemplo, cuando por re-imprimir un comprobante, creyendo que no va a salir, le demos la orden de re-imprimir y se imprime dos veces generándose solo una en el sistema.

Pasos para solucionarlo:

- 1- Corroborar cual fue el comprobante que salió dos veces en el sistema. Ver con qué número debería estar en el sistema.
- 2- Determinar el rango en que debemos correr la numeración hacia adelante de manera que nos quede un espacio para insertar manualmente la factura que está dos veces.
- 3- Corregir la numeración hacia adelante en el rango definido antes, es decir, desde la factura que salió dos veces hasta donde corregimos la numeración.
- 4- Luego modificamos la numeración en Configuración/Parámetros/Parámetros de puntos de Ventas, modificar la numeración, es decir, poner el N° de comprobante que debe salir en el controlador, modificarla y grabarla.
- 5- Una vez que tenemos el hueco en la numeración insertamos manualmente la factura igual a como salió en el controlador fiscal.

### **Pedidos de mercadería a Casa Central**

Cuando se deba realizar pedidos a Casa Central, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Si se trata de productos críticos de alta rotación:  
Se hace un requerimiento interno directamente al Departamento de Compras, donde tratándose de distintos productos, se analizará el tratamiento que se le

da a dicho requerimiento. La demora promedio de estos pedidos son entre los 10 y 15 días aproximadamente. En estos casos, deberá haber una persona responsable de la solicitud, para evitar así, que otros compañeros efectúen el mismo pedido y surjan confusiones.

- Si "no" se trata de productos críticos de alta rotación:  
Se hace el pedido al sector que corresponda, herrajes o depósito, a través de requerimiento interno y será enviada la mercadería en el posterior flete a la sucursal.  
Los pedidos deben realizarse en el sistema como Requerimiento Interno y ser enviado a Casa Central el día anterior a la fecha que será enviada la mercadería.

### **Carga de mercadería**

- 1- Antes de realizar cualquier movimiento de mercadería debemos "pensar", para poder optimizarlo y evitar daños económicos o pérdidas importantes.
- 2- Siempre debe hacerse lo más cercana al piso.
- 3- Se debe enzunchar la carga a transportar, para evitar el movimiento o pérdida de la mercadería.

### **Manejo de fletes**

- 1- Tener conocimiento que la empresa no cuenta con servicio de flete propio sino que las personas que prestan el servicio de flete lo realizan por cuenta y riesgo propio, no encontrándose en relación de dependencia laboral con la empresa.
- 2- En la parte inferior de la factura de compra figura la leyenda que dice "LA MERCADERIA VIAJA POR CUENTA Y RIESGO DEL COMPRADOR", donde no nos responsabilizamos del viaje de la mercadería hasta su dirección de destino.
- 3- A pesar de todo ello, se debe colaborar con los clientes informándoles donde localizar algún servicio de flete, en el caso de necesitarlo.

### **Devolución de mercadería**

- 1- Existen dos tipos de devolución: "Técnica" (corresponde a fallas en el producto) y "Comercial".
- 2- Los requisitos para efectuar los cambios son:
  - Que el cliente tenga la Factura original de la compra realizada.
  - Que se realice de lunes a viernes y en lo posible dentro de las 48hs. de adquirida la mercadería.
  - Contar con la aprobación técnica y comercial de la misma para poder aceptar la devolución.
- 3- No se aceptarán devoluciones de:
  - Saldos o mercadería en liquidación.
  - Productos o pedidos a medidas.
  - Mercadería por lote.
- 4- Si la devolución es aceptada debe realizarse una Nota de Crédito que deberá estar, en todos los casos, autorizada por los gerentes, encargado de sucursal o encargado de control.
- 5- Siempre procurar el cambio de la mercadería por otra que la remplace y evitar así devoluciones de dinero.

## **Notas de Crédito**

Una vez aceptada la devolución se debe efectuar, sin ninguna excepción, la Nota de Crédito correspondiente.

- 1- Este comprobante debe ser realizado por la encargada de la caja, la cual deberá firmar el comprobante.
- 2- Deben quedar asentados todos los datos del cliente (nombre, apellido, DNI, teléfono.) y especificar el por qué de la Nota de Crédito realizada (cambio de mercadería, error de facturación, etc.)
- 3- Todas las Notas de Crédito deben estar autorizadas por el encargado de la sucursal, encargado de Control o por los gerentes.
- 4- Deben emitirse en original, la cual debe entregarse al cliente y en duplicado, que quedará para la empresa, y donde debe estar la firma, aclaración y DNI del cliente.

## **Reclamos**

Muchas veces nos encontraremos con clientes que vienen a nuestro local a hacernos reclamos y/o sugerencias, y nosotros debemos:

- 1- Escuchar con atención el problema planteado por el cliente.
- 2- Interiorizarnos sobre los hechos, es decir, preguntar y averiguar el por qué del reclamo, cual es la causa, y demostrar una actitud de responsabilidad y preocupación.
- 3- Dar nuestros datos personales si fuera necesario y tomar nota del problema y los datos del damnificado.
- 4- Si somos responsables del hecho o del sector debemos dar una solución rápida desde lo personal hasta lo institucional. Si no somos responsables del hecho o sector debemos consultar a alguien más a fin de ayudar al cliente.

“Debemos valorar las quejas y reclamos como una oportunidad de retener clientes y fidelizarlos, además de desarrollar estrategias de solución y mejora del servicio a partir de éstos”

## **Sector a cargo**

“ORGANIZACIÓN, ORDEN, LIMPIEZA, DISCIPLINA Y HÀBITO SON NUESTROS PILARES”, por ello debemos tener en cuenta que:

- 1- El orden simplifica nuestra tarea y la de nuestros compañeros, por lo tanto seamos ordenados. Recordemos que hay un lugar para cada cosa, y cada cosa debe estar en su lugar. Siempre al retirarnos debemos colocar cada cosa en su lugar, ya sea que se trate de herramientas de trabajo o mercadería.
- 2- Es mejor no ensuciar que limpiar, por lo tanto, cuidemos nuestro sector.
- 3- Siempre debemos mantener limpio y ordenado el sector al cual pertenecemos. Además, si tenemos góndolas a cargo debemos tener en cuenta las recomendaciones para el armado de las mismas y mantener la mercadería ordenada y limpia, y los precios actualizados, verificando periódicamente en el sistema los posibles cambios de precios.

Recordar que el fin perseguido es este:

- Que todos sepan dónde encontrar los materiales necesarios para su trabajo.
- Que el acceso, uso y devolución de éstos materiales sea fácil, cómodo y rápido para todos.
- Que se eliminen ineficiencias, eviten errores y se consiga que todo funcione sin mayores problemas.

## **Manejo de máquinas y herramientas**

- 1- El personal que posea herramientas de cualquier tipo, será responsable del cuidado y mantenimiento de las mismas.
- 2- En el caso de extravío o roturas por mal manejo o descuido, deberán responder por el daño ocasionado.

## **Cierre de cada sector de trabajo al finalizar la jornada o cambio de turno**

1- Al finalizar la jornada de trabajo o ante el cambio de turno, debemos ocuparnos de dejar todas las herramientas y mercaderías en su lugar y de cerrar todas las puertas de nuestro sector. De no hacerlo seremos responsables de las pérdidas o daños ocasionados.

Tener en cuenta que la pérdida de herramientas es perjudicial para todos nuestros compañeros y genera luego retraso en nuestro trabajo.

## **Uso del teléfono e Internet**

- 1- El teléfono es una herramienta de trabajo que nos debe permitir hacer negocios, por lo tanto usémoslo responsablemente.
- 2- Sólo en caso de emergencias se podrá utilizar para fines personales.

## **Llegadas tarde y ausentismo**

1- Las llegadas tardes deberán comunicarse al encargado del sector o local, el cual comunicará posteriormente al gerente general.

2- En caso de ausencia por enfermedad se deberá:

- Avisar a primera hora al encargado que no asistirá, para no perjudicar el funcionamiento habitual del negocio.
- Si conoce la situación con anterioridad ocuparse de buscar un reemplazo.
- Presentar certificado emitido por médico matriculado.

3- Ausencia por enfermedad de terceros:

- Este tipo de inasistencia es injustificada, sin excepción.
- Si falta de todas maneras, deberá avisar a primera hora.
- Deberá presentar certificado que avale su ausencia, a fin de evitar sanciones.

## **Licencias**

1- Licencia por casamiento:

- Corresponden 10 días corridos.
- Se debe solicitar autorización por escrito con 20 días de anticipación al encargado.
- Al regresar se debe presentar fotocopia del acta de matrimonio.

2- Licencia por nacimiento de hijo:

- Corresponden al colaborador varón 2 días corridos.
- Se debe avisar al encargado y enviar una copia de la partida de nacimiento al Dpto. de RRHH, para el cobro de la asignación familiar por hijo.

### 3- Licencia por maternidad:

- Corresponden a la colaboradora mujer 90 días corridos.
- Dicha licencia deberá comenzar 30 días antes de la fecha probable de parto como mínimo o 45 días antes como máximo.
- Se debe presentar certificado médico con fecha probable de parto a partir del tercer mes de embarazo.
- Se debe presentar una nota por escrito, 15 días antes de tomar la licencia, detallando la cantidad de días elegidos entre 30 y 45 días.

## **Sistema de seguridad**

Así es como debemos proceder cuando suene la alarma:

- 1- Acercarnos y tomar conocimiento de la situación.
  - 2- Dar aviso al encargado del local y al encargado de control, quienes deben intervenir primero.
  - 3- Si se trata de una negligencia nuestra, debemos dejar claro que el error lo cometimos nosotros y tomar conciencia que no debe repetirse. Debemos pedir disculpas al cliente por el mal momento ocasionado.
  - 4- Nunca debemos revisar por nosotros mismos al cliente. Sí debemos dar conocimiento al guardia o policía sin descuidar a la persona en infracción.
- Además, debemos tener en cuenta lo siguiente:
- 1- Las alarmas deben colocarse en lugares discretos y no sobre el metal ya que pueden bloquearse.
  - 2- Nunca deben retirarse las alarmas a la vista del cliente.
  - 3- Se deben utilizar al 100% todas las alarmas reciclables.
  - 4- Está prohibido hacer sonar las alarmas por nosotros mismos.
  - 5- Ante ladrones peligrosos no debemos tomar ningún riesgo de agresión, siempre debemos dejar actuar a la policía.

## **Incendio en el local**

- 1- Llamar a los bomberos 100.
- 2- Comunicar por el alta vos que hay un foco de incendio y especificar el lugar.
- 3- Si el foco de incendio es controlable debemos tratar de sofocarlo, quitándole el oxígeno.
- 4- Si el foco de incendio es mayor, mientras aguardamos a los bomberos, utilizar el matafuegos. Cada sector de la empresa tiene el matafuego que corresponde al tipo de incendio que se puede originar. Tener en cuenta que no todos los matafuegos son iguales.

## **Manejo y seguridad de los autoelevadores**

- 1- Sólo se permite el manejo de autoelevadores al personal autorizado por la gerencia, capacitado y con carnet acreditante.
- 2- Deben respetarse los límites de velocidad establecidos.
- 3- Tener en cuenta que las uñas de el autoelevador siempre deben estar bajas. Es obligación de todos hacer respetar esto.
- 4- La altura máxima de carga que se transporta debe ser de 1.5 metros del borde superior hasta el piso.
- 5- Todo desperfecto o falla en el funcionamiento del vehículo debe ser comunicado con urgencia al encargado.

Este Manual de Procedimientos Básicos se confeccionó en el mes de marzo de 2006.-

## REGLAMENTO INTERNO

- 1-** Es necesario para trabajar usar el uniforme provisto por la empresa.
- 2-** Los varones deben mantener el pelo corto y afeitarse diariamente.
- 3-** Deben utilizarse los elementos de seguridad provistos por la empresa cuando se trabaja con autoelevadores o en zonas de riesgo.
- 4-** Los encargados de cada sector asumen responsabilidad por la pérdida o sustracción de los elementos de trabajo pertenecientes a la empresa causada por negligencia.
- 5-** Se debe aclarar siempre a los clientes que todo lo que adquieren es madera, al ser un producto natural (no artificial) puede tener inconvenientes de torceduras y/ o fisuras.
- 6-** No debemos recomendar a ningún profesional o persona con papel membretado.
- 7-** El teléfono y/o mail es un elemento imprescindible en nuestro trabajo, por lo tanto su uso debe hacerse con responsabilidad y se establece que en el horario de trabajo no podrá utilizarse **el teléfono- fijo- celular propio o de la firma, haciendo llamadas o enviando mensajes de texto personales**, malgastando el tiempo que se le abona en la empresa para realizar su tarea, por lo tanto queda establecido que si tienen que hacer llamadas personales o enviar mensajes utilicen su horario de almuerzo para resolver sus cuestiones particulares y no durante el horario de trabajo.
- 8-** tratemos de evitar visitas de amigos o familiares en horario de trabajo; excepto en caso de urgencia.
- 9-** Evitemos comer chicle, queda prohibido fumar y beber bebidas alcohólicas en horario de trabajo y en predio de la firma.
- 10-** En caso de necesitar permiso para retirarse antes del horario habitual, debe solicitarlo con anticipación al superior, quien autorizara su retiro.  
Y si necesita pedir un día/días deberá presentar una nota con 48 hs de anticipación a la Gerencia Operativa.
- 11-** Debido a que nuestra empresa es un comercio con atención al cliente, queda prohibido retirarse sin terminar la tarea, dando mala atención a los clientes y sobrecarga de trabajo a nuestros compañeros, salvo emergencias.
- 12-** En caso de realizar una compra en nuestro local, la misma deberá ser facturada por un superior, constando en la misma el nombre de quien compra, no pudiendo hacerlo a nombre de terceros, ni consumidor final, (la compra debe efectuarse al terminar la jornada) previa supervisión de los encargados de control.
- 13-** toda mercadería para ser cortada, entregada y descargada debe contar con el comprobante correspondiente para la entrega.

**14-**No se podrá facturar por debajo de los precios establecidos, o hacer cambios de mercadería sin la correspondiente autorización de la gerencia General.

**15-**Evitemos discutir de política o fútbol entre compañeros y clientes.

**16-**De presentarse durante la relación laboral parentesco o relación por afinidad (o amorosa) deberá comunicarse a la empresa para efectuar el análisis de compatibilidad de dicha situación con la función que desempeña, y predisponerse al cambio del lugar de trabajo o bien presentar su desvinculación.

**17-**Queda prohibido agredirse física, mental o psicológicamente. Dicho hecho será sancionado severamente, pudiendo ser motivo de despido con justa causa.

**18-**Tratemos de evitar hablar en otros idiomas entre los compañeros en presencia de clientes

**19-**Evitemos los comentarios de carácter personal entre compañeros en presencia de clientes.

**20-**En caso de llegar tarde debe comunicar inmediatamente al supervisor la hora en que llego y no tratar de ocultar esta situación.

**21-**Está prohibido manejar vehículos ajenos a la empresa ya sea de los fleteros o de clientes particulares.

**22-**Está prohibido atar la carga de los fleteros o de los particulares, si se podrá proveer los elementos para que lo haga y colaborar.

**23-**No debemos contratar fletes para los clientes, si se los podrá presentar para que el cliente sea quien lo contrate y convenga precio y forma de pago.

No debemos llamar a los fleteros de nuestros teléfonos, dejar que esa operación siempre la realice el cliente.

**24-**Está prohibido recibir propinas en dinero o en especie (de ser un acto de generosidad deberá ser entregado al encargado), quien lo distribuirá según su mejor criterio.

**25-**No se puede recibir bonificaciones, ni regalos a título personal de parte de los proveedores. (Todo regalo o beneficio deberá ser comunicado a la gerencia quien dispondrá su mejor distribución)

**26-**Está totalmente prohibido efectuar trabajos para terceros, fuera del horario de trabajo, relacionados a la actividad de la empresa; ej.: realizar fletes de mercadería comprada en la firma por terceros; colocaciones de pisos, techos, muebles o armado de los mismos; ya que ello podría vincular a la empresa con servicios que no presta.

**27-**No está permitido usar la estructura de la empresa, ni el horario de trabajo para hacer negocios personales (venta de productos, cosméticos; ropa, motos, autos etc.)

**28-**Es obligación comunicar al superior si se detectan infracciones a este reglamento; contribuyendo a su corrección y evitando ser cómplices por omisión,

**29**-los vehículos, maquinas y herramientas de la Empresa, no podrán ser usadas en beneficio propio, (salvo autorización de un Gerente).-

**30**-Quienes interactúen con proveedores, no podrán hacer pedidos a título personal, utilizando la estructura de la empresa en beneficio propio.

### **31-Licencias solicitadas**

**Si te enfermas**, llamar a tu encargado (sin excepción) y avisar a Recursos Humanos (administración) a primera hora avisando de tu situación para que de esta manera se pueda cubrir tú puesto de trabajo; salvo que responsablemente tú te hayas ocupado de hacerlo.

#### **Para tener presente:**

***Si la enfermedad no justifica ir al médico, tampoco justifica la ausencia al trabajo***

#### **Normas sobre los días de enfermedad otorgados por el medico**

Recordá; que cada vez que te encuentres enfermo podrá ir a visitarte el médico, por lo tanto tenés que permanecer en el domicilio establecido en la declaración jurada; caso contrario, de no encontrarte en el domicilio establecido; podrás ser sancionado hasta con la máxima sanción, que es despido con justa causa-

**Enfermedad de terceros;** La inasistencia por enfermedad de familiares es INJUSTIFICADA sin excepción.

**Si de todas maneras faltas al trabajo, debes avisar en el horario establecido (primera hora) y presentar certificado médico a tu regreso el cual solo sirve para evitar sanciones; no justifica la ausencia.**

#### **TENE PRESENTE:**

.....si no avisas tu falta dentro de los términos señalados

.....si no comunicas en el día. Los días de reposo prescritos por el médico con un llamado por teléfono.

.....sino presentas certificado dentro de las 24 hs de tu ausencia. **Esto dará lugar a que te sancionen; "EVITALAS" CUIDA TU LEGAJO.**

**Licencia por casamiento:** Los días que te correspondan por casamiento son 10 días corridos.

Debes solicitar la licencia por escrito con 20días de anticipación a tu encargado para que este pueda pasar la novedad a Gerencia y de esta forma tomar las medidas necesarias,

Al regresar deberás presentar acta de matrimonio.



## **Beneficios**

**32-Anticipo de Haberes:** Se otorga los días 20 de cada mes el monto se determina de acuerdo a la antigüedad del personal, lo pueden solicitar a su Encargado y él pasa novedad a Recursos Humanos o pedirlo directamente.

## **Obligaciones**

**33-Cambio de domicilio y teléfonos:** El personal tiene la **obligación** de comunicar los cambios de domicilio, a Recursos Humanos adjuntando un plano con las calles adyacentes para su mejor ubicación; como así también cambio de teléfono o incorporación de un nuevo teléfono para poder ubicarlos en caso de cualquier urgencia.

**RECUERDEN QUE TODAS ESTAS ACCIONES SE COLOCAN EN SU LEGAJO AL IGUAL QUE LOS RECONOCIMIENTOS POR ACCIONES EXTRAORDINARIAS Y/O BUENAS ACTITUDES QUE UD. REALICE Y PASAN A FORMAR PARTE DE LAS REFERENCIAS QUE UD. IRA SUMANDO EN ESTA EMPRESA.**

**Tomo conocimiento y me comprometo a cumplir-**

.....

## MANUAL DE DISCIPLINA

### OBJETIVOS QUE SE PROPONEN CON ESTE MANUAL

- Corregir y modelar las actividades y la conducta de todos los compañeros; para que los esfuerzos individuales se encaucen mejor, en aras de la cooperación y el desempeño.
- Alentar la autodisciplina, que siempre es preferible a los métodos impuestos por otras personas.
- Mantener niveles coherentes y efectivos de cumplimientos de las normas necesarias.
- Los objetivos de la disciplina correctiva serán de carácter positivo, es decir, el propósito es **“corregir, educar y por sobre todo dar otras oportunidades siempre que se valoren”**.

**Procedimientos a implementar:** “Sistema de disciplina progresiva” que consistirá en:

- 1-Llamado de atención verbal.
  - 2-Primer llamado de atención por escrito con copia en el legajo.
  - 3-Segundo llamado de atención por escrito con copia en el legajo.
  - 4-Suspension sin goce de sueldo.
  - 5-Terminacion del vínculo laboral con causa, sin goce de indemnización con informe al Ministerio.
- En caso de falta grave la empresa se reserva el derecho, de acuerdo a la gravedad del hecho, de aplicar la máxima sanción sin necesidad de seguir con el sistema de Disciplina Progresiva.

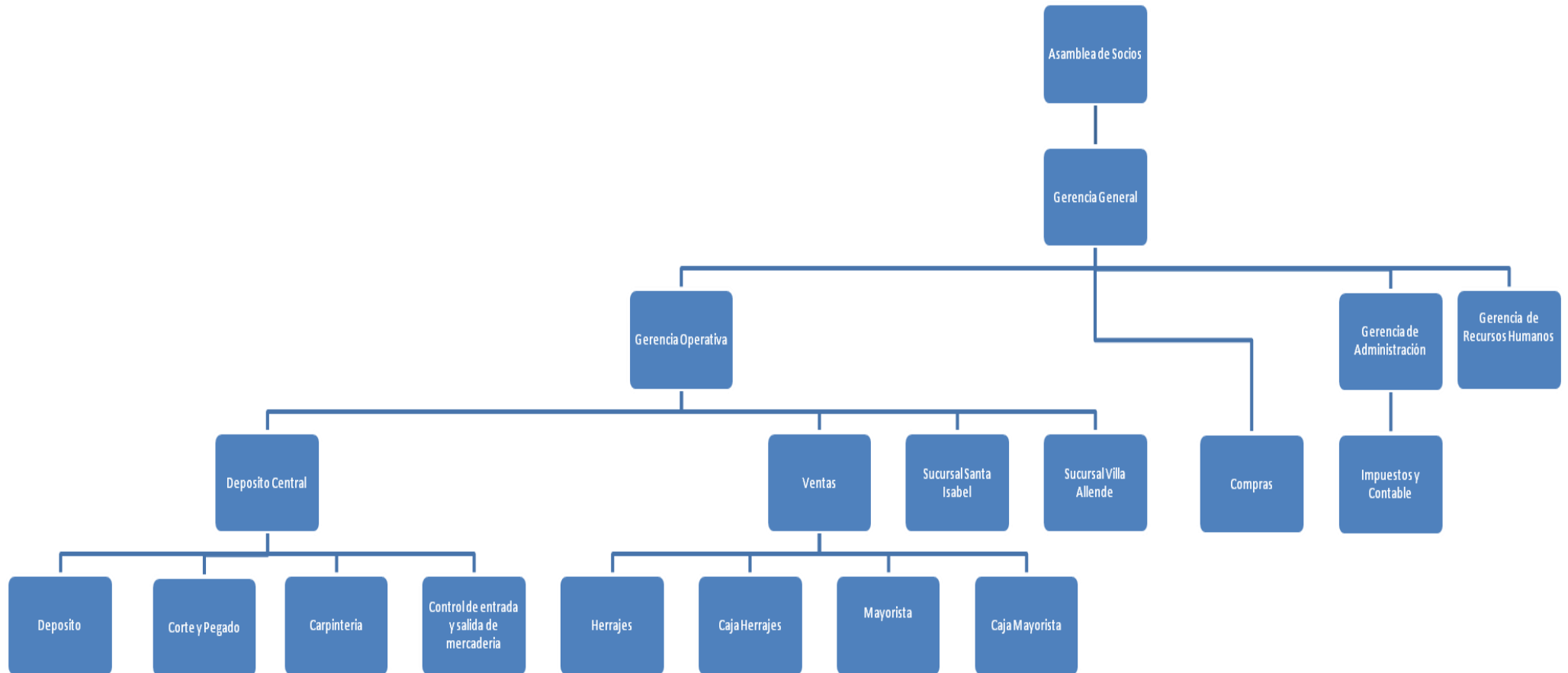
La reincidencia en la falta será considerada como “falta grave”.

Luego de un periodo de tiempo considerable se eliminaran del legajo los llamados de atención ya que la ausencia de incidentes posteriores significa que se elimino la dificultad; pero fundamentalmente serán considerados los informes de sus superiores principalmente si existen **buenas actitudes**.

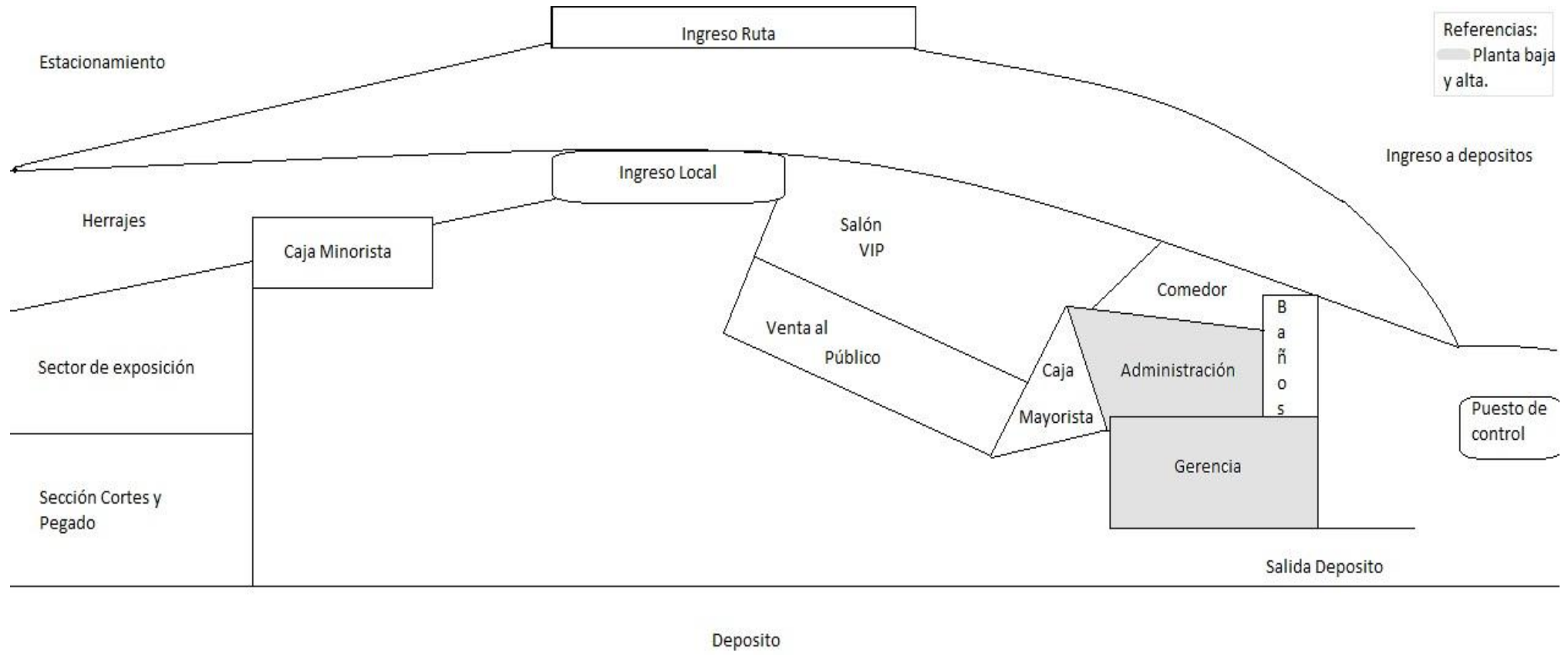
## INFORMACIÓN SOBRE EL PUESTO A DESEMPEÑAR

<b>NOMBRE DEL PUESTO:</b>	(Completar esta columna teniendo en cuenta la descripción del puesto correspondiente)
<b>ÁREA:</b>	
<b>SUPERVISOR:</b>	
<b>HORARIO DE TRABAJO:</b>	
<b>HERRAMIENTAS Y EQUIPOS A UTILIZAR:</b>	
<b>RESUMEN DEL PUESTO:</b>	
<b>FUNCIONES Y TAREAS A REALIZAR:</b>	
<b>RESPONSABILIDADES QUE IMPLICA EL PUESTO:</b>	
<b>CONTEXTO DEL PUESTO:</b>	<b>RELACIONES INTERNAS:</b>
	<b>RELACIONES EXTERNAS:</b>

**ORGANIGRAMA DE MOCONA S.R.L.**



# LAY OUT – CASA CENTRAL



## EVALUACIÓN DE LA INDUCCIÓN

*Usted ha finalizado el programa de inducción de la empresa, lo felicitamos por comenzar a formar parte de esta gran comunidad como lo es Mocona S.R.L. a continuación evaluamos el presente proceso a fin de mejorar constantemente la interacción con nuestros Recursos Humanos y progresar cada día transitando el camino de la excelencia.*

- 1- CALIFIQUE DEL 1 AL 10 los siguientes ítems de la Inducción, siendo 1 la calificación más baja (totalmente insatisfecho) y 10 la más alta (plenamente satisfecho).**

	Calificación
1. La duración total de la Inducción le pareció:  <input type="checkbox"/> Extensa <input type="checkbox"/> Breve <input type="checkbox"/> Apropiaada (marque con una cruz)	
2. Clima de trabajo de la Inducción.	
3. Cantidad de tiempo utilizado en actividades prácticas.	
4. En qué grado usted comprendió los contenidos de la Inducción.	
5. Cumplimiento de los horarios establecidos para iniciar y finalizar la Inducción.	
6. Calidad del material recibido.	
7. Contenido de las filminas u otro material de apoyo.	
8. Formato de las filminas proyectadas en Power Point.	
9. ¿Qué calificación le otorgaría a la Inducción de manera general?	

- 2- Califique al/los Facilitador/es de 1 al 10, siendo 1 la calificación más baja (totalmente insatisfecho) y 10 la más alta (plenamente satisfecho).**

10. Exprese su nivel de satisfacción con respecto al Facilitador/es.	
11. Claridad en las explicaciones.	
12. Manejo y conducción del grupo.	

- 3- Indique algún comentario que desee realizar respecto del proceso de Inducción.**

---



---



---



---

# **DESCRIPCIÓN DE PUESTOS**

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>
-------------------------------

Código: 10001
---------------

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Gerente General.

Dpto. o sección: Gerencia General.

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Asamblea de Socios

Supervisa a: Gerencia Operativa, Gerencia de Administración y Gerencia de RRHH.

---

### **DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 08/02/2011

Fecha anterior ADP: ----

---

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **Horarios:**

Horario habitual: 08:00 a 18:00 Hs.

Fijo: ●

Rotativo: ○

Jornada: Continuada ●

Discontinua ○

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora de almuerzo entre las 13:00 y las 15:00 hs.

#### **Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Muy Buena.

Iluminación: Muy Buena.

Temperatura: Muy Buena.

#### **Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, intranet e internet, teléfono fijo, celular corporativo, artículos de librería.

#### **Riesgos:**

- Estrés, debido a la responsabilidad en la toma de decisiones que implica el cargo

#### **Esfuerzo físico y/o mental:**

- Predomina el esfuerzo mental debido a las tareas de planificación, dirección y control que desarrolla.



## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de la planificación, dirección y el control de las actividades que se realizan en toda la organización. Como así también es responsable de la planificación estratégica de los objetivos en función de las metas de la empresa.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Planificar, organizar, distribuir y controlar las tareas de las distintas gerencias.				<b>X</b>
Dirigir y tomar acciones correctivas de las tareas que supervisa.				<b>X</b>
Realizar un informe mensual de las actividades desarrolladas y comunicarlo a la asamblea de socios.				<b>X</b>
Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.				<b>X</b>
Generar negocios.				<b>X</b>
Plantear y favorecer cambios e innovaciones.				<b>X</b>
Mantener el orden y limpieza en el puesto de trabajo.				
Realiza el control de precios de venta y compra.				<b>X</b>
Asesorar a las demás gerencias en la toma de decisión.				<b>X</b>
Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.				<b>X</b>

## **RESULTADOS ESPERADOS**

- Aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- Lograr los objetivos planteados.
- Colaborar para lograr el cumplimiento de las metas de la compañía.
- Propiciar un clima laboral cálido y armónico con el personal a su cargo.
- Lograr respuestas rápidas (en la medida de lo posible) y eficientes ante las distintas situaciones que se puedan plantear en el desarrollo cotidiano de la empresa.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos para su puesto.

## **RESPONSABILIDADES**

### **Por decisiones:**

Toma decisiones referidas a la planificación, dirección y el control de las diversas actividades que se realizan dentro de la organización.

### **Por el trabajo de otros:**

Es responsable del desempeño de las diferentes gerencias.

### **Por materiales y/o equipos:**

Por el mantenimiento y cuidado de las herramientas y equipo de trabajo de la empresa.

### **Por dinero y/o valores:**

Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia.

### **Por información de tipo confidencial:**

Es responsable de información confidencial diversa.

### **Por la seguridad de las personas:**

Es responsable de la seguridad de todo el personal de la organización.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Asamblea de Socios	Diagrama planes a seguir, informa resultados.
Gerencia Operativa, de Administración y de RRHH.	Comunica actividades programadas, dirige, controla.

---

### **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Grandes proveedores	Realiza las negociaciones con ellos.
Grandes clientes	Realiza las negociaciones pertinentes de acuerdo a cada caso en particular.

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

### **INSTRUCCIÓN FORMAL**

<b>Nivel de cursado</b>	<b>SECUNDARIO</b>	<b>TERCIARIO</b>	<b>UNIVERSITARIO</b>
Completo			Lic. en Administración de Empresas
Incompleto			

### **CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

<b>Planilla cálculos</b>	<b>Procesad. Textos</b>	<b>Base de datos</b>	<b>Correo electrónico</b>	<b>Otros</b>
Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	No requiere

### **FORMACION TECNICA**

- ✓ Conocimientos referidos a Finanzas.
- ✓ Conocimientos orientados a la Gestión Gerencial.

### **CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

<b>Ingles</b>	<b>Portugués</b>	<b>Otros</b>
<b>X</b> (No excluyente)	<b>X</b> (No excluyente)	

### **EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

### **OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: amplio conocimiento en negociación, manejo de RRHH y Finanzas, pensamiento analítico y conceptual, desarrollar equipos, orientar y desarrollar personas, confianza en sí mismo, integración social, adecuada presentación personal, pensamiento estratégico, liderazgo, integridad, iniciativa, autonomía, estabilidad emocional (autocontrol), orientación a los resultados, profundidad en el conocimiento en el rubro de la madera, herraje y afines, orientación al cliente (interno y externo), organizar, programar y planificar a corto, mediano y largo plazo. Para el caso de este puesto la disponibilidad horaria es fundamental.

### **PERIODO DE ADAPTACIÓN**

El periodo de adaptación para este puesto de trabajo está estimado en el lapso de un año si la persona posee experiencia previa en la empresa; dicho periodo variará de acuerdo a la experiencia de trabajos anteriores y conocimiento en el rubro.

### **OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

**DESCRIPCION DEL  
PUESTO**

Código: 11001

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Gerente Operativo.

Dpto. o sección: Gerencia General.

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Gerente General

Supervisa a: Encargado de Deposito Central, Encargado de Herrajes, Personal de Ventas, Control de Entrada y Salida de Mercadería.

---

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 23/12/2010

Fecha anterior ADP: ----

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: 08:00 a 18:00 Hs.

Fijo: ●

Rotativo: ○

Jornada: Continuada ●

Discontinua ○

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora de almuerzo entre las 13:00 y las 15:00 hs.

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Muy Buena.

Iluminación: Muy Buena.

Temperatura: Muy Buena.

**Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, intranet e internet, teléfono fijo, celular corporativo, artículos de librería, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera), pin identificadorio.

**Riesgos:**

- Estrés, debido a la responsabilidad en la toma de decisiones que implica el cargo

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- Predomina el esfuerzo mental debido a las tareas de planificación, dirección y control que desarrolla.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de la planificación, dirección y el control de las actividades que realiza el personal a su cargo. Como así también colabora en la planificación estratégica de los objetivos en función de las metas de la empresa.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Planificar, organizar, distribuir y controlar las tareas del personal a su cargo.				<b>X</b>
Dirigir y tomar acciones correctivas de las tareas que supervisa.				<b>X</b>
Premiar o sancionar al personal a cargo.				<b>X</b>
Realizar un informe mensual de las actividades desarrolladas.				<b>X</b>
Atención, asesoramiento y venta a grandes clientes.				<b>X</b>
Planificar los objetivos de las distintas áreas a su cargo.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>
Mantener el orden y limpieza en el puesto de trabajo.				

### **RESULTADOS ESPERADOS**

- Aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- Lograr los objetivos planteados.
- Colaborar en el cumplimiento de las metas propuestas por la Gerencia General.
- Propiciar un clima laboral cálido y armónico con el personal a su cargo.
- Lograr cierre de ventas con grandes clientes.
- Lograr respuestas rápidas (en la medida de lo posible) y eficientes ante las distintas situaciones que se puedan plantear en el desarrollo cotidiano de la empresa.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos para su puesto.

## **RESPONSABILIDADES**

**Por decisiones:**

Toma decisiones referidas a la planificación, dirección y el control de diversas actividades dentro de la organización.

**Por el trabajo de otros:**

Es responsable del personal operativo de la empresa.

**Por materiales y/o equipos:**

Por el mantenimiento y cuidado de las herramientas y equipo de trabajo.

**Por dinero y/o valores:**

Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia.

**Por información de tipo confidencial:**

Es responsable de información confidencial diversa.

**Por la seguridad de las personas:**

Es responsable por todo el personal a su cargo.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Gerencia General	Diagrama planes a seguir, informa resultados.
Áreas Operativas	Comunica actividades programadas, dirige, controla.

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Grandes Clientes	Realiza ventas, asesora.
Subdistribuidores	Negocia, establece condiciones de compra.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
------------------------------------

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			Lic. en Administración de Empresas
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	No requiere

**FORMACION TECNICA**

- ✓ Conocimientos referidos a Negociación.
- ✓ Marketing y Ventas.
- ✓ Diplomatura en Gestión Gerencial.

**CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Ingles	Portugués	Otros
X (No excluyente)	X (No excluyente)	

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

**OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: amplio conocimiento en negociación y manejo de RRHH, pensamiento analítico y conceptual, desarrollar equipos, orientar y desarrollar personas, confianza en sí mismo, integración social, adecuada presentación personal, pensamiento estratégico, liderazgo, integridad, iniciativa, autonomía, estabilidad emocional (autocontrol), orientación a los resultados, profundidad en el conocimiento en el rubro de la madera, herraje y afines, orientación al cliente (interno y externo), organizar, programar y planificar a corto, mediano y largo plazo.



### **PERIODO DE ADAPTACIÓN**

El periodo de adaptación para este puesto de trabajo está estimado en el lapso de un año si la persona posee experiencia previa en la empresa; dicho periodo variará de acuerdo a la experiencia de trabajos anteriores y conocimiento en el rubro.

### **OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

Es necesario mayor dotación de personal ya que, de acuerdo a lo entrevistado, se expreso dicha necesidad para poder planificar o realizar más tareas (ya que se sobrecarga la tarea cuando se quitan recursos humanos de otros sectores). Por otra parte se plantea evitar la rotación de personal como una opción para disminuir costos, evitar desgastes del personal, etc; (opciones planteadas como posibilidad de mejora por parte del ocupante del puesto).

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>
-------------------------------

Código: 12001
---------------

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Gerente de administración.

Dpto. o sección: Gerencia General.

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Gerente General

Supervisa a: Impuestos y Contable.

---

### **DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 08/02/2011

Fecha anterior ADP: ----

---

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **Horarios:**

Horario habitual: 08:00 a 18:00 Hs.

Fijo:

Rotativo:

Jornada: Continuada

Discontinua

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora de almuerzo entre las 13:00 y las 15:00 hs.

#### **Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Muy Buena.

Iluminación: Muy Buena.

Temperatura: Muy Buena.

#### **Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, intranet e internet, teléfono fijo, celular corporativo, artículos de librería.

#### **Riesgos:**

- Estrés, debido a la responsabilidad en la toma de decisiones que implica el cargo

#### **Esfuerzo físico y/o mental:**

- Predomina el esfuerzo mental debido a las tareas de planificación, dirección y control que desarrolla.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de la planificación, dirección y el control de las actividades que realiza el personal a su cargo. Como así también colabora en la planificación estratégica de los objetivos en función de las metas de la empresa.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Planificar, organizar, distribuir y controlar las tareas del personal a su cargo.				<b>X</b>
Dirigir y tomar acciones correctivas de las tareas que supervisa.				<b>X</b>
Premiar o sancionar al personal a cargo.				<b>X</b>
Realizar un informe mensual de las actividades desarrolladas.				<b>X</b>
Pago a proveedores				<b>X</b>
Planificar los objetivos de las distintas áreas a su cargo.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>
Mantener el orden y limpieza en el puesto de trabajo.				<b>X</b>
Control General de Cajas (Mayorista, Herrajes y sucursales)				<b>X</b>
Realiza las gestiones pertinentes con los bancos.				<b>X</b>
Asegurar el correcto funcionamiento del sistema de gestión.				<b>X</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS**

- Aprovechar al máximo los recursos disponibles.
- Lograr los objetivos planteados.
- Colaborar en el cumplimiento de las metas propuestas por la Gerencia General.
- Propiciar un clima laboral cálido y armónico con el personal a su cargo.
- Lograr respuestas rápidas (en la medida de lo posible) y eficientes ante las distintas situaciones que se puedan plantear en el desarrollo cotidiano de la empresa.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos para su puesto.
- Realizar los pagos a proveedores en tiempo y forma.
- Evitar demoras por malfuncionamiento del sistema de gestión.

## **RESPONSABILIDADES**

### **Por decisiones:**

Toma decisiones referidas a la planificación, dirección y el control de diversas actividades dentro de la organización.

### **Por el trabajo de otros:**

Es responsable del personal de impuestos y contables como así de quienes realizan en trabajo en las distintas cajas.

### **Por materiales y/o equipos:**

Por el mantenimiento y cuidado de las herramientas y equipo de trabajo.

### **Por dinero y/o valores:**

Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia.

### **Por información de tipo confidencial:**

Es responsable de información confidencial diversa.

### **Por la seguridad de las personas:**

Es responsable por todo el personal a su cargo.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Gerencia General	Diagrama planes a seguir, informa resultados.
Impuestos y contable	Comunica actividades programadas, dirige, controla.

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Proveedores	Realiza pagos.
Estudio Contable	Envía la información contable necesaria para realizar balances.
Bancos	Apertura de cuentas corrientes, solicitud de chequeras, deposito de sueldos, solicitud de créditos, leasing.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### **INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			Lic. en Administración de Empresas
Incompleto			

### **CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	No requiere

### **FORMACION TECNICA**

- ✓ Conocimientos referidos a Finanzas.
- ✓ Conocimientos orientados a la Gestión Gerencial.

### **CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Ingles	Portugués	Otros
X (No excluyente)	X (No excluyente)	

### **EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

### **OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: amplio conocimiento en negociación, manejo de RRHH y Finanzas, pensamiento analítico y conceptual, desarrollar equipos, orientar y desarrollar personas, confianza en sí mismo, integración social, adecuada presentación personal, pensamiento estratégico, liderazgo, integridad, iniciativa, autonomía, estabilidad emocional (autocontrol), orientación a los resultados, profundidad en el conocimiento en el rubro de la madera, herraje y afines, orientación al cliente (interno y externo), organizar, programar y planificar a corto, mediano y largo plazo. Para el caso de este puesto la disponibilidad horaria es fundamental.

### **PERIODO DE ADAPTACIÓN**

El periodo de adaptación para este puesto de trabajo está estimado en el lapso de un año si la persona posee experiencia previa en la empresa; dicho periodo variará de acuerdo a la experiencia de trabajos anteriores y conocimiento en el rubro.

### **OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

**DESCRIPCION DEL  
PUESTO**

Código: **13001**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Gerente de Recursos Humanos

Dpto. o sección: Gerencia General

Categoría salarial: \_\_\_\_\_.

Es supervisado por: Gerente General

Supervisa a: \_\_\_\_\_.

---

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 23/12/2010.

Fecha anterior ADP: ----

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs.

Fijo:  Rotativo:

Jornada: Continuada  Discontinua

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora para almorzar entre las 13 y las 15 hs.

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Regular.

Iluminación: Buena.

Temperatura: Buena.

**Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, Internet, Intranet, Calculadora, Teléfono celular corporativo y fijo, artículos de librería, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera de la empresa) y pin identificadorio.

**Riesgos:**

- Stress, debido a la concentración y minuciosidad requerida para realizar las actividades del puesto de trabajo. Responsabilidades que involucra su labor, decisiones que debe tomar, las exigencias de tiempo, etc.

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- Predomina, debido al puesto, el esfuerzo mental, se requiere concentración, rapidez mental, memoria, manejo de gran cantidad de información, cargas de datos, planificación, etc.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de integrar y coordinar los recursos humanos para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Liquidación de Sueldos.				<b>X</b>
Control de Ausentismo.				<b>X</b>
Control de Ingreso y Egreso del personal.				<b>X</b>
Brindar ayuda en la etapa de Inducción.				<b>X</b>
Realizar el proceso de selección del personal operativo.				<b>X</b>
Planificación y Organización de las capacitaciones para el personal de la empresa y para los clientes.				<b>X</b>
Mantener el orden y Limpieza en el puesto de trabajo.				<b>X</b>
Elevar a la Gerencia General un informe donde consten los objetivos a cumplir durante el año por el área.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>
Entrega de los elementos de seguridad al personal.				<b>X</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS**

- Realizar la liquidación de sueldos en tiempo y forma.
- Cumplir los objetivos planteados por el área.
- Lograr coordinar los esfuerzos de todo el personal de la organización para lograr que se cumplan los objetivos individuales y organizacionales.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.



## **RESPONSABILIDADES**

### **Por decisiones:**

Toma decisiones complejas que involucran a diferentes sectores y toma decisiones sobre políticas de la organización.

### **Por el trabajo de otros:**

No tiene responsabilidad.

### **Por materiales y/o equipos:**

Por aquellos elementos y equipos que se utilizan a diario y por la indumentaria que se debe entregar al personal.

### **Por dinero y/o valores:**

Es responsable por el dinero destinado al pago de salarios.

### **Por información de tipo confidencial:**

Es responsable pleno por información muy confidencial.

### **Por la seguridad de las personas:**

Es responsable por la entrega de los elementos de seguridad al personal de la empresa, se encarga de las capacitaciones en higiene y seguridad laboral.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Con todas las Áreas.	Se ocupa del mantenimiento y satisfacción de necesidades de los recursos humanos de las diferentes áreas como así también las necesidades de la organización respecto del personal.

---

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Estudio Contable	Envía informes para que se realice la confección de los recibos de sueldo.
Proveedores	Coordina las capacitaciones que los mismos brindan al personal y a clientes.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
------------------------------------

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			<b>x</b>
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel avanzado	Nivel avanzado	Nivel avanzado	Nivel avanzado	

**FORMACION TECNICA**

- ✓ Conocimientos de negociación.
- ✓ Conocimientos de PNL.

**CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Ingles	Portugués	Otros
No requiere	No excluyente	

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

---

**OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: amplio conocimiento en negociación y manejo de RRHH, pensamiento analítico y conceptual, desarrollar equipos, orientar y desarrollar personas, confianza en sí mismo, integración social, adecuada presentación personal, pensamiento estratégico, liderazgo, integridad, iniciativa, autonomía, estabilidad emocional (autocontrol), orientación a los resultados, profundidad en el conocimiento en el rubro de la madera, herraje y afines, orientación al cliente (interno y externo), organizar, programar y planificar a corto, mediano y largo plazo.

### **PERIODO DE ADAPTACIÓN**

El periodo de adaptación para este puesto de trabajo está estimado en el lapso de un año, dicho periodo variará de acuerdo a la experiencia de trabajos anteriores, conocimiento en el rubro y la experiencia dentro de la empresa.

### **OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

Se requiere un mayor y mejor seguimiento del cumplimiento de los objetivos planteados.

Se sugiere el planteamiento de una mayor cantidad y calidad de los objetivos a cumplir por el área.

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>
-------------------------------

Código: 11102
---------------

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Encargado de Depósito Central

Dpto. o sección: Gerencia de Operaciones

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Gerente de Operaciones

Supervisa a: Auxiliar de Deposito, Carpintería y Corte

---

### **DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 23/12/2010.

Fecha anterior ADP: ----

---

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **Horarios:**

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs.

Fijo:  Rotativo:

Jornada: Continuada  Discontinua

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora para almorzar entre las 13:00 y las 15:00 hs.

#### **Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Muy buena

Iluminación: Buena.

Temperatura: Regular.

#### **Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, Internet, Intranet, Calculadora, Teléfono celular corporativo y fijo, artículos de librería, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera de la empresa, botines de seguridad), ruleta, autoelevador, casco y pin identificadorio.

#### **Riesgos:**

Choques por el mal uso del autoelevador, caída de paquetes de madera o placas de los racks y riesgos de incendio.

#### **Esfuerzo físico y/o mental:**

- Predomina, el esfuerzo mental ya que el puesto requiere concentración, rapidez mental, memoria, cotejo de información, planificación y control de las actividades. El esfuerzo físico es mínimo debido a los instrumentos que se utilizan para el traslado de los materiales.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de la coordinación de las tareas desarrolladas en el depósito central, sector cortes, expedición y control de entrada y salida de productos.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Control y planificación de pedidos.				<b>X</b>
Distribución y Control de las actividades del personal a cargo.				<b>X</b>
Solicitar/ realizar orden de compra.				<b>X</b>
Controlar y mantener el stock de productos				<b>X</b>
Organización y distribución de los pedidos provenientes de las sucursales.				<b>X</b>
Planeamiento de objetivos mensuales, semestrales y anuales.				<b>X</b>
Realiza y eleva informes mensuales, semestrales y anuales respecto del desempeño de sus colaboradores en base a los objetivos dados.				<b>X</b>
Recibir y estibar productos que traen los proveedores.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>
Mantener el orden y limpieza del depósito.				<b>X</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS.**

- Logro de los objetivos planteados.
- Mínimos tiempos de demora en la entrega de productos a los clientes tanto internos como externos.
- Mantener en buen estado los autoelevadores.
- Mantener el orden y la limpieza en el puesto de trabajo.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.

## **RESPONSABILIDADES**

**Por decisiones:**

Toma decisiones que involucran a diferentes sectores y personas.

**Por el trabajo de otros:**

Supervisa al personal operativo a su cargo.

**Por materiales y/o equipos:**

Por el mantenimiento de autoelevadores, mercadería, equipo de trabajo.

**Por dinero y/o valores:**

No tiene responsabilidad.

**Por información de tipo confidencial:**

No tiene responsabilidad.

**Por la seguridad de las personas:**

Por los subalternos a su cargo, debe controlar que cuenten con la indumentaria necesaria para realizar el trabajo diario.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Área de Ventas.	Armado y control de pedidos.
Área Control de entrada y salida de mercadería.	
Gerencia Operativa.	Realizar informes respecto del cumplimiento del trabajo diario y los objetivos planteados
Sucursales.	Recibe y arma los pedidos de mercadería de las sucursales.

---

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Cliente	Armado, control y entrega de mercadería.
Proveedores	Coordinar el abastecimiento, recibir y estibar productos.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo		X	
Incompleto			

### CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Básico	Nivel Básico	Nivel Básico	Nivel Básico	No requiere

### FORMACION TECNICA

- ✓ Tecnicatura en Administración de Empresas.

### CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Ingles	Portugués	Otros
No requiere	No requiere	No requiere

### EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

### OTROS REQUERIMIENTOS

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en profundidad en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación para transmitir conocimientos, habilidad analítica, productividad, liderazgo, pensamiento conceptual, capacidad de decisión, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad, conocimientos en informática y conocimiento y manejo de maquinas de corte y vehículos de carga.

### **PERIODO DE ADAPTACIÓN**

De 6 meses a 1 año dependiendo de la experiencia en trabajos anteriores, conocimientos del rubro y experiencia dentro de la organización.

### **OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

Reducir la alta rotación de los auxiliares de depósito.

Agilizar o disminuir la burocracia.

(Opciones planteadas como posibilidad de mejora por parte del ocupante del puesto).



**DESCRIPCION DEL  
PUESTO**

Código: 11212

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Encargado de Herrajes

Dpto. o sección: Área Ventas

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Gerente Operativo

Supervisa a: Responsable de Caja y Vendedor de Sección Herrajes.

---

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 13/12/2010.

Fecha anterior ADP: ----

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs.

Fijo:  Rotativo:

Jornada: Continuada  Discontinua

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora para almorzar entre las 13:00 y las 15:00 hs.

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Buena.

Iluminación: Buena.

Temperatura: Regular.

**Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, zorrilla, Internet, Intranet, teléfono celular corporativo y fijo, artículos de librería, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera de la empresa), pin identificadorio.

**Riesgos:**

- Stress, debido a la concentración y minuciosidad requerida para realizar las actividades del puesto de trabajo (atención al público, planificación, elaboración de informes, etc.). Caída de materiales de las góndolas o durante su traslado.

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- Esfuerzo mental: reflejado en la planificación de tareas, elaboración de informes, tareas de control. Esfuerzo físico: movimiento de mercadería.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de la planificación, desarrollo y control de las tareas, así como también de asignar actividades a los integrantes del sector herrajes.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Realizar una planificación mensual de las tareas del sector.				<b>X</b>
Recibir y controlar la mercadería que ingresa.				<b>X</b>
Cargar remitos en el sistema.				<b>X</b>
Preparar pedidos para las sucursales.				<b>X</b>
Controlar el Stock de productos.				<b>X</b>
Realizar informe estadístico mensual del sector.				<b>X</b>
Verifica la existencia de facturas manuales, en tal caso, las carga en el sistema.				<b>X</b>
Asesora al cliente.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>
Mantener la limpieza y el orden en el sector de herrajes.				<b>X</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS.**

- Evitar el faltante de stock en el sector de herrajes.
- Optimizar el stock.
- Mantener el orden, la limpieza, como así también la cartelería del sector.
- Lograr objetivos del sector.
- Mantener excelente atención al cliente, resolver inconvenientes que se puedan presentar.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.

## **RESPONSABILIDADES**

**Por decisiones:**

Toma decisiones de que comprenden planificación y organización de tareas dentro del sector herrajes.

**Por el trabajo de otros:**

Es responsable de los demás integrantes del sector.

**Por materiales y/o equipos:**

Por todos aquellos herramientas y equipos utilizados para realizar su trabajo.

**Por dinero y/o valores:**

No tiene responsabilidad.

**Por información de tipo confidencial:**

Es responsable por información referente a precios de costos.

**Por la seguridad de las personas:**

Es responsable de los demás integrantes de su sector.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Sucursales	Prepara y organiza pedidos solicitados por las mismas.
Área de Compras	Realiza los requerimientos de materiales faltantes.

---

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Consumidores	Recepción, atención y satisfacción de las necesidades
Proveedores	Recepción de productos.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
------------------------------------

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	x		
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	

**FORMACION TECNICA**

- ✓ Conocimientos de administración y negociación.

**CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Ingles	Portugués	Otros
No requiere	No requiere	No requiere

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

**OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en profundidad en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación para transmitir conocimientos, habilidad analítica, productividad, liderazgo, pensamiento conceptual, capacidad de decisión, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad y conocimientos en informática.

### **PERIODO DE ADAPTACIÓN**

El periodo de adaptación para este puesto de trabajo está estimado en el lapso de 6 meses a 1 año si la persona cuenta con experiencia dentro de la empresa y con conocimientos en el rubro.

### **OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

Sería oportuno incorporar un integrante masculino en el sector debido a algunas tareas que requieren mayor esfuerzo físico.

**DESCRIPCION DEL  
PUESTO**

Código: 11242

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Encargado de Caja Mayorista

Dpto. o sección: Administración

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Gerente de Administración

Supervisa a: \_\_\_\_\_

---

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 23/12/2010.

Fecha anterior ADP: ----

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs.

Fijo:  Rotativo:

Jornada: Continuada  Discontinua

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora para almorzar entre las 13 y las 15 hs.

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Buena.

Iluminación: Buena.

Temperatura: Regular.

**Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, Internet, Intranet, Impresora Fiscal, Calculadora, Teléfono celular corporativo y fijo, artículos de librería, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera de la empresa).

**Riesgos:**

- Stress, debido a la concentración y minuciosidad requerida para realizar las actividades del puesto de trabajo (manejo de dinero, atención al público, etc.)

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- Predomina, debido al puesto, el esfuerzo mental, se ve reflejado en la concentración, rapidez mental, memoria, cotejo de información, cargas de datos, etc.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de emitir las facturas y gestionar el cobro de productos vendidos, como así también el control de las formas de pago y la actualización de la información de precios al cliente.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Cobrar, emitir, archivar y gestionar facturas y remitos de venta.				<b>x</b>
Rendir Caja Diaria.				<b>x</b>
Atención al Público.				<b>x</b>
Cobros de Cuenta Corriente.				<b>x</b>
Chequear Presupuestos ya sea vía mail o telefónicamente.				<b>x</b>
Colocar precios en las góndolas.				<b>x</b>
Control de Cheques (plazos, defectos formales y autorización de quien corresponda).				<b>x</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>x</b>
Colaborar con el orden y Limpieza del puesto de trabajo.				<b>x</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS.**

- Orden y limpieza en el puesto de trabajo.
- Correcta atención al cliente.
- Lograr que el cierre de caja diario coincida con lo facturado y entregado.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.

## **RESPONSABILIDADES**

### **Por decisiones:**

Toma decisiones que involucran entre otras cosas grandes sumas de dinero también sobre temas que comprenden otras áreas.

### **Por el trabajo de otros:**

No tiene ninguna responsabilidad

### **Por materiales y/o equipos:**

Tiene responsabilidad por los materiales que usa a diario (computadora, artículos de librería, teléfono, etc.) al igual que la indumentaria que la empresa le brinda.

### **Por dinero y/o valores:**

Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia.

### **Por información de tipo confidencial:**

Es responsable pleno por información muy confidencial.

### **Por la seguridad de las personas:**

No tiene responsabilidad

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
--------------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Área Ventas / Sector Herrajes	Impresión de facturas de venta y remitos. Chequear disponibilidad de productos
Área Deposito	Chequear disponibilidad de productos y solicitar la entrega de los mismos al consumidor.
Área Ventas / Mayorista	Para realizar el cobro de los productos vendido y emitir la correspondiente factura de venta y el remito correspondiente.
Área Administración	Cotejar información respecto de cuentas corrientes, verificación y entrega de cheques y comprobantes de ventas (facturas y remitos) para su archivado final, autorización de notas de crédito.
Gerencia	Para la autorización y firma de notas de crédito.
Sucursales	Envío de información respecto de la facturación realizada.

---



## **RELACIONES EXTERNAS**

Con quien	Para que
Consumidores	Cobro y facturación de los productos vendidos.
Proveedores	En caso de conciliar Cuentas Corrientes

### **ESPECIFICACIONES DEL PUESTO**

## **INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	<u>X</u>		
Incompleto			

## **CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Básico	Nivel Básico	Nivel Básico	Nivel Básico	

## **FORMACION TECNICA**

- ✓ Conocimiento en Administración Contable.

## **CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Inglés	Portugués	Otros
No requiere	No requiere	No requiere

## **EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

## **OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en profundidad en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación para transmitir conocimientos, habilidad analítica, productividad, liderazgo, pensamiento conceptual, capacidad de decisión, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad, conocimientos en informática, conocimiento en contabilidad.

**PERIODO DE ADAPTACIÓN**

De 3 a 6 meses dependiendo de la experiencia en trabajos anteriores, del conocimiento en el rubro y la experiencia dentro de la organización.

**OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

---

---

---

---

**DESCRIPCION DEL  
PUESTO**

Código: 11123

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Auxiliar Cortes y Pegado.  
Dpto. o sección: Deposito.  
Categoría salarial: \_\_\_\_\_  
Es supervisado por: Encargado de depósito central  
Supervisa a: -----

---

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán  
Fecha de análisis de puestos: 13/12/2010  
Fecha anterior ADP: ----

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: 08:00 a 18:00 Hs.                      Fijo: ●                      Rotativo: ○

Jornada: Continuada ●                      Discontinua ○

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora de almuerzo entre las 13:00 y las 15:00 hs.

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Buena.  
Iluminación: Buena.  
Temperatura: Regular.

**Herramientas y equipos de trabajo:**

Dimensionadora Horizontal, Dimensionadora Horizontal, auriculares de protección, celular corporativo, cinta métrica, artículos de librería, casco, botines de seguridad, guantes, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera), pin identificadorio.

**Riesgos:**

- El mayor riesgo se puede presentar en la caída de pilas de mercadería de los racks y en la circulación de los autoelevadores.

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- El esfuerzo mental se ve reflejado en el cálculo de los cortes y manejo del sistema operativo de maquinaria de corte; el esfuerzo físico se manifiesta en los movimientos de materiales.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable del corte de placas de acuerdo a las especificaciones del cliente.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Realizar el corte a medida de placas de acuerdo a las especificaciones del cliente plasmadas en las planillas de opticut.				<b>X</b>
Organizar y planificar el trabajo en función del tiempo que demanda el mismo. Estimar tiempos de entrega.				<b>X</b>
Realizar pegado de cantos.				<b>X</b>
Distribuir tareas a auxiliares de depósito asignados a su cargo.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>
Mantener el orden y limpieza en el puesto de trabajo.				<b>X</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS**

- Prolijidad y precisión en la realización de la tarea.
- Cumplir con los plazos de entrega.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.

## **RESPONSABILIDADES**

**Por decisiones:**

Toma decisiones referidas a las tareas de corte de placas y su distribución en función de los tiempos.

**Por el trabajo de otros:**

Asigna tareas a auxiliares del área.

**Por materiales y/o equipos:**

Por el mantenimiento y cuidado de las herramientas y equipo de trabajo.

**Por dinero y/o valores:**

No tiene responsabilidad.

**Por información de tipo confidencial:**

No tiene responsabilidad.

**Por la seguridad de las personas:**

Es responsable de sus colaboradores.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Área Deposito	Requiere insumos del mismo para realizar su tarea.
Área Ventas	Recibe información de los requerimientos del cliente.

---

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Clientes	Recibe especificaciones directas del mismo de acuerdo a sus necesidades.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
------------------------------------

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	X		
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
No requiere	No requiere	No requiere	No requiere	Sistema de control numérico.

**FORMACION TECNICA**

- ✓ Conocimientos referidos a lectura de planos.
- ✓ Conocimiento de placas, manejo de maquinaria.

**CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Ingles	Portugués	Otros

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

**OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), liderazgo, capacidad de decisión, conocimiento y manejo de maquinas de corte, conocimiento y manejo de vehículos de carga, adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación para transmitir conocimientos, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad y conocimientos en informática.

### **PERIODO DE ADAPTACIÓN**

El periodo de adaptación para este puesto de trabajo está estimado en el lapso de tres a seis meses si la persona no posee experiencia previa; dicho periodo variará de acuerdo a la experiencia de trabajos anteriores.

### **OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

Sería conveniente ampliar el espacio en el puesto de trabajo, como así también incorporar más integrantes para que descompriman la tarea.

**DESCRIPCION DEL  
PUESTO**

Código: 11113

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Auxiliar de depósito central.

Dpto. o sección: Deposito.

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Encargado de depósito central

Supervisa a: -----

---

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 13/12/2010

Fecha anterior ADP: ----

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: 08:00 a 18:00 Hs.

Fijo: ●

Rotativo: ○

Jornada: Continuada ●

Discontinua ○

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora de almuerzo entre las 13:00 y las 15:00 hs.

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Muy buena.

Iluminación: Buena.

Temperatura: Regular.

**Herramientas y equipos de trabajo:**

Autoelevador, celular corporativo, cinta métrica, artículos de librería, casco, botines de seguridad, guantes, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera), pin identificadorio.

**Riesgos:**

- El mayor riesgo se puede presentar en la caída de pilas de mercadería de los racks y en la circulación de los autoelevadores.

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- Predominio de esfuerzo mental ya que debe conocer y recordar la clasificación, orden y ubicación de los materiales; el esfuerzo físico se acentúa a la hora de realizar el ordenamiento de materiales.



## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable del empaque, desempaque, ubicación y control de la mercadería que se encuentra en el depósito.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Descargar, ordenar y clasificar la mercadería que ingresa al depósito.				<b>X</b>
Guiar a los clientes en el depósito.				<b>X</b>
Preparar pedidos para clientes y sucursales.				<b>X</b>
Realizar el mantenimiento y limpieza semanal de los autoelevadores.				<b>X</b>
Controlar e informar al superior el stock del depósito.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>
Mantener el orden y limpieza del depósito.				<b>X</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS**

- Buena atención al cliente.
- Mantener el orden y limpieza en el establecimiento.
- Funcionamiento óptimo de autoelevadores.
- Mantener el orden y clasificación de los productos.
- Informar a tiempo el faltante o disminución de productos.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.

## **RESPONSABILIDADES**

**Por decisiones:**

Toma decisiones referidas al mantenimiento de la mercadería en el depósito.

**Por el trabajo de otros:**

No tiene responsabilidad.

**Por materiales y/o equipos:**

Por el mantenimiento y cuidado de las herramientas y equipo de trabajo.

**Por dinero y/o valores:**

No tiene responsabilidad.

**Por información de tipo confidencial:**

Es responsable de información confidencial respecto de ingreso y egreso de productos.

**Por la seguridad de las personas:**

No tiene ninguna responsabilidad.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

### **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Sucursales	Prepara pedidos para enviar a las mismas.

---

### **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Clientes	Guía al cliente, prepara pedidos.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
------------------------------------

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	X		
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
No requiere	No requiere	No requiere	No requiere	No requiere

**FORMACION TECNICA**

- ✓ Conocimientos referidos a Negociación.
- ✓ Marketing y Ventas.

**CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Ingles	Portugués	Otros
	X (No excluyente)	

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

**OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), conocimiento y manejo de maquinas de corte, conocimiento y manejo de vehículos de carga, adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad y conocimientos en informática.

**PERIODO DE ADAPTACIÓN**

El periodo de adaptación para este puesto de trabajo está estimado en el lapso de seis meses si la persona no posee experiencia previa; dicho periodo variará de acuerdo a la experiencia de trabajos anteriores, conocimiento en el rubro y la experiencia dentro de la empresa.

**OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

---

---

---

**DESCRIPCION DEL  
PUESTO**

Código: 11143

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Auxiliar Control de entrada y salida de mercadería.  
Dpto. o sección: Deposito.  
Categoría salarial: \_\_\_\_\_  
Es supervisado por: Gerente Operativo  
Supervisa a: -----

---

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán  
Fecha de análisis de puestos: 13/12/2010  
Fecha anterior ADP: ----

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: 08:00 a 18:00 Hs.                      Fijo: ●                      Rotativo: ○

Jornada: Continuada ●                      Discontinua ○

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora de almuerzo entre las 13:00 y las 15:00 hs.

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Regular.

Iluminación: Buena.

Temperatura: Regular.

**Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, intranet, teléfono fijo, celular corporativo, cinta métrica, artículos de librería, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera), pin identificatorio.

**Riesgos:**

- El mayor riesgo se puede presentar al momento de las cargas y descargas de materiales.

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- La atención requerida en el control de las cantidades y estado de los productos que se transportan implica un predominio del esfuerzo mental.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de controlar las cantidades de mercadería que ingresan y egresan a la sucursal.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Autorizar y controlar los ingresos y egresos de mercadería.				<b>X</b>
Controlar los pedidos salientes verificando que la mercadería que sale sea la que esta facturada o remitida y cumplan con la calidad correspondiente.				<b>X</b>
Vigilar y prever robos y hurtos.				<b>X</b>
Ordenar el tráfico en la playa carga-descarga.				<b>X</b>
Colaborar con la preparación de pedidos para las sucursales y coordinar el abastecimiento correspondiente.				<b>X</b>
Llevar un registro diario de cantidad de viajes y destino del camión de la empresa, ya sean viajes internos o externos.				<b>X</b>
Realizar llamadas a los proveedores para reclamar pedidos o por pedidos mal enviados.				<b>X</b>
Pedir al sector de facturación Notas de Crédito por error en la facturación o en la carga o porque la mercadería al ser cargada no se encontraba en perfectas condiciones.				<b>X</b>
Mantener el orden y limpieza en oficina y playa de carga-descarga o del sector en el cual hace el ingreso de remitos y control de mercadería.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS**

- Filtrar todo tipo de errores producidos en la carga y descarga de mercadería, en cuanto a calidad y cantidad.
- Detectar posibles errores de facturación o de entrega de materiales.
- Disminuir o evitar el ingreso o egreso de mercadería fallada.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.

## **RESPONSABILIDADES**

**Por decisiones:**

Toma decisiones referidas a ingreso y egreso de mercadería.

**Por el trabajo de otros:**

No tiene responsabilidad.

**Por materiales y/o equipos:**

Por el mantenimiento y cuidado de las herramientas y equipo de trabajo.

**Por dinero y/o valores:**

No tiene responsabilidad.

**Por información de tipo confidencial:**

Es responsable de información confidencial respecto de ingreso y egreso de productos.

**Por la seguridad de las personas:**

No tiene ninguna responsabilidad.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Área Deposito	Realiza tareas de control de calidad y cantidad de productos que egresan del mismo.
Área Administración	Informa el estado y la calidad de los materiales recibidos y brinda información para el pago a proveedores.
Sucursales	Controla la mercadería que se envía a las mismas de acuerdo a los pedidos realizados.

---

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Clientes	Controla su ingreso a la playa de carga-descarga, y la mercadería que retiran.
Proveedores	Controla su ingreso a la playa de carga-descarga, y la mercadería que ingresan.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
------------------------------------

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	X		
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	No requiere

**FORMACION TECNICA**

- ✓ Conocimientos referidos a Negociación.
- ✓ Marketing y Ventas.

**CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Inglés	Portugués	Otros
	X (No excluyente)	

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

**OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad y conocimientos en informática.



**PERIODO DE ADAPTACIÓN**

El periodo de adaptación para este puesto de trabajo está estimado en el lapso de seis meses a un año si la persona no posee experiencia previa; dicho periodo variará de acuerdo a la experiencia de trabajos anteriores, conocimiento en el rubro y la experiencia dentro de la empresa.

**OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

---

---

---

**DESCRIPCION DEL  
PUESTO**

Código: 11133

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Auxiliar Carpintería

Dpto. o sección: Gerencia Operativa

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Gerente de Operaciones

Supervisa a: \_\_\_\_\_

---

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 23/12/2010.

Fecha anterior ADP: ----

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs.

Fijo:  Rotativo:

Jornada: Continuada  Discontinua

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora para almorzar entre las 13 y las 15 hs.

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Malo

Iluminación: Buena.

Temperatura: Buena.

**Herramientas y equipos de trabajo:**

Uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera de la empresa), pin identificadorio, cinta métrica, escuadradora, sierra sin fin, cepilladora, tupi, garlopa, taladro, lijadora circular, botines de seguridad y casco.

**Riesgos:**

- Caída de materiales, cortes, amputaciones.

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- Predomina, debido al puesto, el esfuerzo físico ya que se deben manipular y trasladar los materiales a mano, estamos haciendo referencia a tirantes y escalones. Por otro lado, no es menos importante el esfuerzo mental ya que la persona que desempeña esta actividad debe de estar concentrada para no cometer errores que redunden en una lesión o ruptura de algún material o herramienta.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de la confección y armado de productos no estandarizados, productos que se realizan de acuerdo a la necesidad del cliente.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Corte de maderas.				X
Cepillado de maderas.				X
Armado de escalones, tablonces, tirantes y bancos.				X
Planificación anual de los objetivos del puesto				X
Mantenimiento del orden y limpieza en el puesto de trabajo.				X

### **RESULTADOS ESPERADOS.**

- Prolijidad y calidad en la realización de la tarea.
- Mínimo nivel de scrap.
- Buen uso y cuidado de las herramientas de trabajo.
- Cumplir con los plazos pautados para la realización de cada trabajo.
- Adecuada atención y asesoramiento a clientes.
- Orden y limpieza del puesto de trabajo.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.

## **RESPONSABILIDADES**

**Por decisiones:**

Toma decisiones sobre temas referidos al diseño y armado de productos.

**Por el trabajo de otros:**

No tiene personal a cargo.

**Por materiales y/o equipos:**

Responsable directo por los materiales e indumentaria que utiliza a diario.

**Por dinero y/o valores:**

No tiene responsabilidad.

**Por información de tipo confidencial:**

No tiene responsabilidad.

**Por la seguridad de las personas:**

Tiene responsabilidad por la seguridad de los clientes y/o compañeros de trabajo que ingresen al área.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
--------------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Área de Ventas	Armado y preparación de pedidos.
Sucursales	Armado y preparación de pedidos.

---

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Clientes	Armado y preparación de pedidos.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	<u>X</u>		
Incompleto			

### CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
No requiere	No requiere	No requiere	No requiere	

### FORMACION TECNICA

- ✓ Conocimiento acabado en el oficio y por ende en el rubro.

### CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
No requiere	No requiere	

### EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

### OTROS REQUERIMIENTOS

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad y conocimiento y manejo de maquinas y herramientas de corte y cepillado.

### **PERIODO DE ADAPTACIÓN**

El periodo de adaptación para este puesto de trabajo está estimado en el lapso de tres a 4 meses si la persona no posee experiencia previa; dicho periodo variará de acuerdo a la experiencia de trabajos anteriores y conocimiento en el rubro.

### **OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

Mejorar la iluminación.

Elevar el cableado por las inundaciones (los cables van por el piso).

Se deberían colocar las lámparas más cerca de las maquinas para permitir una mejor visualización.

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>
-------------------------------

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Chofer y Auxiliar de Expedición.

Dpto. o sección: Gerencia Operativa

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Encargado de Deposito Central.

Supervisa a: \_\_\_\_\_

---

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martin – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 23/12/2010.

Fecha anterior ADP: ----

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs.

Fijo:  Rotativo:

Jornada: Continuada  Discontinua

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora para almorzar entre las 13 y las 15 hs.

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Regular.

Iluminación: Buena.

Temperatura: Regular.

**Herramientas y equipos de trabajo:**

Planilla diaria de trabajo, teléfono celular corporativo, artículos de librería, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera de la empresa), pin identificadorio, cinta métrica, botines de seguridad, guantes y casco.

**Riesgos:**

- Accidentes de tránsito, lesiones por caída o mal esfuerzo realizado en el manejo de los materiales (carga y descarga).

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- En este caso hay una combinación de esfuerzo mental y físico. En referencia al primero se requiere concentración y estado de alerta ya sea en el traslado de la mercadería como en el control de la misma tanto en la carga como en la descarga. En relación al esfuerzo físico se ve reflejado en las actividades de carga y descarga de mercadería en el camión.

<b>CONTENIDO DEL PUESTO</b>
-----------------------------

**RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable del traslado de mercadería a clientes y sucursales.

**FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Traslado de mercadería a clientes y sucursales.				X
Brindar ayuda en la preparación, carga y descarga de la mercadería.				X
Mantenimiento, funcionamiento y cuidado de la unidad.				X
Cumplimentación de la planilla diaria de trabajo (hora de salida y llegada, nº de remito, kilometraje, litros de combustible cargados y utilizados, destino de la carga).				X
Controlar la carga.			X	
Colaboración en la preparación de los pedidos.			X	

**RESULTADOS ESPERADOS.**

- Lograr la entrega de la mercadería en tiempo y forma.
- Correcta utilización del vehículo de transporte.
- Evitar siniestros.
- No cometer infracciones de tránsito.



## **RESPONSABILIDADES**

**Por decisiones:**

Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo.

**Por el trabajo de otros:**

No tiene personal a cargo.

**Por materiales y/o equipos:**

Responsable directo por los materiales e indumentaria que utiliza a diario, es responsable de la documentación que se le entrega del vehículo.

**Por dinero y/o valores:**

Es responsable del dinero cobrado por fletes realizados y por el utilizado para pagar peajes y carga de combustible.

**Por información de tipo confidencial:**

No tiene responsabilidad.

**Por la seguridad de las personas:**

Es responsable de todos los daños que pudiera ocasionar a terceros por negligencia, exceso de velocidad permitida, mal estado de vehículo, etc.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Deposito	Preparación, armado y carga de los pedidos.
Sucursales	Entrega de pedidos realizados.

---

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Cliente	Entrega de pedidos y cobro de fletes.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
------------------------------------

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	X		
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
No requiere	No requiere	No requiere	No requiere	No requiere

**FORMACION TECNICA**

✓ \_\_\_\_\_.

**CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Inglés	Portugués	Otros

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

**OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad y conocimientos y manejo de vehículos de carga.

**PERIODO DE ADAPTACIÓN**

- El periodo de adaptación es de 6 meses.

**OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

---

---

---

**DESCRIPCION DEL  
PUESTO**

Código: 12203

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Auxiliar Administrativo Contable.

Dpto. o sección: Administración.

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Gerente Administrativo

Supervisa a: -----

---

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 23/12/2010

Fecha anterior ADP: ----

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: 08:00 a 14:00 Hs.

Fijo: ●

Rotativo: ○

Jornada: Continuada ●      Discontinua ○

Prolongación de jornada: -----.

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Buena.

Iluminación: Buena.

Temperatura: Buena.

**Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, intranet e internet, teléfono fijo, celular corporativo, artículos de librería, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera), pin identificadorio.

**Riesgos:**

- Estrés, debido a la concentración y minuciosidad requerida para realizar las actividades del puesto de trabajo (manejo de dinero, liquidaciones, conciliaciones bancarias, pago a proveedores, etc).

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- En la realización y control de las tareas de dicho puesto predomina mayormente el esfuerzo mental.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de las actividades contables, publicidad y comercio exterior dentro de la empresa.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Efectuar pagos a proveedores.				<b>X</b>
Liquidación de impuestos.				<b>X</b>
Confeccionar informes contables.				<b>X</b>
Elaborar tableros de comando.				<b>X</b>
Realizar un control de lo que se carga en el sistema (compras, ventas, ctas. Ctes., etc).				<b>X</b>
Conciliación bancaria.				<b>X</b>
Tratar con los fiscos (realizar trámites en Bancos, Dirección General de Rentas, Municipalidad, AFIP, etc).				<b>X</b>
Archivar comprobantes, facturas, etc.				<b>X</b>
Diagramar la publicidad referente a la empresa.				<b>X</b>
Responder a inspecciones de organismos de contralor, presentando información.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>
Mantener el orden y limpieza en el puesto de trabajo.				<b>X</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS**

- Efectuar correctamente los pagos a proveedores.
- Lograr que la publicidad este dentro del presupuesto asignado para tal fin.
- Lograr exactitud en los balances.
- Mantener en orden y cumplimentado todo lo requerido en inspecciones de los distintos organismos de contralor, cuando estas se presenten.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.

## **RESPONSABILIDADES**

### **Por decisiones:**

Toma decisiones referidas a actividades de contabilidad en general.

### **Por el trabajo de otros:**

Controla a personal que realiza facturación en la empresa.

### **Por materiales y/o equipos:**

Por el mantenimiento y cuidado de las herramientas y equipo de trabajo.

### **Por dinero y/o valores:**

Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia.

### **Por información de tipo confidencial:**

Es responsable de información confidencial respecto de flujos de dinero.

### **Por la seguridad de las personas:**

No tiene ninguna responsabilidad.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
--------------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Área Administración / Sector Compras	Realiza pago de facturas y tareas de control.
Gerencia General	Solicita dinero, informa rendición de cuentas.
Área Ventas	Realiza control de facturación.

---

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Estudio Contable	Envía información para que se realice el cierre de balances.
Proveedores	Efectúa pagos.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
------------------------------------

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo			Cr. Público y/o Lic. En Administración con orientación Contable
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel avanzado	Nivel avanzado	Nivel avanzado	Nivel avanzado	Sistemas aplicativos contables.

**FORMACION TECNICA**

- ✓ Conocimientos de Administración de empresas.
- ✓ Marketing (con orientación a la publicidad).

**CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Ingles	Portugués	Otros
	X (No excluyente)	

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECIFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

**OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad, conocimientos en contabilidad y conocimientos en informática.

### **PERIODO DE ADAPTACIÓN**

El periodo de adaptación para este puesto de trabajo está estimado en el lapso de seis meses a un año si la persona no posee experiencia previa; dicho periodo variará de acuerdo a la experiencia de trabajos anteriores, conocimiento en el rubro y la experiencia dentro de la empresa.

### **OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

En el presente puesto observamos la necesidad de definir mejor los objetivos del puesto, delimitar responsabilidades, mejorar la planificación de las tareas, (opciones planteadas como posibilidad de mejora por parte del ocupante del puesto).



**DESCRIPCION DEL  
PUESTO**

Código: 11233

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Auxiliar Atención y venta al público en general y profesionales de la construcción.

Dpto. o sección: Gerencia Operativa

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Gerente de Operaciones

Supervisa a: -----

---

**DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 23/12/2010.

Fecha anterior ADP: ----

---

**CONDICIONES DE TRABAJO**

**Horarios:**

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs.

Fijo:  Rotativo:

Jornada: Continuada  Discontinua

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora para almorzar entre las 13:00 y las 15:00 hs.

**Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Malo.

Iluminación: Buena.

Temperatura: Malo.

**Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, internet, intranet, calculadora, teléfono celular corporativo y fijo, artículos de librería, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera de la empresa), pin identificadorio, cinta métrica y lista de precios.

**Riesgos:**

- Stress derivado de las tareas (atención al público, confección de facturas, etc).

**Esfuerzo físico y/o mental:**

- Predomina, debido al puesto, el esfuerzo mental, se requiere de concentración, rapidez mental, memoria, cargas de datos.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de la correcta atención y asesoramiento al cliente, brindando la información necesaria para satisfacer así las necesidades e inquietudes de los consumidores.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Atención y venta al público.				<b>X</b>
Asesoramiento a profesionales de la construcción.				<b>X</b>
Confección del pedido del cliente en el sistema.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>
Mantenimiento del orden y limpieza en el puesto de trabajo.				<b>X</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS.**

- Lograr los objetivos de venta.
- Adecuada atención y asesoramiento a clientes.
- Orden y limpieza del puesto de trabajo.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.

## **RESPONSABILIDADES**

**Por decisiones:**

Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo.

**Por el trabajo de otros:**

No tiene personal a cargo.

**Por materiales y/o equipos:**

Responsable directo por los materiales e indumentaria que utiliza a diario.

**Por dinero y/o valores:**

Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de gran importancia.

**Por información de tipo confidencial:**

Es responsable pleno de información confidencial que maneja el área.

**Por la seguridad de las personas:**

Es responsable de brindar a los clientes que deban ingresar al depósito los elementos de seguridad necesarios.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Herrajes.	Consulta sobre disponibilidad de productos y demora en la entrega.
Deposito.	Consulta sobre disponibilidad de productos y demora en la entrega.
Carpintería.	Consulta sobre disponibilidad de productos y demora en la entrega.
Caja mayorista.	Carga los datos de la venta para que luego se genere la factura y sea cobrada.

---

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Clientes.	Atención, asesoramiento y satisfacción de necesidades de los consumidores.
Proveedores.	Recibe capacitaciones respecto de los productos que se comercializan en la empresa.

## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	X		
Incompleto			

### CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	No requiere

### FORMACION TECNICA

- Negociación, estrategias de venta y conocimientos amplio en el rubro de la madera.

### CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Ingles	Portugués	Otros
No requiere	No requiere	

### EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

### OTROS REQUERIMIENTOS

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), conocimiento general en ventas, adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad, capacidad de negociación y conocimientos en informática.

**PERIODO DE ADAPTACIÓN**

De 6 meses a 1 año dependiendo de la experiencia previa en otros empleos y la experiencia dentro de la organización. Es importante también el conocimiento del rubro.

**OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

---

---

---

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>
-------------------------------

Código: 11213
---------------

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Auxiliar Caja, Facturación y Ventas

Dpto. o sección: Comercial

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Encargado de Herrajes

Supervisa a: \_\_\_\_\_

---

### **DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 13/12/2010.

Fecha anterior ADP: ----

---

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **Horarios:**

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs.

Fijo:  Rotativo:

Jornada: Continuada  Discontinua

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora para almorzar entre las 13:00 y las 15:00 hs.

#### **Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Regular.

Iluminación: Muy Buena.

Temperatura: Regular.

#### **Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, Internet, Intranet, Impresora Fiscal, Calculadora, Teléfono celular corporativo y fijo, artículos de librería, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera de la empresa), pin identificadorio y posnet.

#### **Riesgos:**

- Stress, debido a la concentración y minuciosidad requerida para realizar las actividades del puesto de trabajo (manejo de dinero, atención al público, etc.). Caída de materiales de las góndolas o durante su traslado en la zorrilla.

#### **Esfuerzo físico y/o mental:**

- Predomina, debido al puesto, el esfuerzo mental se requiere de concentración, rapidez mental, memoria, cotejo de información, cargas de datos, control de mercadería.
- En menor medida también se requiere de esfuerzo físico para el traslado y ubicación de la mercadería tanto en las góndolas como para el estibado en el depósito.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable de la gestión de la caja, colaborar con las ventas y estado del sector herrajes.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Recibir, atender y satisfacer las necesidades del cliente.				<b>X</b>
Cobrar (emitir, gestionar y archivar facturas y remitos de ventas).				<b>X</b>
Preparar pedidos para los clientes y para las sucursales.				<b>X</b>
Mantener el orden y limpieza del puesto de trabajo.				<b>X</b>
Emisión de notas de crédito si es necesario y certifica en conformidad.				<b>X</b>
Cerrar y rendir la caja diaria.				<b>X</b>
Verifica la existencia de facturas manuales, en tal caso, las carga en el sistema.				<b>X</b>
Completar la planilla de caja.				<b>X</b>
Emite cierre Z o X según sea el turno y lo archiva.				<b>X</b>
Mantener el stock de productos del sector.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>
Verificar la existencia del precio de cada producto del sector				<b>X</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS.**

- Cumplir con los objetivos de venta.
- Lograr que no exista diferencia entre los valores disponibles y el saldo final registrado en el sistema al momento del cierre de caja.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.

## **RESPONSABILIDADES**

### **Por decisiones:**

Toma decisiones que involucran entre otras cosas manejo de dinero, también sobre temas que comprenden otras áreas.

### **Por el trabajo de otros:**

No tiene responsabilidad.

### **Por materiales y/o equipos:**

Por todos aquellos herramientas y equipos utilizados para realizar su trabajo.

### **Por dinero y/o valores:**

Tiene responsabilidad, habitual y directa, ya que realiza el cobro de los materiales del sector herrajes.

### **Por información de tipo confidencial:**

Es responsable pleno por información de tipo confidencial.

### **Por la seguridad de las personas:**

No tiene responsabilidad.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
----------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Sucursales	Recibe y arma los pedidos solicitados por las mismas.
Área de Compras	Realiza los requerimientos de materiales faltantes.
Deposito	Chequea stock y solicita el armado de pedidos.

---

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Consumidores	Recepción, atención y satisfacción de las necesidades



## ESPECIFICACIONES DEL PUESTO

### INSTRUCCIÓN FORMAL

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	x		
Incompleto			

### CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	Nivel básico	

### FORMACION TECNICA

- ✓ Conocimientos de administración contable.

### CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS

Inglés	Portugués	Otros
No requiere	No requiere	No requiere

### EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

### OTROS REQUERIMIENTOS

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), conocimiento general en ventas, adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad, conocimientos en informática y capacidad de negociación.

**PERIODO DE ADAPTACIÓN**

De 3 a 6 meses si la persona cuenta con experiencia dentro de la empresa y con conocimientos en el rubro.

De 6 meses a 1 año si no cuenta con lo antes dicho.

**OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

---

---

---

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO</b>
-------------------------------

Código: 11302
---------------

### **DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO**

Nombre del Puesto: Encargado de Sucursal.

Dpto. o sección: Gerencia de Operaciones.

Categoría salarial: \_\_\_\_\_

Es supervisado por: Gerente de Operaciones.

Supervisa a: Auxiliar de corte, Auxiliar de venta y atención al público y al Auxiliar de control de entrada y salida de mercadería.

---

### **DATOS DE CONTROL**

Analista de puestos: Galíndez Ricardo Martín – Vera Ricardo Germán

Fecha de análisis de puestos: 23/02/2011.

Fecha anterior ADP: ----

---

### **CONDICIONES DE TRABAJO**

#### **Horarios:**

Horario habitual: 8:00 hs. a 18:00 hs.

Fijo:  Rotativo:

Jornada: Continuada  Discontinua

Prolongación de jornada: 9 hs., más una hora para almorzar entre las 13 y las 15 hs.

#### **Condiciones Ambientales:**

Ventilación: Buena.

Iluminación: Buena.

Temperatura: Regular.

#### **Herramientas y equipos de trabajo:**

Computadora, Internet, Intranet, Impresora Fiscal, Calculadora, Teléfono celular corporativo y fijo, artículos de librería, uniforme de la empresa (remera, chaleco y/o campera de la empresa) y pin identificadorio.

#### **Riesgos:**

- Stress, debido a la concentración y minuciosidad requerida para realizar las actividades del puesto de trabajo (manejo de dinero, atención al público, etc.).

#### **Esfuerzo físico y/o mental:**

- Predomina, debido al puesto, el esfuerzo mental, se ve reflejado en la concentración, rapidez mental, memoria, cotejo de información, cargas de datos, etc.

## CONTENIDO DEL PUESTO

### **RESUMEN DEL PUESTO**

Es el responsable del correcto funcionamiento de la sucursal a su cargo, asistir en el desempeño de los integrantes de la misma, es el responsable de encontrar soluciones a las eventualidades que se vayan presentando como así también de coordinar las tareas de cada una de los trabajadores.

### **FUNCIONES Y TAREAS DEL PUESTO**

FUNCIONES	AUTONOMIA			
	NINGUNA	BAJA	MEDIA	TOTAL
Encargado de abrir el local.				<b>X</b>
Rendir Caja Diaria al Gerente de Administración.				<b>X</b>
Realizar el control de caja al final del día.				<b>X</b>
Mantener el stock de mercaderías.				<b>X</b>
Controlar el desempeño del personal de la sucursal.				<b>X</b>
Solicita los productos faltantes al encargado de depósito central.				<b>X</b>
Planificación de las tareas del personal a cargo.				<b>X</b>
Planificación anual de los objetivos del puesto.				<b>X</b>
Colaborar con el orden y Limpieza del puesto de trabajo.				<b>X</b>
Mantenición de maquinas y herramientas de trabajo.				<b>X</b>

### **RESULTADOS ESPERADOS.**

- Orden y limpieza en el puesto de trabajo.
- Correcta atención al cliente.
- Lograr que el cierre de caja diario coincida con lo facturado y entregado.
- Alcanzar los objetivos anuales propuestos.
- Alcanzar los objetivos de venta.
- Lograr la satisfacción del cliente evitando quejas de los mismos.

## **RESPONSABILIDADES**

### **Por decisiones:**

Toma decisiones que respecto de las actividades a realizar en la sucursal.

### **Por el trabajo de otros:**

Es responsable del correcto desempeño de las personas a su cargo.

### **Por materiales y/o equipos:**

Tiene responsabilidad por los materiales que usa a diario (computadora, artículos de librería, teléfono, etc.) al igual que la indumentaria que la empresa le brinda y es responsable del mantenimiento de las maquinas y herramientas de la sucursal.

### **Por dinero y/o valores:**

Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia.

### **Por información de tipo confidencial:**

Es responsable pleno por información muy confidencial.

### **Por la seguridad de las personas:**

Es responsable de la seguridad de los trabajadores a su cargo como de los clientes que visitan el local.

---

<b>CONTEXTO DEL PUESTO</b>
--------------------------------

## **RELACIONES INTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Gerencia de Operaciones	Establecer lineamientos a seguir, objetivos de venta, desempeño y solucionar problemas que se encuentren fuera del alcance del encargado de la sucursal.
Depósito central	Chequear disponibilidad de productos y solicitar mercadería cuando se requiera.
Gerencia de RRHH	Solicitud de sanciones, reemplazos o incorporaciones. Solicitar artículos de librería.
Área Administración	Realizar control diario de la caja.

## **RELACIONES EXTERNAS**

<b>Con quien</b>	<b>Para que</b>
Consumidores	Cobro y facturación de los productos vendidos.

<b>ESPECIFICACIONES DEL PUESTO</b>
------------------------------------

**INSTRUCCIÓN FORMAL**

Nivel de cursado	SECUNDARIO	TERCIARIO	UNIVERSITARIO
Completo	<u>X</u>		
Incompleto			

**CONOCIMIENTOS EN INFORMATICA**

Planilla cálculos	Procesad. Textos	Base de datos	Correo electrónico	Otros
Nivel Básico	Nivel Básico	Nivel Básico	Nivel Básico	

**FORMACION TECNICA**

- ✓ Conocimiento en Administración Contable.

**CONOCIMIENTOS DE IDIOMAS**

Ingles	Portugués	Otros
No requiere	No requiere	No requiere

**EXPERIENCIA LABORAL ESPECÍFICA**

6 meses  1 año  No menos de 3 años  Hasta 5 años  Más de 5 años

**OTROS REQUERIMIENTOS**

El ocupante de este puesto debe tener predisposición a desarrollar y/o poseer capacidades tales como: orientación a los resultados, orientación al cliente (interno y externo), adaptabilidad al cambio (flexibilidad), iniciativa, conocimiento en profundidad en el rubro de la madera, herrajes y afines, organizar, programar y planificar, capacidad de comunicación para transmitir conocimientos, habilidad analítica, productividad, liderazgo, pensamiento conceptual, capacidad de decisión, capacidad para trabajar en equipo, capacidad para organizar el área de trabajo, adecuada presentación personal, autonomía, integración social, estabilidad emocional (autocontrol), responsabilidad personal (compromiso), confianza en sí mismo, integridad, conocimientos en informática, conocimiento en contabilidad.

**PERIODO DE ADAPTACIÓN**

De 1 a 2 años dependiendo de la experiencia en trabajos anteriores, del conocimiento en el rubro y la experiencia dentro de la organización.

**OBSERVACIONES DEL ANALISTA**

---

---

---

---

## GLOSARIO

<b>Análisis de Puestos</b>	<p>Es el proceso sistemático de determinar las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar puestos en una organización (Administración de Recursos Humanos – R. Wayne Mondy / Robert M. Noe Ed. Prentice Hall)</p> <p>Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo (Administración de Personal – Gary Dessler Ed. Prentice Hall)</p>
<b>Organización</b>	<p>Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento, deben sustentarse a todos los miembros y así, valerse de este medio que permite a la misma alcanzar sus objetivos.</p> <p>Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines (RAE)</p> <p>Una organización está integrada por personas que se desempeñan trabajos diferenciados que están coordinados para contribuir a las metas de las mismas. (Administración de Personal – Gary Dessler Ed. Prentice Hall)</p>
<b>Puesto</b>	<p>Lugar determinado para la ejecución de una tarea predeterminada.</p> <p>Un puesto consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos (Administración de Recursos Humanos – R. Wayne Mondy / Robert M. Noe Ed. Prentice Hall)</p>
<b>Reclutamiento</b>	<p>Conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potenciales para cubrir el puesto que se ofrece. (Alles Martha Alicia, Empleo: El proceso de Selección. Ed. Macchi.)</p>
<b>Selección</b>	<p>La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado. (Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Ed. Mc Graw Hill).</p>
<b>Descripción de Puestos</b>	<p>Inventario de tareas.</p> <p>Es un documento que proporciona información acerca de las tareas, deberes y responsabilidades del puesto. (Administración de Recursos Humanos – R. Wayne Mondy / Robert M. Noe Ed. Prentice Hall)</p> <p>La descripción del cargo es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende (Chiavenato Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Ed Mc Graw Hill)</p>



<b>Especificaciones</b>	<p>Explicar con detalle los objetivos, tareas y condiciones que cada puesto tiene.</p> <p>Documento que contiene las capacidades mínimas que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. (Administración de Recursos Humanos – R. Wayne Mondy / Robert M. Noe Ed. Prentice Hall)</p> <p>Lista de requerimientos humanos para un puesto; es decir los estudios habilidades, personalidad, requeridos como producto del análisis del puesto. (Administración de Gary Dessler ED. Prentice Hall)</p>
<b>Factores de Rendimiento</b>	<p>Los <b>factores de rendimiento</b> son... pieza clave como referencia de trabajo y como elementos valorativos de las candidaturas. Simplemente decir que sobre bases objetivas se puede llegar en la entrevista a valorar la capacidad de un candidato para desempeñar un puesto de trabajo y esta objetividad (nunca absoluta) es lo que facilitan los factores de rendimiento. (María García Noya, Enrique Hierro Díez, José Javier Jiménez Bozal. Selección de Personal. Sistema Integrado. Ed. ESIC.</p>
<b>Organigrama</b>	<p>Esquema de la organización, donde se puede leer las relaciones jerárquicas sus dependencias y sus canales de comunicación.</p> <p>Los organigramas son gráficos que muestran la división del trabajo; es decir; como se relaciona el puesto en cuestión con otros puestos y donde encaja el puesto en toda la organización entera. Identifica el nombre de cada puesto y por medio de líneas de interconexión quien depende de quién y con quien habrá de comunicarse el ocupante del puesto. (Administración de Gary Dessler ED. Prentice Hall)</p>
<b>Nivel Académico</b>	<p>Conocimiento adquiridos formalmente en programas homologados por Escuelas o Institutos reconocidos por el Ministerio de Educación</p>
<b>Experiencia</b>	<p>Practica prolongada que proporciona conocimientos o habilidades para hacer algo</p>
<b>Características</b>	<p>Cualidades de desempeño que debe poseer la persona para desarrollar las tareas y alcanzar los objetivos del puesto a cubrir. (Administración de Recursos Humanos – R. Wayne Mondy / Robert M. Noe Ed. Prentice may)</p>
<b>Inducción</b>	<p>La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo (María García Noya, Enrique Hierro Díez, José Javier Jiménez Bozal. Selección de Personal. Sistema Integrado. Ed. ESIC).</p> <p><i>En la mayoría de los casos los procesos de inducción postulan como su objetivo central no solo lograr la integración del individuo, sino también fomentar una determinada cultura corporativa que la dirección de la empresa considera la más adecuada para que la organización logre sus metas (Werther William B, Davis Keith. Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las empresas. Ed. Mc Graw Hill)</i></p>
<b>Perfil del Puesto</b>	<p>Instrumento que provee la información básica que debe conocer quien realice la búsqueda del nuevo empleado. La definición del perfil del puesto no es otra cosa que la especificación de las características ideales, deseadas por la empresa para la cobertura del puesto. (Rasello, Néstor, Verónica Zuliani. Guía de estudio de Reclutamiento y Selección – Versión preliminar)</p>