



Contenido

Dedicatoria	3
Agradecimientos	4
Resumen	7
Introducción	9
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Alcance del trabajo	12
Presentación de la empresa	12
Historia	12
Servicios que ofrece	13
Performance.....	13
Proceso de gestión comercial	14
Proceso de compras y logística	15
Proceso de prestación del servicio.....	15
Misión.....	15
Visión.....	16
Política de calidad.....	16
Áreas que la componen.....	16
Distribución Geográfica.....	16
Organigrama Organizacional	16
Problema Identificado.....	18
Justificación del trabajo	19
Marco Teórico	21
El trabajo en las organizaciones	22
Modos de concebir al trabajo	22
Recursos Humanos	23
Reclutamiento y Selección	24
Administración por objetivos	26



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Indicadores de gestión	27
Capacitación y formación del personal	28
Metodología para la Recolección de Datos	30
Instrumentos utilizados	31
La Entrevista	31
Observación Directa	31
Muestra	32
Consideraciones generales.....	32
Diagnóstico	33
Conclusiones	51
Bibliografía.....	54
Anexos	55
Guía de Preguntas en las Entrevistas	56
Entrevistas Realizadas	57
Grilla de Observación.....	70
Modelo de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal	73
Modelos de Descripción de puestos del área	76
Modelo del sistema de gestión y seguimiento	86



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Dedicatoria

A:

Mis padres, quiénes me guiaron siempre y estuvieron en cada enseñanza, en cada aprendizaje, por ser parte de mi vida, por su apoyo moral y económico, por ser grandes pilares en mi vida, por siempre incentivar me a seguir mis sueños y ser fuerte ante las adversidades.

A mi papa Cesar Antonio Reyna que hoy no está pero fue quien desde niña me enseñó a superarme y alentó a seguir una carrera universitaria y ser profesional.

A mi mama María Estela Pereyra por creer en mí siempre y que con su cariño y actos de amor siempre hicieron de mí una mejor mujer y persona.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Agradecimientos

Agradezco a dios quien me guía en la fe, a mi amor Santiago Martin Díaz por su apoyo incondicional y cariño, a mis hijas Josefina Díaz Reyna y Guillermina Díaz Reyna por el tiempo que le dedique a este proyecto y muchas veces no podía estar con ellas, a mis amigas que siempre me impulsaron a concretar este logro.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”



Universidad de la Defensa Nacional
 Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
 Departamento Desarrollo Profesional
 Lugar y fecha:**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Integrantes: (Reyna, Mariana. Licenciatura de Recursos Humanos)

Profesor Tutor del PG: Ferrero Roberto

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: Eduardo Casanovas.

1er Vocal: Olga Singeser.

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Resumen



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

En el presente trabajo se desarrolló una propuesta de aplicación profesional de Recursos Humanos para una empresa de Limpieza de la ciudad de Córdoba. Particularmente se trabajó respecto a la optimización de la gestión del área de Reclutamiento y Selección de personal.

Este tipo de organizaciones presentan como desafío la instancia de incorporar colaboradores que puedan integrarse a su cultura y al ritmo de trabajo que les exige el mercado. Por ello, es fundamental contar con un sistema formal y profesionalizado para dirigir las prácticas de incorporación del personal a la realidad de las compañías. Es justamente esta faceta la que se estudió en la empresa caso de estudio.

En primer lugar se llevó adelante un relevamiento sobre la organización, sus necesidades más determinantes respecto al subsistema de provisión de personal, de esta manera diagnosticar concretamente la problemática alusiva a esta perspectiva. Luego, se confeccionó un sistema de gestión que permitiera formalizar y estandarizar la metodología de trabajo ejecutada por los responsables de dirigir las actividades clave de Reclutamiento y Selección, otorgándoles políticas, requerimientos, e indicadores específicos para que sean capaces de llevar adelante sus tareas de la manera más eficiente posible.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Introducción



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

El presente trabajo está enmarcado en la temática de Reclutamiento y Selección de personal para una empresa del sector Limpieza de la ciudad de Córdoba.

El proceso de Reclutamiento y Selección es uno de los subsistemas del departamento de Recursos Humanos de una empresa y desde un punto de vista sistémico, podemos afirmar que el subsistema Recursos Humanos es integrante del sistema empresa-organización.

La empresa-organización es parte integrante de un contexto más amplio que podemos visualizar como la sociedad o la comunidad en la que desarrolla sus actividades. La podemos integrar a un entorno que solemos llamar mercado en el que se interrelaciona con clientes, proveedores, competidores y demás fuerzas que participan de una manera directa o indirecta en el intercambio de bienes y servicios que requieren las personas y otras empresas.

Anteriormente a lo que hoy se conoce como el departamento de Recursos Humanos, las tareas eran de índole mayormente administrativa, como ingreso de personal, control de ausentismo, cumplimiento de normas legales y convenios colectivos de trabajo, lo que conseguía administrar el personal. Estas tareas las llevaba a cabo el departamento de personal de cualquier empresa. Hoy las organizaciones buscan factores que asignen ventajas competitivas dentro del mercado en el que se desempeña, la visión en el contexto actual va más allá de administrar el personal sino de realizar una gestión de recursos humanos que permita diferenciarse, ser cada vez más competitiva, más productiva y rentable. Para poder lograrlo, es necesario que la empresa mantenga su personal e incorpore personal calificado. Esto se consigue si el personal de selección utiliza toda su capacidad, es capacitada y utiliza todas las herramientas y recursos que le permitan desarrollar todo su potencial.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Objetivo General

Proponer un plan de formalización, sistematización, seguimiento y capacitación del área de reclutamiento y selección del departamento de Recursos Humanos.

Objetivos Específicos

1. Profesionalizar la gestión del personal de la empresa que lleva a cabo el reclutamiento y selección de candidatos en dicha empresa.
2. Estandarizar la metodología utilizada para realizar las tareas de Reclutamiento y Selección en busca de disminuir la subjetividad al momento de llevar adelante el proceso de ingreso de personal.
3. Optimizar el tiempo de implementación de actividades y tareas del área
4. Potenciar las habilidades y capacidades del personal responsable del área de Reclutamiento y Selección.
5. El personal ingresante cumpla con los requisitos del puesto y con las etapas del proceso.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Alcance del trabajo

Afecta al personal de Reclutamiento y Selección quienes son los responsables de establecer los criterios para el análisis de la información y medir la gestión. El sistema de medición puede ser implementado porque la empresa ya cuenta con el software que se pretende utilizar, llevarlo a cabo sólo requiere de la aprobación del jefe de Recursos Humanos y el compromiso del personal de Recursos Humanos. Para ello, se prevé un plan de acción que contemple tanto la implementación, como la comunicación de la metodología y la capacitación correspondiente.

Presentación de la empresa

La empresa objeto de estudio se desarrolla en el rubro de sistemas globales de limpieza y mantenimiento, con especialización en superficies de alto tránsito.

Historia

La empresa está avalada por una sociedad con más de 6 años de experiencia y sólida posición patrimonial, que se refleja no sólo en la totalidad de sus balances, sino también, en las excelentes referencias bancarias.

El crecimiento constante y consistente, responde al compromiso que asume por la mejora continua, en el marco de la claridad, la organización y el origen como ejes transversales a todas las áreas de gestión. Esta filosofía de trabajo ha sido avalada por la certificación de normas de calidad ISO 9001-2008.

Por eso, la confianza de sus clientes, empresas de primera línea en distintos puntos del país contratan sus servicios, valorando no sólo la calidad y eficiencia del servicio que



se brinda, sino también, la tranquilidad y el respaldo como activos diferenciales de la compañía que eligen.

Servicios que ofrece

Dispone de una amplia gama de recursos que se vinculan de modo específico acorde al área a tratar. Las tareas que desarrolla involucran la limpieza cabal de exteriores e interiores, incluyendo superficies vidriadas, trabajos en altura, tratamiento y recuperación de pisos, hidrolavado, acondicionamiento de cortinas, alfombras y tapizados.

También comprenden la manipulación de residuos y productos químicos, aromatización general y conservación de veredas y espacios verdes. El servicio ofrecido se extiende asimismo, hacia la atención de sectores gastronómicos, servicios de cafetería, atención en baños y cobertura de eventos especiales.

“Lo impecable es un sello de garantía”.

Performance

Resuelve eficientemente los requerimientos de sus clientes, y los sigue acompañando a través de los años, gracias a una estrategia clave: La precisión en el servicio que brinda.

Los componentes que integran en su sistema de limpieza se combinan de modo equilibrado, en dosis justas de alta calidad + costos razonables.

La constante innovación e interacción de maquinarias, insumos y recursos humanos se desarrolla en un marco ordenado y planificado, hecho que se destaca desde sus inicios y le posibilita una cimentada posición económica.

“Lo impecable trasciende lo visible”



La empresa ha establecido, documentado e implementado un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001-2008 con el fin de mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de esta norma.

Para ello la Empresa ha identificado los procesos críticos para la prestación del servicio y los ha aplicado en toda su organización, definiendo la secuencia, interacción, criterios y métodos de los mismos para asegurarse el control de los mismos.

Algunos de los procesos críticos:

Proceso de gestión comercial

Tiene como objetivo receptor y transmitir debidamente a las áreas involucradas, los requerimientos del cliente para posteriormente darle cumplimiento en tiempo y forma, en donde la entrada es la necesidad del cliente y la salida es la prestación del servicio.

- Presupuestado el servicio y aceptado por el cliente se especifica qué cantidad de personal necesita el servicio, cantidad de insumos y maquinaria a utilizar como los plazos.
- Las condiciones del servicio a prestar por la empresa son comunicadas al sector de prestación del servicio área de operaciones, área de compras para lo que corresponde a insumos y maquinarias como así también al área de Reclutamiento y Selección, para que los responsables lleven a cabo la planificación del servicio, se envía un mail a todas las áreas involucradas el alta del nuevo servicio.
- Prestado el servicio en las condiciones pactadas se procede a la facturación del servicio.

Para la Gestión Comercial existe un indicador denominado Renovación de contratos la cual se mide mensualmente y el parámetro de control es la satisfacción de los



clientes, por lo que se realiza un seguimiento del mismo a través de llamadas telefónicas o visitas al cliente.

Proceso de compras y logística

Su objetivo es definir una metodología para la realización de las compras de insumos y servicios que apoyan de manera eficiente las actividades de la empresa y permiten ofrecer un servicio de calidad, su entrada es la necesidad de insumos, maquinas o materia prima y la salida la compra de los mismos

El principal indicador que se estableció para este proceso es el de estado del proveedor, el cual se mide semestralmente, y el parámetro de control son las recepciones observadas

Proceso de prestación del servicio

Su objetivo es recibir y gestionar los requerimientos del cliente para asegurar la prestación del servicio de acuerdo a los mismos. La entrada son los requerimientos del cliente en insumos, maquinarias y personal según lo pautado, y la salida es el servicio prestado.

El indicador para este proceso es el porcentaje (promedio) en el cumplimiento del cronograma de supervisión, serían las visitas que se realizan a cada cliente.

La empresa ha definido en su política de calidad su:

Misión

Operar y administrar sistemas de limpieza y mantenimiento en las instalaciones de nuestros clientes, para que estas logren de la mejor forma posible los objetivos con las que fueron diseñadas. Atendiendo el clima laboral y el medio ambiente de forma sustentable en el largo plazo.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Visión

Ser reconocido como la mejor empresa del interior, por su eficiencia, profesionalismo y calidad de servicio, ofreciendo la mejor solución en limpieza, mantenimiento y comprometidos con la mejora continua.

Política de calidad

Mantener a la empresa a la vanguardia de las soluciones integrales, a fin de brindar excelencia y calidad en nuestros servicios.

Generar altos niveles de satisfacción de nuestros clientes / usuarios con respuestas rápidas y precisas.

Procurar el compromiso e iniciativa de cada uno de los integrantes de nuestro equipo en búsqueda de la mejora continua.

Incrementar permanentemente las habilidades de nuestros colaboradores capacitándolos y aumentando su motivación.

Áreas que la componen

La empresa se distribuye en cuatro grandes áreas: área de administración y finanzas, área de recursos humanos, área de compras, área de gerencia operativa

Distribución Geográfica

La empresa posee varios servicios en todo el país, y para ofrecer el servicio contratado por los clientes, realiza la incorporación de personal en diferentes provincias, desde el norte hasta la Patagonia, exceptuando Santa Cruz.

Organigrama Organizacional

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

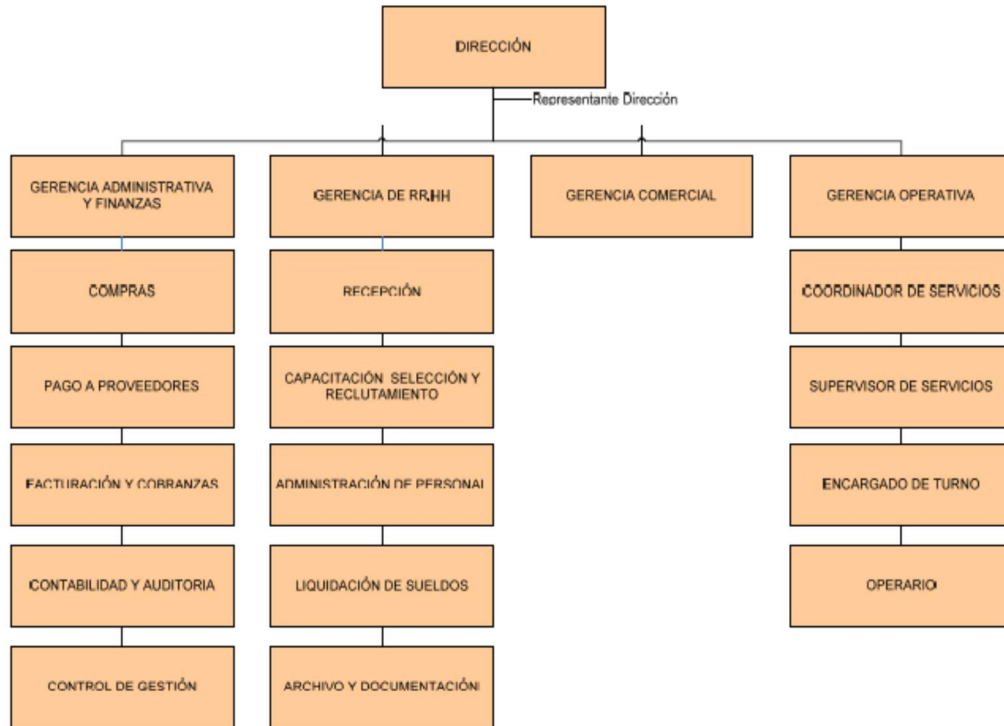


Ilustración: Presentación y Organigrama de la empresa, Procesos de Gestión de los Recursos de la empresa BERLIM.

Historia, Servicios que ofrece, Performance, Procesos de Gestión comercial, Procesos de compras y logística, Procesos de prestación del servicio, Misión, Visión, Política de calidad.

Fuente: Información extraída de página web (www.berlim.com.ar)



Problema Identificado

Actualmente la empresa realiza un control del desempeño global de la organización casi con exclusividad a un macro control financiero de negocios generadores de mayor o menor cantidad de utilidades, olvidando otros aspectos tanto o más importantes como la imagen corporativa, la atención de necesidades genuinas del contexto que favorezcan la supervivencia y el crecimiento, la potencialidad y compromiso de sus recursos humanos, la fortaleza del posicionamiento tecnológico, etc.

El área de recursos humanos ha intentado mejorar sus sistemas informáticos con la finalidad de hacer las tareas más rápidas, flexibles y cómodas, sin embargo actualmente, las tareas que se realizan en el área de reclutamiento y selección no son registradas por esta, se desarrollan de manera informal y es por ello que tanto la gestión de postulantes como la de los seleccionados no se puede analizar, medir su grado de cumplimiento y generar acciones de mejora.

Si quisiéramos cuantificar la cantidad de personal que se seleccionó, tiempos de selección, postulantes que abandonaron en el transcurso de una semana, de un mes, etc. o quisiéramos analizar las edades del personal que tienen mayor estabilidad en la empresa, y demás variables como pueden ser el ausentismo, nivel de rotación existente, se hace muy complejo por la falta de información, actualmente la medición que se realiza tiene como objetivo medir la productividad y rentabilidad de la empresa en relación a las horas que realiza el personal y si se ajustan a las presupuestadas por el cliente. Esta manera, tal vez alcance para la administración básica de lo que se entiende por administración de personal, pero no facilita de ninguna manera a que haya una gestión integrada de recursos humanos y menos a evaluar si los candidatos seleccionados se ajustan al perfil requerido por la empresa.



Justificación del trabajo

La elección del tema se debe a que el área de reclutamiento y selección no mide su gestión y tampoco existe un sistema informático que permita medir y controlar de manera eficiente.

Se manejan suposiciones en relación a los problemas derivados de la selección, rotación, ausentismo, y desempeño de los empleados, ya que no existe un método o procedimiento que pueda justificar de manera objetiva por qué se producen los mismos. Por consiguiente, no existen mediciones que permitan objetivar la calidad de las decisiones o mejoras obtenidas.

Es necesario que el profesional de recursos humanos entienda de que su función no es meramente “administrativa”, no se trata sólo de tener “los papeles en orden”, sino que deben asumir la total conciencia de que son parte integrante de una gestión empresarial, que deben asumir roles de alta significación en el desempeño global de toda la empresa, y de que en sus manos puede estar gran parte de los resultados que la empresa consiga en su desenvolvimiento general. Parte de este trabajo tiene por objetivo establecer las bases para que, desde el área de recursos humanos, las tareas de Selección e incorporación de personal, se realicen de manera responsable, y de ese modo, satisfacer de manera más efectiva las necesidades y expectativas del resto de las áreas de la empresa, así como también, del cliente a quien se le ofrece el servicio de limpieza.

La empresa necesita medir para controlar la calidad de las actividades de Gestión del personal y con ello evaluar como esas actividades contribuyen a las estrategias corporativas generales.

El medir la gestión, permite al departamento de Auditoría interna evaluar las actividades con el objetivo de mejorarlas y con ello múltiples beneficios adicionales como: auditar las funciones del departamento, mejorar la imagen profesional del departamento de recursos humanos, identificar las contribuciones del departamento de personal a la empresa, estimular el profesionalismo, esclarecer las funciones y



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

responsabilidades del departamento de recursos humanos, identificar problemas de importancia crítica, alentar la uniformidad de políticas y prácticas, garantizar el cumplimiento de diversas disposiciones legales, reducir el costo de administración de personal al permitir el uso de métodos más eficientes, crear un ambiente de apertura al cambio en el departamento y en la organización. Para ello, se requiere de una verificación a fondo del sistema de información de recursos humanos.

Este proyecto de grado consiste en elaborar un plan para el subsistema de reclutamiento y Selección de la gestión de Recursos Humanos, como así también, establecer una metodología de carga de datos para poder retroalimentar el sistema de medición y que la información pueda ser interpretada y analizada para realizar planes de acción dando soluciones a problemas actuales o redefinir actividades.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Marco Teórico



El trabajo en las organizaciones

Para dar comienzo a la reflexión teórica se considera relevante definir la idea del trabajo como instancia laboral para las organizaciones y las personas, ya que es el medio que canaliza las bases que sustentan la interacción entre la organización, sus responsables y colaboradores, como así también el factor fundamental de este trabajo, que es la perspectiva de la disciplina de los recursos humanos, de esta forma se hace referencia asolanaba, Osca, Peiró, Prieto y Sancerni, (1991) quienes expresan lo siguiente:

El significado del trabajo hace referencia a (...) un conjunto de creencias, valores y actitudes propios del sistema cognitivo de los sujetos, que se va aprendiendo antes (socialización para el trabajo) y durante el proceso de socialización para el trabajo y que varía en función de las experiencias subjetivas y aspectos situacionales que se producen en el contexto del individuo (...). Se trata de un conjunto de representaciones socio cognitivas de las conductas, normas, roles, tareas y contextos, que están relacionados con el mundo laboral, y los individuos van adquiriendo mediante un proceso mental como resultado de la interacción entre sus experiencias personales y los aspectos del ambiente que están inmersos. Esas representaciones actúan como un sistema de referencia para la interpretación de la importancia y del valor que el trabajo y el hecho de trabajar tienen para la vida de las personas y grupos sociales. (Salanova, Osca, Peiró, Prieto y Sancerni, 1991, p.114).

Modos de concebir al trabajo

A partir de lo expresado por Salanova, Osca, Peiró, Prieto y Sancerni es importante tener en cuenta cuáles son los tipos de trabajo que caracterizan los modos de constituir la vida laboral, para luego focalizar e identificar los mismos en este trabajo de aplicación.



Existen tres modelos principales de concebir el trabajo en el mundo contemporáneo que se configuran a partir de la Revolución Industrial: como factor de la producción, como autoexpresión creadora consustancial al hombre y como empleo que garantiza la inclusión en una comunidad. El primer modo tiene estrecha relación con la variable empresarial, es decir de la perspectiva del empleador, percibir al trabajo como aquel eslabón de una cadena productiva que lo lleva a generar materia prima o productos terminados para comercializarlos, y así impulsar el circuito mercantil y económico de una sociedad en desarrollo; el segundo modo de concebir a dicho concepto, se relaciona al valor intrínseco que conlleva el hecho de poder impartir las capacidades de una persona en una actividad determinada, generándoles la idea de una autoeficacia, confianza en sí mismo y por ende sentirse auto realizado; en tercer lugar el modo analizado de una perspectiva social que alude al trabajo como la posibilidad de comunicarse con el resto de los individuos, identificarse y sentirse parte de un contexto de pares.

Es de esta manera, que el rol del profesional de los recursos humanos tiene una incidencia crucial en la empresa, ya sea desde la visión del primer modo de concebir el trabajo mediante su función de asesoramiento a la cúpula directiva que observa el trabajo como medio de producción o su propósito de contención de personal para potenciarlos y facilitarles la satisfacción y autorrealización, y como última instancia como profesional facilitador del desarrollo social a partir de la distribución equitativa y la posibilidad de brindar puestos de trabajo, generar y crear espacios acordes a los perfiles de individuos que integran a la sociedad.

Recursos Humanos

El rol del profesional de los recursos humanos refiere a la implementación de metodologías y técnicas de la administración de personal de la empresa en búsqueda de crear, mantener y desarrollar las habilidades de los trabajadores, y que se encuentren motivados para alcanzar los objetivos que se propone la organización. Como así también, generar las condiciones organizacionales para el desarrollo pleno del bienestar del



colaborador, en simultaneidad con la ejecución de su trabajo (Bittel y Ramsey, 1997). A esta perspectiva se le puede sumar la reflexión de Werther y Davis, quienes describen las actividades fundamentales necesarias para lograr lo descrito por Bittel y Ramsey, comenzando por una planeación de los recursos humanos, para luego gestionar el reclutamiento y selección de personal, trabajar sobre la inducción, orientación y capacitación de los empleados, estar atentos a sus necesidades y expectativas, diseñar y adaptar los puestos a contingencias, ya sean internas o externas, potenciar el desarrollo del conocimiento, etc. (Werther y Davis, 1996).

La versatilidad y amplia gama de intervención que posee la disciplina en la gestión empresarial, nos lleva a tener la necesidad de definir muchos aspectos y dimensiones en los que se sustenta la administración de los recursos humanos; administrar el trabajo, que como se dijo al principio, implica advertir la necesidad de delimitar tareas, definir objetivos, tener en claro cómo hacer las cosas en un puesto de trabajo, desarrollar metodologías de estimulación y motivación, definir programas de reconocimiento y compensación entre otras variables de gestión. Sin embargo en este trabajo de aplicación, el foco estará centrado en los individuos que van a ser integrados a los puestos con las definiciones de objetivos y tareas, al mismo tiempo recibir capacitaciones, estímulos e incentivos, por lo que consideramos que la primer variable que incide en el trabajo es la forma en la que nos proveemos del recurso más valioso para una organización: su estilo y metodología de reclutar y seleccionar a su personal.

Reclutamiento y Selección

Es importante en el proceso de selección conocer las condiciones en que se encuentra cada una de las personas que se entrevistan para predecir los vínculos que se generarán por y a través del trabajo; más allá de que existan diversas funciones bajo la responsabilidad del departamento de recursos humanos, consideramos que ésta es una de las actividades primordiales debido al momento en la que se realiza; si se trabaja en una primera instancia de una manera defectuosa, lo más probable es que se generen defectos



en las otras funciones referidas a la integración, contención y desarrollo del personal. Según Werther y Davis:

“...el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso comienza en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a uno de los solicitantes” (Werther y Davis, 1996, p. 180).

Como se pudo apreciar el proceso implica dos etapas, por lo que es pertinente complementar la discusión teórica, anexando que esta actividad, clave en la administración de personal, es parte de un sistema mucho más complejo del departamento de Recursos Humanos; es el subsistema encargado de proveer de materia intelectual y emocional a la organización, atrayendo al personal idóneo, en tiempo y forma. En primer lugar, se realiza un pronóstico de la necesidad de ocupar un puesto y sus respectivos requerimientos, luego definir la cantidad de profesionales necesarios, y así proceder a la instancia central del proceso: Reclutamiento y Selección. Específicamente, se puede definir al Reclutamiento como el momento que articula la demanda de personal por parte de la organización, y la oferta definida a partir de una búsqueda de postulantes (Chiavenato, 2000). Se implementa un proceso con el objetivo de configurar un grupo selecto de potenciales colaboradores que tengan estrecha relación con el puesto (Alles, 2012). Con mayor precisión, es importante mencionar la postura de Werther y Davis (2000) quienes resaltan el esfuerzo, no sólo de encontrar el personal idóneo, sino también generarles a ellos el interés e identificación con la organización y su respectivo puesto, puntualmente los autores lo describen de la siguiente manera:

“el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización; se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (Werther y Davis, 1996, p. 150).



Se debe tener en cuenta las etapas específicas que conforman la base para el desarrollo del Reclutamiento y Selección. En primer lugar el análisis del puesto, y tomando como principales indicadores: la descripción de las tareas, las especificaciones humanas, y los niveles de desempeños deseados. Luego, en segundo término, considerar los planes de Recursos Humanos a corto y largo plazo y así conocer cuáles serán las vacantes futuras; por último, la etapa de diagramación de un grupo selecto de postulantes, con las características acordes a lo que se busca para ocupar el puesto (Werther y Davis, 1996).

De esta forma queda establecido el núcleo central en el que se basa el desarrollo teórico del presente trabajo, lo que resta ahora es sumarle el otro aspecto fundamental que se analiza y se desea proponer como mejora, específicamente es la gestión a través de una administración estratégica de monitoreo y seguimiento por objetivos e indicadores.

Administración por objetivos

Puntualmente se extraerá de este concepto la filosofía de analizar la metodología siguiendo objetivos preestablecidos, es decir, manteniendo un estilo de aplicación pragmática y por acción. En relación a la eficiencia del diseño metodológico que un trabajo adopta como consecuencia de la definición de indicadores, Gallardo Hernández (2012) expresa que cualquier organización que pretenda afianzar su desarrollo a partir de estrategias coherentes a su proyecto institucional, deberá contemplar como etapa esencial y preliminar de trabajo corporativo, la definición y delimitación de objetivos. Además, el autor explica que no sólo es preciso tenerlos explícitamente configurados, sino también, diseñar una metodología de seguimiento del cumplimiento de los mismos. Es por eso que menciona la técnica de gerencia por objetivos.

Esta herramienta es el complemento del trabajo estratégico que se pretende establecer en el presente trabajo. Combinar las tareas del área de Reclutamiento y Selección, a una técnica específica de control y seguimiento. Para ello, se reflexiona también en la forma de implementarlo dentro de la organización, tanto en la aprensión



del staff de recursos humanos, como así también de la instrumentalización de una técnica y método de trabajo.

Para lograrlo se tiene en cuenta en primer lugar aquellas funciones de capacitación y formación de un staff y en segundo término la conceptualización de un sistema de gestión de seguimiento y monitoreo.

Indicadores de gestión

La organización necesita, en mayor o menor frecuencia, realizar evaluaciones cualitativas y cuantitativas de su propio desempeño. En particular, lo que aquí se propone tiene estrecha relación con dicho requerimiento estratégico; poder diagramar un esquema que articule la capacidad administrativa de planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Una de las herramientas más adecuadas para cumplir con el desarrollo de estas competencias, es la formulación de indicadores de gestión.

Gallardo Hernández (2012) expresa que un indicador es una fórmula determinada que se confecciona a partir de dos variables de la misma naturaleza, ya sean ambas cualitativas o cuantitativas respectivamente. Este contraste entre dichas variables permite evaluar el nivel de avance que se realizó en la gestión de una actividad en particular. De esta manera los indicadores proporcionan información sobre situaciones críticas y resultados de la organización, comparándolos con las metas, plazos, y objetivos propuestos preliminarmente.

Con base a los criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, los indicadores se pueden clasificar en dos clases:

- Indicadores de resultados.
- Indicadores de desempeño.



Los indicadores que miden la consecución del objetivo se denominan indicadores de resultado, mientras que aquellos que permiten realizar ajustes en la operación se los llama indicadores de desempeño.

Si bien es un instrumento importante para lograr realizar ajustes y mejoras en simultáneo a la ejecución de las actividades, los indicadores no pueden otorgarle al profesional, una respuesta de manera aislada, es decir sin un sistema que los contemple conjuntamente. Es así que se cree pertinente presentar los siguientes conceptos:

Capacitación y formación del personal

Dentro de las acciones que se pueden desarrollar para generar el crecimiento y perfeccionamiento de las capacidades y aptitudes del staff, se pueden expresar un sinnúmero de actividades de educación, entretenimiento, esparcimiento, estimulación, etc. Particularmente, en este apartado se describe la formación y capacitación con el objetivo de generar la toma de conciencia de los motivos por los cuales se incorpora un nuevo método de trabajo, y también la manera de poder gestionarlo:

“La capacitación es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias” (Chiavenato, 2007, p. 386).

Toda transición y gestión de cambios conlleva consecuencias o costos de oportunidad que el profesional de recursos humanos debe afrontar de la mejor manera posible, pero siempre tratando de tener previamente diseñado un plan de contingencias,



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

o una estructura organizativa en paralelo que le permita contener la mayor cantidad de desfasajes y conflictos emocionales, operativos, de interés y percepciones, etc. Uno de los espacios que le permiten dicha oxigenación se trata de la planificación y definición de las funciones, responsabilidades y tareas de los distintos puestos a ocupar por los postulantes y después nuevos integrantes de la organización. Esta es una faceta a continuación y complementaria al trabajo de reclutamiento y selección.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Metodología para la Recolección de Datos



Instrumentos utilizados

La Entrevista

Ficha técnica 1: Entrevista

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Entrevista
Tipo de Entrevista	Abierta
Población	Integrantes del área de Recursos Humanos
Muestra	2 Responsables de RRHH y 2 Asistentes del área de RRHH
Criterio Muestra	No probabilístico – Intencional

Observación Directa

Ficha técnica 2: Observación directa

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Técnica	Observación
Tipo de Observación	Directa
Población	Actividades del área de Reclutamiento y Selección
Muestra	Control y monitoreo de los perfiles Organización de la información Armado de base de datos



	Utilización de la información Análisis de la información Filtrado de datos Carga de datos (CV)
Criterio Muestra	No probabilístico – Intencional

Muestra

La muestra estará conformada por dos responsables del área y dos asistentes del mismo sector. Para realizar la elección de la muestra el criterio elegido fue No probabilístico intencional, ya que no todos los integrantes de la población tuvieron las mismas probabilidades de ser elegidos para conformar el conjunto de estudio, y al mismo tiempo intencional, debido a que es el investigador, el que de acuerdo al propósito de la investigación, decide cuáles son aquellos casos más importantes a relevar.

Consideraciones generales

Para desarrollar las bases del trabajo, se diseñó la estructura en dos etapas, una parte diagnóstica y otra de intervención. En la etapa Diagnóstica, fue necesario desarrollar el marco metodológico para darle sustento a las herramientas de relevamiento de datos, luego de relevado esos datos lo que se hizo fue analizar esos resultados y sacar conclusiones diagnósticas para poder evidenciar la problemática, falencias o carencias que padece la empresa en relación a esta actividad clave de reclutamiento y selección. Luego de analizar esa información y de afinado el diagnóstico que dio como resultado una falta de formalización, seguimiento, medición y capacitación, se realizó la Segunda Etapa en la que se lleva adelante la intervención de una propuesta profesional donde se propone un plan de formalización, capacitación y sistematización del área de Reclutamiento y selección de personal para este subsistema de Recursos Humanos, con una herramienta específica, que trabaja sobre esas carencias antes mencionadas.



Diagnóstico

Análisis e Interpretación de datos: Problemática

La problemática principal que padece el área de reclutamiento y selección, es la falta de organización, planificación y control. Además carece de los mecanismos e instrumentos necesarios para gestionar las funciones que le corresponden.

En primer lugar, se advierte una falta de registros al no tener desarrollada una base de datos digital para todos los CV. En la actualidad se reciben en promedio 20 CV por día, número que supera la capacidad de gestión que poseen los responsables del área, sumado a la falta de un instrumento de registro y seguimiento, existe una desorganización, solapamiento y obstaculización de información que termina convirtiéndose en un cúmulo de datos, y que llegado el momento de gestionarlos y utilizarlos, no se encuentran ordenados y actualizados. Como resultado se obtiene una pérdida de tiempo en la gestión y obsolescencia de funciones.

En complemento a lo descrito anteriormente, se puede apreciar una programación sin una estructuración, o a una ineficiencia a la hora de distribuir o invertir los tiempos de trabajo de la plantilla. El personal que lleva adelante el reclutamiento y la posterior selección, además realiza otras funciones, por lo tanto, le queda un rango muy escaso de tiempo para invertirlo en la tarea de reclutamiento como de selección. Esto se convierte en un apremio a la hora de hacer el análisis del candidato y del potencial del empleado. La causa fundamental de esta consecuencia es la falta de organización que tiene el área. Las actividades se ejecutan de acuerdo a criterios establecidos informalmente, que se transmiten de boca en boca y cada responsable le va sumando su apreciación subjetiva y experiencia personal como también no cumplir con todos los pasos del proceso, el criterio profesional de reclutamiento y selección se va desvirtuando muchas veces cuando hay apremio de tiempo obteniendo problemas para realizar un buen



filtrado, tanto en el primer análisis que se hace del CV, como en la entrevista telefónica o en la entrevista personal.

Es decir, no se concentran y no se unifican los requerimientos que demanda el puesto laboral y el perfil requerido, generando, perfiles totalmente disimiles, ocurriendo situaciones en las que, la empresa contrata personal que cree idóneo para el puesto pero al cabo de unos meses no cumple con las exigencias del puesto, es allí donde la organización percibe las falencias del sistema de reclutamiento y selección, escenario que podría haberse evitado si el profesional dedicado a esta tarea, se encuentra capacitado y con la experiencia necesaria para advertir a tiempo esta situación.

De lo expresado se deduce entonces, la falta de capacitación, y programas de formación para el personal responsable de las actividades de provisión de personal. Estos colaboradores se encuentran desarrollando sus funciones aprendiendo en el día a día, y en base a los consejos de sus superiores o personal con mayor experiencia, pero en ningún momento se implementa una transmisión formal de los conocimientos necesarios para gestionar sus tareas.

De esta forma se produce una suma de factores que da como resultado una disonancia entre lo que se expresa y se establece, y luego lo que realmente sucede. Esto significa que por la falta de capacitación, y la gestión a modo personal y subjetivo, sumado a la desinformación por falta de criterios, el responsable de reclutar transmite información que no corresponde al postulante, generándole expectativas que luego no serán cumplidas. Esto lleva a que el colaborador seleccionado tenga un desinterés por su trabajo, falta de compromiso, frustración y comience a ausentarse hasta abandonar su trabajo.

La falta de formación a los responsables del área, se debe a la inexistencia de una política con respecto a la metodología de capacitación y aprendizaje, así como también, falta de inversión de tiempo a la comunicación y transmisión de esa información. Otro aspecto a tener en cuenta es que no se encuentra formalizado el proceso de dicha transmisión, careciendo de los pasos, tiempos, recursos y responsables delimitados a tal



fin; la información y contenido a ser transmitido no está desarrollado, sino que se confía en aquellos valores y experiencias implícitas que hacen al bagaje histórico perteneciente a la organización.

Como complemento a la falencia de la falta de programación y a la estandarización y definición de objetivos y tareas, también nos encontramos con la deficiencia a la hora de realizar la evaluación y seguimiento, tanto de aquellos que trabajan en el reclutamiento y selección, como de las tareas que se realizaron: se desconoce si se cumplen los registros, si se cargan los perfiles, etc.

En conclusión, se puede decir que como causas principales se detectaron:

- La falta de programación y planificación del área.
- La carencia en la formación y capacitación: falta de entrenamiento del personal (Staff) en las dinámicas de las entrevistas.
- Inexistencia de técnicas para sobrellevar la instancia de reclutamiento.
- Seguimiento, evaluación y control de la gestión que se realiza: falta de medición y evaluación sobre el tiempo que lleva cada proceso de reclutamiento y selección. El personal no alcanza en cuanto a su capacidad, el tiempo la sobre pasa; no se tiene un indicador concreto de la cantidad de gente que se debe entrevistar para obtener los recursos acordes a los ingresos que se necesitan.
- Se realizan procesos administrativos que luego no terminan en una selección concreta, o que el personal contratado deserta rápidamente.
- No existen criterios, ítems estandarizados para realizar el proceso. Cada reclutador de turno lo hace de acuerdo a su perspectiva. (No tienen definido como política, por ejemplo, pedir referencias) “Queda librado al azar”.

Efectos:



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

1. Gastos administrativos innecesarios por la mala selección.
2. Deserción temprana.
3. Bajo rendimiento.
4. Mala conducta, y por ende la organización los da de baja a los tres meses: lo cual implica un costo extra.
5. Incorporación errónea de postulantes que no se adaptan a los requerimientos de la organización y luego terminan desertando antes del tercer mes. La no optimización de los empleados eventuales que se vuelven crónicos generando gastos para la organización.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Propuesta



Etapas y estrategia de intervención

En esta etapa del trabajo se describe la propuesta profesional de aplicación que se considera más acorde a las necesidades detectadas en la organización. Es pertinente entonces preguntarse concretamente ¿cuál es la utilidad y funcionalidad que le aportara dicha propuesta a la empresa? El resultado esperado puede definirse desde dos perspectivas: la primera concerniente al desarrollo de un esquema o modelo de trabajo que le permita a la empresa profesionalizar y estandarizar su metodología de trabajo en el departamento de Recursos Humanos precisamente en el área de reclutamiento y selección de colaboradores. La otra perspectiva o faceta refiere a generar un convencimiento en la cúpula directiva organizacional a partir de la diagramación y presentación de este proyecto.

Se consideran importantes, además, identificar el tiempo y la finalidad que demanda una nueva perspectiva de trabajo en la organización, entre las que se pueden mencionar:

- Solucionar una problemática aguda que demanda intervención inmediata a corto plazo.
- Desarrollar un programa para gestionar carencias o falencias que van colapsando en el transcurso del tiempo al funcionamiento organizacional.
- La demanda de trabajar sobre aspectos más intangibles como la fidelización o fortalecimiento del vínculo con los diversos públicos de la empresa.

Claramente la demanda ante la que se basará este proyecto será la segunda, es decir, diagramar un programa de formalización estratégica a largo plazo, la organización podría seguir funcionando y no entraría en crisis, pero continuaría con un circuito generador de residuos formales e informales en sus diferentes etapas de aplicación. En



este sentido, la propuesta se confecciona de acuerdo a la factibilidad política, económica, humana y técnica.

Factibilidad política

Mucho se ha conversado con directivos y responsables de gestión de la empresa para lograr un acercamiento a su realidad y filosofía empresarial, y es a partir de las entrevistas generadas con ellos que se aprecia una aproximación positiva hacia la mejora del circuito de reclutamiento y selección de personal, de hecho son críticos en juzgar y reconocer las falencias que esta área presenta, por lo que se puede definir este aspecto como una factibilidad alta de aplicación.

Factibilidad económica

Respecto a la capacidad de financiación y costeo de este proyecto, puede afirmarse que los beneficios que se proyectan luego de la intervención del plan serán mayores a los costos que la problemática detectada le genera a la economía organizacional, esto quedará demostrado al finalizar el trabajo de donde se describirán las diferencias situacionales entre el momento previo y posterior a la intervención. Más allá de lo descripto anteriormente, puede afirmarse que la organización está en condiciones de costear los requerimientos que el programa general demanda.

Factibilidad humana

Como bien se manifestó en el análisis y definición del diagnóstico, existe un departamento con personal adjudicado para la gestión de Recursos Humanos, pero sus limitaciones transcurren por la variable técnica, de formación y distribución de tareas, que es lo que se describirá en el punto siguiente.

Factibilidad técnica

Este es el aspecto más endeble detectado en el diagnóstico relevado. Es decir, desde la conceptualización del manejo y existencia de herramientas, capacidad y formación, elementos de gestión, etc., la organización presentaría una obstaculización



“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

para el desarrollo, pero es justamente esta falencia en la que estará apoyada la idea de intervención y desarrollo de la propuesta.

Factibilidades	Alta	Media	Baja
Política	X		
Económica	X		
Humana	X		
Técnica		X	



Programa 1: Manual de Procedimiento de Reclutamiento y Selección

Descripción:

A medida que la organización fue creciendo, también se incrementaron las demandas de los puestos de trabajo, como así también la cantidad de oferta laboral a analizar. Al principio debido a la magnitud de la empresa, las tareas de selección las desarrollaba una persona. Actualmente lo hacen más responsables, pero a los que no se les fue adaptando los requerimientos y criterios de trabajo. Es decir, se trabaja apostando al aprendizaje en simultáneo, y con la propuesta de este programa se busca actualizar el trabajo y la forma de implementarlo. Otro aspecto a mejorar es la unificación de criterios y el desarrollo de la objetividad de reclutamiento y selección. Además, diseñar e implementar un proceso donde estén explícitas las tareas, optimizando tiempos y recursos.

Tareas clave:

Las actividades que se detallan a continuación, forman parte de la instancia de planificación previa a la implementación del proceso.

1. Realizar la descripción de puestos del área.
2. Delimitar los objetivos del área.
3. Seleccionar los criterios clave a tomar en cuenta para la selección.
4. Plasmar los criterios en un reglamento interno (Manual de reclutamiento y selección).
5. Formalizar las actividades a través de un manual de procedimientos del área.
6. Diseñar un flujograma con los pasos clave para el Reclutamiento y la Selección.



7. Elección del Diseñador Gráfico para la materialización del manual.
8. Reunión con el Diseñador.
9. Trabajo de diseño.
10. Presentación.
11. Ajustes.
12. Impresión.

Plazos

Fecha de Inicio	Fecha de finalización
Enero 2018	Marzo 2018

Recursos

- Diseñador gráfico.
- Personal necesario para la descripción de puesto.
- Impresión y encuadernado en gráfica.

Costos

- Honorarios del Diseñador: \$ 2.300.
- Impresión y encuadernado: \$3.500 (dos Unidades).



Programa 2: Capacitación y formación del personal del área

Descripción:

Formalizar un plan de capacitación para los integrantes que se desarrollan en el área de reclutamiento y selección, contemplando una capacitación inicial y otras de desarrollo en el puesto. Modificar la capacitación inicial que se realiza para los puestos operativos, ya que generalmente se dicta muy rápidamente y no todas las inducciones son iguales, es importante estandarizar una forma de llevarla a cabo y que se impartan todos los temas que están previstos en el plan de inducción de la empresa, tales como: las tareas que serán evaluadas en su desempeño, sus responsabilidades y obligaciones como empleado, los valores de la empresa, y cuestiones administrativas que hacen al sentido de pertenencia como brindarles información de cuándo será lugar y fecha de cobro, como se compone el sueldo, beneficios que ofrece la empresa hacia sus operarios etc. Esto es determinante para que el empleado se sienta parte de la organización y disminuya la deserción de manera temprana.

Tareas clave:

1. Determinar el material a entregar al participante del área de reclutamiento y Selección en la etapa inicial.
2. Desarrollar el contenido y el programa para el ciclo de capacitaciones.
3. Proponer diferentes capacitaciones de desarrollo para el puesto de Reclutamiento y Selección.
4. Realizar un video institucional con todos los temas de la inducción para el personal operativo de la empresa y para el personal administrativo.
5. Definir la persona responsable en la capacitación inicial.
6. Realizar las evaluaciones técnicas para evaluar el nivel de conocimiento alcanzado en cada etapa de capacitación.



7. Reunión con el Diseñador.
8. Trabajo de diseño.
9. Presentación.
10. Ajustes
11. Impresión

Plazos

Fecha de inicio	Fecha de finalización
Enero 2018	Agosto 2018

Responsable: Reclutamiento y selección

Recursos

- Material para la confección de las temáticas a capacitar.
- Material para entregar a los colaboradores: Dos carpetas descriptivas de las tareas clave.
- Espacio Físico.
- Diseño del Diseñador Gráfico.
- Herramientas.

Costos

- Honorarios de diseñador Gráfico: \$1.800.
- Impresión de dos carpetas a entregar a los colaboradores: \$350.



- Realización del video: Edición y compaginación \$2.500.

Programa 3: Sistema de gestión y seguimiento para el área de Reclutamiento y Selección

Descripción:

Se desarrollará un sistema que permita organizar los procesos de ingresos, registros, seguimientos y evaluaciones de las actividades de reclutamiento, selección e inducción del personal. Esta metodología les permitirá a los responsables del área, profesionalizar su gestión, logrando administrarse de manera ordenada, optimizando los tiempos y los recursos, desde el reclutamiento filtrando candidatos con los requisitos del puesto, realizando entrevistas con criterios claros y una vez seleccionados tengan una capacitación de inducción al puesto y a la empresa la cual hoy se desarrolla de manera informal sin criterios y en algunos casos no se realiza. De esta manera la empresa tiene una mejor imagen hacia los nuevos ingresantes, confianza y pertenencia a la empresa. Aumentando la seguridad y la confianza los integrantes se sienten incentivados y motivados a trabajar de la mejor manera y a no abandonar el trabajo de forma temprana no llegando en muchos casos al mes de trabajo.

Además, el sistema tendrá un mecanismo de seguimiento conceptual de los objetivos y su cumplimiento mediante el monitoreo de las tareas y el cumplimiento de los indicadores pautados.

Descripción técnica y objetivos de desarrollo del sistema:

A continuación, se describen las acciones que el sistema le permitirá gestionar al área:

1. Registro de entrevistas telefónicas, entrevistas personales, los que no asistieron a las entrevistas, los seleccionados, cantidad de CV que fueron recibidos por personal interno y por otros medios.



2. Registro de las causas que generaron una necesidad de incorporación.
3. Registro de cuántas horas realizan por mes los ingresantes, para determinar si es correcto la cantidad de horas que se les dice que van a realizar en el momento de la propuesta laboral que se les hace.
4. Seguimiento y registro de capacitaciones de todo el personal para cumplir con los planes de capacitación propuestos.
5. Seguimiento y registro de todos los pre ocupacionales que se realizan a los ingresos para controlar que todos lo realizan y cumplen el requisito de apto médico.
6. Realizar seguimiento de los demás requisitos del puesto como son certificado de antecedentes, libreta sanitaria para asegurar que se cumpla con el proceso.
7. Llevar registro de las causas de ausentismo en los ingresantes para determinar las falencias del proceso o poder mejorar alguno de los procesos que se llevan a cabo en la selección del personal, sus causas.
8. Registrar las causas de Baja del personal antes de los tres primeros meses para analizar los motivos y retroalimentar el proceso.
9. Realizar una medición y análisis del ausentismo, y los motivos por los que se ausentan en los tres primeros meses y aplicar acciones de mejora tanto en políticas de gestión de la empresa o mejorar la selección del personal.
10. Realizar un monitoreo de los objetivos del área de selección, capacitación a través de estos indicadores que nombramos más arriba.

Costos:

- Carpetas y papelería los bocetos y esquemas del desarrollo en beta: \$550 (50 Impresiones y dos carpetas de soporte).
- Honorarios del programador: \$15.000.
- Mantenimiento del sistema (Mensual): \$1.500.

Presupuesto total

Programas	Descripción	Monto	Total
1 Programa	Honorarios del Diseñador	\$ 2.300	
	Impresión y encuadernado (2 Unidades)	\$3.500	
	\$5.800		
	Honorarios de diseñador Gráfico	\$1.800	
	Impresión de 2 carpetas a entregar a los colaboradores	\$350	
	Realización del video: Edición y compaginación.	\$2.500	



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

2	Programa	\$4.650	
3	Programa	Carpetas y papelería los bocetos y esquemas del desarrollo en beta (50 Impresiones y Dos carpetas de soporte)	\$550
		Honorarios del programador	\$ 15.000
		Mantenimiento del sistema (Mensual)	\$1.500 - \$18.000
		\$33.550	
	Honorarios Asesor RRHH	\$21.000	
	TOTAL	\$65.000	



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Resultados

Se espera que la organización logre formalizar y profesionalizar su metodología de gestión del subsistema de provisión e incorporación del personal a su platilla de trabajo. Es un desafío concreto el poder modificar la tendencia de deserción laboral mínima de los tres meses que generan los propios colaboradores, por lo tanto las expectativas de la aplicación de este sistema se eligen en torno a facilitar el trabajo a los responsables de recursos humanos para estandarizar las actividades básicas del proceso, y que de esta manera puedan concentrarse en aquellos aspectos sustanciales de la práctica de reclutamiento y selección de personal.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Conclusiones



Existen diferentes perfiles que caracterizan y definen al profesional de recursos humanos. En este sentido, se pueden encontrar aquellos que ejercen un rol totalmente tradicional, abocados a la gestión de los tiempos, recursos y objetivos del área, llevando adelante actividades operativas; o los que poseen perfiles caracterizados por un rol donde su intervención no sólo es operativa y referida al área específica y tareas rutinarias, sino que también, tiene la libertad para desarrollar actividades tácticas, encontrándose predispuesto a proponer y desarrollar programas directivos, pero debido por diversas circunstancias, no culmina hacia un nivel estratégico.

Por último se puede describir aquel perfil socio-estratégico, que ha superado la barrera operativa-táctica y que se encuentra potenciando a la organización desde una posición más flexible, tendiente a la transformación de la realidad laboral y visualizando objetivos corporativos.

Con la implementación de este trabajo, se pretendió reforzar la posición de aquel rol socio-estratégico, demostrando la capacidad y versatilidad del profesional de recursos humanos, a través de una propuesta que conlleva un desarrollo estratégico táctico y operativo, abordando perspectivas generales desde un sistema de gestión, coordinación y control para el área de reclutamiento y selección de personal, que luego podrá ser replicado a los demás estamentos de la organización.

Este sistema de Gestión implica diseñar e implementar un proceso de reclutamiento y selección con objetivos explícitos del área, y pasos para cumplir con los mismos.

Así mismo la Formación de los que lleven a cabo el proceso de reclutamiento y selección es indispensable para conocer las diferentes etapas del proceso, en este trabajo se desarrolla un plan de capacitación inicial sobre el proceso de reclutamiento y selección y otras capacitaciones de nivel superior de herramientas a utilizar para desarrollar las competencias del puesto.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Los sistemas de recursos humanos son indispensables para medir lo que hacemos, por lo que desarrollar un sistema de seguimiento de cada tarea que se lleva a cabo en el área, permite ir corrigiendo errores, analizar datos, implementar mejoras, actualizar el proceso y poder de manera objetiva demostrar a la dirección sobre el desempeño del área, tomar decisiones que contribuyan a la estrategia de la empresa.

Debido a los cambios tan drásticos que están ocurriendo en la sociedad las empresas deben estar atentas a cumplir con las necesidades del cliente y de la misma empresa, es por eso que el proceso de reclutamiento y selección no se debe tomar a la ligera, por lo tanto contratar al candidato ideal es una labor delicada, pero apoyándose de las herramientas adecuadas las empresa puede potencializar sus recursos y consolidar su crecimiento.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Bibliografía

Alles, M (2006). Dirección estratégica de RR.HH. Garnica. Argentina.

Alles, M (2012), 5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos. Ediciones Garnica. Buenos Aires

Chiavenato I., (2008), Gestión del Talento Humano, México, McGraw-Hill educación.

Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos México: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México: McGraw-Hill

Salanova, M., Osca, A., Peiró, J., Prieto, F. y Sancerni, M. (1991). Significado del trabajo en los jóvenes en la transición e incorporación al mercado laboral. *Revista de Psicología General. Y Aplicada.*, 44 (1), 113- 125.

Villafañe, J (2008) Imagen Positiva – Gestión estratégica de la imagen de las empresas, Ediciones Pirámide: Madrid

Werther, W y Davis, K – (1996) Administración de personal y recursos humanos. Editorial Mc Graw Hill. México



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Anexos



Guía de Preguntas en las Entrevistas

- ¿Cuáles son los objetivos y funciones del puesto?
- ¿Cuál es la metodología de trabajo que implica su puesto?
- ¿Cuáles son las herramientas de trabajo utilizado?
- ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la actividad?
- ¿Cuál es la descripción general del proceso de reclutamiento?
- ¿Cómo surge la necesidad de reclutar nuevos perfiles?
- ¿Cuáles son los requerimientos demandados por el puesto a ocupar?
- ¿Cuáles son los criterios establecidos para desarrollar el reclutamiento?
- ¿Cuál es el perfil preferentemente buscado?
- ¿Cuáles son las técnicas o medios utilizados para atraer potenciales trabajadores?
- ¿Cuáles son las técnicas o metodologías de filtrado de información de los perfiles?
- ¿Cómo es la carga de la información relevada en el reclutamiento? ¿Existe un sistema para su seguimiento y ordenamiento?
- ¿Cómo es la conexión de funciones desde el comienzo en el proceso de reclutamiento?
- ¿Quién es el responsable de la toma de decisiones en el proceso de selección?
- ¿Cuáles son los criterios de selección?
- ¿Cuáles son las técnicas para realizar la selección?
- ¿Cómo se realiza la clasificación de perfiles? ¿Cómo se registra y cargan los datos?
- ¿Quién tiene la responsabilidad en la decisión de contratación?
- ¿Cuál es la metodología para el control de exámenes médicos de ingreso?
- ¿Cuál es la formalidad e informalidad en el control del examen médico de ingreso?
- ¿Cuáles son los requerimientos y el seguimiento para el ingreso de personal?
- ¿Cómo se lleva a cabo la inducción del personal?
- ¿Quiénes son los responsables de la inducción?
- ¿Cuál es la información en la inducción?
- ¿Cuáles son los formularios, procedimientos a realizar en el proceso de cierre en el proceso de reclutamiento y selección?



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Entrevistas Realizadas

Pautas	Entrevistado 1 - Responsable de Zona	Entrevistado 2- Responsable de Selección	Asistente de RRHH	Asistente de RRHH	Asistente de RRHH
1.1 PUESTO: OBJETIVO Y FUNCIONES DEL PUESTO	Administrar los Recursos Humanos de los servicios a cargo de la Zona. Funciones del puesto: mantener y controlar la dotación de cada servicio, solucionar temas de relaciones laborales, seguimiento de ausentismo, ver las razones del mismo y darle solución a los diferentes tipos de ausentismo, ej. si es un accidente enviarlo a la ART, ausentismo sin justificación intimarlo a que se presente a trabajar, llamar a los servicios, controlar las horas trabajadas contra lo contratado, altas de afip, pedido de cuentas, pedido de uniformes, correspondencia a los empleados, envío de documentación al cliente, cubrir los refuerzos solicitados por el cliente, carga de datos de personal en Excel,	Objetivo: Reclutar y Seleccionar personal para puestos administrativos y mandos medios, Controlar que el reclutamiento y selección de puestos operativos cumplan con todos los pasos del proceso de reclutamiento y selección y que los perfiles cumplan con los requisitos del puesto. Funciones: Elegir las diferentes fuentes de reclutamiento, publicar avisos, analizar los perfiles de puestos, entrevistar, seleccionar, revisar los postulantes a puestos operativos, administrar exámenes pre ocupacionales y psicotécnicos. Capacitación y presentación de la empresa.	Objetivo: Seleccionar personal de puestos operativos. funciones: recibir los CV, hacer llenar las Solicitudes de ingreso, filtrar CV, realizar entrevistas telefónicas y personales, llenar el legajo de ingreso, pedir requisitos del puesto, entregar EPP, dictar capacitación de inducción.	Objetivo: Proveer de personal a los responsables de Zona, funciones: recibir CV, entrevistar, capacitar a los ingresantes	Objetivo: Cubrir el puesto que me piden Funciones: filtrar los CV, realizar entrevistas, evaluar el perfil si cubre con los requisitos del puesto, hacer firmar el legajo, capacitar al personal, entregar el legajo y la documentación a los responsables de Zona, entrega de uniformes, entregar la solicitud de empleo a los postulantes que vienen a la oficina.

<p>1.2 METODOLOGIA DE TRABAJO QUE IMPLICA SU PUESTO</p>	<p>Para controlar el ausentismo me comunico con los supervisores y cubro el ausentismo, me fijo a quienes tengo disponibles para poder cubrir el ausentismo, llamo primero a los que viven cerca del servicio a cubrir. En caso de no contar con disponibles le doy de alta a un nuevo ingreso.</p>	<p>Para las necesidades de personal administrativo y mandos medios me reúno con el gerente de área para definir el perfil, analizo en que medio publicar y publico uno o varios avisos, divido el proceso en 3, la primera semana se reciben los CV y voy realizando el filtrado de los mismos, la segunda semana entrevisto y presento los candidatos al gerente, la 3ra semana realizo la entrevista con el gerente y exámenes correspondientes. Para los puestos operativos observo cómo se lleva a cabo el proceso y eventualmente realizo auditorias sobre los legajos y entrevistas sobre cómo se realizó el proceso.</p>		<p>Entrego la solicitud de empleo, filtro los CV y selecciono los mismos, realizo la entrevista telefónica y luego los cito a entrevista personal, una vez seleccionados los hago firmar el legajo, les entrego el uniforme, realizo la capacitación de inducción y por ultimo entrego el legajo a los responsables de Zona.</p>
<p>1.3 HERRAMIENTAS DE TRABAJO UTILIZADAS</p>	<p>Notebook, teléfono, impresora, fax, escáner, fotocopidora.</p>	<p>Utilizamos una base de datos en Excel donde ingresamos los datos de postulantes que ya cuentan con los requisitos y están aptos para ingresar en caso de que surja la vacante pero no utilizamos ningún sistema ni herramienta informática para el proceso de reclutamiento y selección</p>	<p>Tenemos varias cajas donde archivamos los C.V.</p>	<p>Utilizamos el teléfono para hacer las llamadas a los diferentes candidatos</p> <p>Utilizo la computadora para imprimir el legajo, el teléfono para citar los postulantes, lapiceras para llenar los legajos, folios y carpetas guardar y archivar los legajos, numeración para la identificación de los legajos.</p>



“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

<p>1.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA ACTIVIDAD</p>	<p>La actividad se desarrolla bajo tiempos muy cortos y presión constante, la ventaja que tiene la actividad es la experiencia y el perfil generalista que uno va desempeñando en la función como así también el conocimiento que uno va adquiriendo en las diferentes aéreas de Recursos Humanos.</p>	<p>Podría nombrar como ventaja que la empresa no tiene ningún costo en el reclutamiento de personal, ya que la fuente principal es el boca en boca, como desventaja es que no se cuenta con un sistema para la administración de Currículos Vitae, como así también para realizar un seguimiento del proceso, encontrar debilidades y fortalezas del proceso, dejar asentados antecedentes del personal que hoy se presenta a la empresa y cumple con alguna de las etapas del proceso. Otra desventaja es que por la necesidad de cubrir puestos eventuales se contrata a personas menos calificadas que después son reubicadas en puestos fijos, y así perdemos la oportunidad de contratar personal capacitado para puestos más especializados.</p>		<p>Voy adquiriendo conocimientos sobre el perfil y así voy dándome cuenta de quienes son las personas que pueden acceder al puesto, la desventaja es que no se toman a todos y cuando vienen a preguntar uno siempre le dice lo mismo que estén atentos y uno sabe que no va a ser contratado porque no cumple el perfil, otra desventaja de la actividad es que si bien se cumplen con todos los pasos del proceso de selección cuando se los cita a trabajar no asisten.</p>
---	--	--	--	--

<p>2.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO</p>	<p>El encargado o supervisor informa la necesidad de incorporar una persona al servicio. El encargado revisa los CV que tiene en el servicio y selecciona entre ellos el postulante, el mismo se lo envía a la oficina donde se le informan los requisitos y se le hace una pequeña entrevista, cuando el postulante vuelve con los requisitos se le hace firmar el legajo y se le entrega la ropa junto con la política de la empresa.</p>	<p>Actualmente no utilizamos ninguna fuente para atraer candidatos, para puestos operativos se realiza de boca en boca, el que se maneja en el rubro de limpieza conoce cuales son las empresas y hoy tenemos una cantidad suficiente al momento en que tenemos que seleccionar. Cumplimos con la formalidad del empleo registrado, lo cual eso hace atraer a los postulantes a nuestra empresa, como así también es una empresa que trabaja a nivel nacional, sus clientes son reconocidos a nivel nacional, dándole a la empresa un mayor prestigio, estabilidad y crecimiento, cuenta con certificación ISO 9001 demostrando que se ofrece un servicio de limpieza profesional con calidad, si bien esto los postulantes pueden o no conocerlo, podría ser comentado por nuestro personal interno, ya que a cada persona que ingresa a trabajar con nosotros les informamos en el proceso de inducción, las personas se ven atraídas por todas estas características.</p>		<p>El proceso de reclutamiento hoy son todos recomendados y muchas veces no cumplen con el perfil de la empresa, lamentablemente el encargado le comenta la modalidad de trabajo y lamentablemente hay que tomarlos y como vienen de parte de los encargados los tenemos que tomar.</p>
<p>2.2 SURGIMIENTO DE NECESIDAD DE RECLUTAR NUEVOS PERFILES</p>	<p>Generalmente para espacios verdes se requiere personal con experiencia(excluyente)</p>	<p>Si hay alguna apertura de un servicio, remplazo por alguna baja, o carpeta prolongada, surge la necesidad de ingresar nuevos puestos no así nuevos perfiles, ya que el perfil es el mismo.</p>		<p>Por ahora no he tenido que reclutar nuevos perfiles</p>

<p>2.3 REQUERIMIENTOS DEMANDADOS POR EL PUESTO A OCUPAR</p>	<p>Los encargados nos piden personal que vivan cerca, que tengan disponibilidad horaria, buena presencia.</p>	<p>Los requerimientos del puesto fundamentalmente son la disponibilidad de horarios ya que realizan turnos rotativos como también piden que tengan experiencia para no tener que capacitarlos por el poco tiempo que disponen, cercanía al servicio donde trabajarán.</p>	<p>Lo que nos piden es que no tengan problemas de horario y ganas de trabajar</p>	<p>El requisito más importante para mí es que tengan disponibilidad de horarios como así también buena presencia.</p>	<p>En algunos servicios la demanda es solo de hombres y en otros solamente de mujeres, la disponibilidad horaria, y que puedan rotar a diferentes servicios, movilidad.</p>
<p>2.4 CRITERIOS ESTABLECIDOS PARA DESARROLLAR EL RECLUTAMIENTO</p>	<p>Buena presencia</p>	<p>Se llena una solicitud de empleo para obtener datos actualizados de los postulantes como así también criterios que hacen que un candidato sea tenido en cuenta para una entrevista o sea descartada. Algunas de las preguntas son si ha trabajado en la empresa, si tiene familiares en la empresa, estudios, movilidad, últimos trabajos, tatuajes, enfermedades, disponibilidad horaria, servicios donde trabajaría.</p>	<p>El criterio que tenemos en la etapa de reclutamiento es solo decepcionar los CV que tengan foto y que tengan adjunto el DNI y CUIL.</p>		<p>Que tenga buena presencia, que el encargado cuñado tenga una persona para enviarla a la oficina, nos llame previamente para poder coordinar un horario en que se le pueda hacer la entrevista, que la persona que envíe cumpla con los requisitos nombrados anteriormente en los requerimientos demandados.</p>
<p>2.5 PERFILES PREFERENTEMENTE BUSCADOS</p>	<p>Preferentemente hombres jóvenes con buena presencia con algo experiencia</p>	<p>Experiencia de limpieza con una antigüedad mínima de 6 meses, entre 25 a 35 años, activas, dinámicas, con buena presencia, sin tatuajes, preferentemente hombres.</p>			<p>Personas con experiencia, que hayan trabajado en algo similar.</p>

<p>2.6 TECNICAS O MEDIOS DE ATRACCION DE POTENCIALES TRABAJADORES</p>	<p>Solamente utilizamos la presentación espontanea</p>	<p>Cuando se requiere atraer a potenciales trabajadores y no contamos con base disponible de postulantes se les solicita a los encargados que recomienden a gente que puedan recomendar, o les pedimos que pidan a los clientes que en general son supermercados y que tienen como requisito excluyente que tengan el secundario completo, como no es un requisito excluyente para nuestra empresa podríamos acceder a los CV que ellos descartan en el proceso y que están interesados en trabajar en esas instalaciones. Algunos medios que se han utilizado son Centros de capacitación y anuncios.</p>			<p>Utilizamos el boca en boca con los encargados de los servicios.</p>
<p>2.7 TECNICAS O METODOLOGIAS DE FILTRADO DE INFORMACION DE LOS PERFILES</p>	<p>Ubicación geográfica, edad y experiencia.</p>	<p>La Solicitud de personal tiene casilleros en donde el postulante tiene que ir tildando la respuesta correcta, son preguntas cerradas, lo cual a simple vista se puede filtrar la información, la idea de la solicitud es que tengan que escribir lo menos posible, evitando tener que interpretar lo que quiso poner, o la letra que es poco clara.</p>			



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

<p>2.8 CARGA DE INFORMACION RELEVADA EN EL RECLUTAMIENTO: SISTEMAS, SEGUIMIENTO Y ORDENAMIENTO</p>	<p>No conoce esa información</p>	<p>En la Solicitud existe un campo de Observaciones para que el entrevistador escriba las conclusiones del proceso que atravesó el postulante, en la práctica este campo muchas veces no se completa. No contamos con un sistema donde cargar la información de las etapas por las que va pasando un postulante, si hay observaciones en la etapa de reclutamiento, y el postulante llega a ser seleccionado, las observaciones no se cargan en ningún sistema, si se pretende ver esas observaciones hay que recurrir al legajo del personal donde se guarda la solicitud, junto con el CV y demás requisitos.</p>			
<p>3.1 CONECCION DE FUNCIONES: CARGA DE INFORME ORIENTADO DESDE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO</p>	<p>Me fijo en los legajos la información relevada por ejemplo en la solicitud.</p>	<p>No se realiza ningún informe desde el área de reclutamiento, ni evaluación de los postulantes seleccionados, una vez ingresado al puesto los responsables de zona son quienes determinan la continuidad de los postulantes según lo que deciden los encargados de los servicios donde trabaja el empleado. No se realizan informes escritos de la adaptabilidad de los empleados al puesto, ya que esto se hacía anteriormente y se podía observar que los informes que entregaban los encargados carecían de información y eran poco objetivos, como así también requería que hicieran una tarea más a la cual no estaban acostumbrados, se continúan haciendo pero</p>			



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

		verbalmente para indicar si un empleado debe seguir trabajando o para su Finalización del periodo de prueba.			
3.2 TOMA DE DECISIÓN DE LA SELECCIÓN. CRITERIOS DE SELECCIÓN	Responsable de Zona, que cumpla con todos los requisitos	Los criterios para tomar la decisión de contratar son varios, no haber trabajado nunca en la empresa, no tener familiares trabajando en la empresa, no sean estudiantes, hayan trabajado en un empleo en el último año, no tengan tatuajes, tengan buena presencia, y que los entrevistadores hayan podido observar en la entrevista buenos modales, responsabilidad ante un empleo, compromiso, interés en el puesto, en la empresa, en el trabajo y sobretodo actitud de servicio.			
3.3 TECNICAS PARA REALIZAR LA SELECCIÓN	Me imagino que les hacen una entrevista personal	La primera técnica que se utiliza es la observación en el momento que los postulantes se presentan a la empresa a dejar su CV, en ese momento el asistente de Selección registra la actitud o reacciones frente al llenado de la solicitud, sobre los requisitos que se le piden, si existen objeciones sobre el puesto, preguntas etc., también si hace falta se hacen aclaraciones sobre el aseo personal y la presencia. Luego se pasa a la Técnica de la entrevista telefónica para corroborar datos, ver el interés de la persona por el puesto y coordinar una entrevista. Pasamos luego a la entrevista personal o grupal dependiendo los candidatos preseleccionados. Por último			

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

		se realiza el examen pre ocupacional para determinar si tiene la aptitud física requerida para desempeñar el puesto.			
3.4 CLASIFICACION DE PERFILES: REGISTRO Y CARGA DE DATOS	No sé si se hace.	No tenemos un sistema donde cargar las diferentes clasificaciones de los perfiles, las clasificaciones que hoy hacemos las separamos en cajas, ex empleados de Berlín, Hombres y Mujeres. Dentro de las mismas están separados por folios los Seleccionados y No Seleccionados.			
3.5 RESPONSABLES DE LA DECISIÓN DE CONTRATACION	La decisión recae en el responsable de Zona, aunque el postulante no cumpla los requisitos establecidos por el área de selección los tomo igual	Cada Asistente de Selección, en caso de alguna duda lo consultan conmigo. En muchos de los casos se cuenta con el aval de los encargados que muchas veces entrevistan a los postulantes que se presentan en los servicios. Además les explican brevemente que tipo de trabajo se hace en ese servicio.			



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

<p>4.1 METODOLOGIA Y CONTROL DE PREOCUPACIONALES</p>	<p>Recibimos un informe por mail del servicio médico donde nos indican el apto o no del postulante, de acuerdo a ello se estudia el ingreso o permanencia en la empresa. Los pre ocupacionales a veces llegan después del ingreso.</p>	<p>Cuando los postulantes llenan el legajo de ingreso, completan una solicitud para realizar el examen pre ocupacional, dicha solicitud les indica que deben asistir a realizarla al día siguiente, como así también dirección y requisitos para realizarlo, realizado el mismo el centro de medicina laboral nos envía un mail con el resultado a las 72 Hs. en caso de que algún examen no esté apto para las tareas propuestas y el postulante no haya ingresado aun, se descarta al postulante, en caso de que si haya ingresado se le informa al responsable de zona la situación del mismo. A fin de mes nos envían las declaraciones juradas en papel de cada postulante, se carga el resultado en dotación para que los responsables de zona antes de los tres meses evalúen la continuidad del operario, luego del registro se archiva en el legajo. No existe un control y seguimiento sobre aquellos postulantes que no realizan el pre ocupacional.</p>	<p>Se les hace firmar una nota por duplicado donde tienen que realizar el examen médico de ingreso, se les entrega una y el duplicado queda en poder nuestro para tener una constancia en que se le informo y se le entrego una copia.</p>	
<p>4.2 FORMALIDAD E INFORMALIDAD EN EL CONTROL DEL PREOCUPACIONAL</p>	<p>El único control es el que me llega por mail</p>	<p>Los pasos para realizar el examen pre ocupacional esta formalizado pero no realizamos un seguimiento sobre todas las personas que deberían hacerlo, solo se registran los que lo hayan realizado pero no se realiza ninguna acción y seguimiento sobre los que no efectuaron el mismo.</p>		

4.3 REQUERIMIENTOS Y SEGUIMIENTOS PARA EL INGRESO DE PERSONAL	Los requerimientos excluyentes son el DNI, libreta sanitaria, certificado de antecedentes. No se hace seguimiento.	Tomada la decisión de incorporar el personal se le pide cierta documentación para ingresar a trabajar, se guarda el CV y la solicitud de ingreso hasta que el postulante presente los requisitos de documentación solicitados, se establecen tiempos para cumplimentar los mismos caso contrario de descarta al candidato.			
5.1 INDUCCION DEL PERSONAL	Se le explica al empleado cuáles son sus funciones y cuál es la empresa en la cual ingresa a trabajar, sus beneficios de seguridad social y sus deberes como empleado.	El proceso de inducción del personal que se realiza en el ingreso cumple con el objetivo de familiarizar al postulante con la empresa, con sus objetivos, con sus políticas, se realiza antes de iniciar el trabajo.			
5.2 RESPONSABLES DE LA INDUCCION	Asistente de RRHH	Las asistentes en selección	Es mi responsabilidad	Es mi responsabilidad	
5.3 INFORMACION DE LA INDUCCION	Beneficios, que ART tienen, Obra social, los pasos a presentar en el Anses en caso de que no estén inscriptos, funciones, la empresa a la cual ingresa, deberes y derechos del trabajador-	Se les informa sobre el reglamento interno de la empresa donde se plasma como tienen que presentarse a trabajar, aseo personal, uniforme, procedimiento en caso de ausentismo, respeto por las normas y costumbres, horarios de ingreso y salida, a quien recurrir para solucionar un problema, cuales son las actitudes no toleradas. Se les informa sobre la política de calidad de la empresa, misión y visión. Como deben completar su planilla de horarios para su posterior cobro del sueldo. Lugar y fecha de cobro. Responsabilidad de realizar el trámite con su obra social. Como actuar frente a un accidente de trabajo. Horarios de atención de la oficina de personal.	Les informo como tienen que usar el uniforme, presencia y aseo personal, política en caso de ausentismo, normas del cliente, planilla de horarios y cobro de sueldo.		



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

5.4 FORMULARIOS, PROCEDIMIENTO A REALIZAR	Completa el legajo, formulario de capacitación y de entrega de ropa.	Una vez completado el legajo de ingreso, se entrega al postulante copias del legajo que consta de los siguientes formularios: Reglamento interno de la empresa, política de calidad de la empresa, Procedimiento para dar de alta a la obra social, aspectos a tener en cuenta sobre seguridad e higiene, copia de la solicitud para realizar el pre ocupacional.			
5.5 PROCESO DE CIERRE	Se le entrega la planilla de horarios, se le indica el puesto y horarios del mismo.	Se les pregunta si tienen alguna duda o algo que quieran preguntar caso contrario se les da la bienvenida a la empresa y se los saluda.			



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Grilla de Observación



Pasos	Observación
Carga de datos (CV)	<p>Se observó que no se realiza la carga de datos de todos los CV que se reciben en la empresa porque no se cuenta con un sistema donde cargarlos. Luego de recibir el documento con el perfil del trabajador, este es evaluado de forma informal, sin seguir un parámetro de criterios, y por lo tanto, sin dejar asentado en el campo de observaciones un informe estándar de lo relevado. Posteriormente los CV de los postulantes que son seleccionados, se archivan junto a su legajo, y aquellos que no fueron seleccionados se archivan en cajas, realizando de esta manera la correspondiente clasificación de perfiles. (Descartados, Hombres y Mujeres - Pre-seleccionados y No vistos). Esto genera un archivamiento erróneo por parte de los responsables.</p>
Filtrado de datos	<p>Se realiza a simple vista, siguiendo ciertas opciones que permitan observar rápidamente información que filtre el perfil.</p>
Análisis de la información	<p>Se lee uno a uno los CV y las solicitudes, ponderando las ventajas y desventajas. También se controla que cumpla con todos los requisitos del puesto, permitiendo cierto grado de flexibilidad, dependiendo, por ejemplo, si son recomendados de algún encargado. El problema en este punto es que no hay un registro rápido para identificar a aquellos recomendados. Además se pierde tiempo al tener que interpretar uno a uno cada documento cada vez que se necesite obtener información.</p>



Utilización de la información	<p>Que los perfiles estén correctamente clasificados y ordenados, brinda la posibilidad, de en un futuro, conformar un soporte, y de esa forma, evitar realizar un re-trabajo volviendo a analizar perfiles que ya estaban descartados. En adición, facilita la tarea de encontrar un perfil idóneo para un nuevo puesto que se generó.</p> <p>Por otro lado, se puede reconocer inmediatamente qué pasó con determinada persona que se postuló. Actualmente esta actividad se hace de manera informal, apelando a la memoria y conlleva demasiado tiempo en la búsqueda del documento físico, con el principio de descarte luego de los tres meses de no haber sido utilizado. Esto se da así porque la información no se actualiza constantemente. Un problema que se observó, es la administración de aquella información o CV descartados, que muchas veces no se sabe a dónde van a parar.</p>
Organización de la información	<p>Se organiza la información a partir de la solicitud de empleo, en la misma se la administra en bloques: El primero de ellos es para determinar cómo el postulante llega a la empresa y ejecutar el primer descarte. El segundo bloque es con el propósito de saber que actividades se encuentra realizando, y su disponibilidad, y un tercer bloque para identificar aspectos familiares y otros antecedentes.</p>
Armado de base de datos	<p>No existe una base de datos digital, está todo en papel.</p>
El control y monitoreo de los perfiles	<p>Se controlan esporádicamente para que no se seleccione gente que no está dentro de los requisitos de la empresa, pero todo depende de que el responsable lo advierta y se acuerde.</p>



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Modelo de Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

El Jefe de RRHH y/o el Supervisor de Servicios solicita verbal o telefónicamente al responsable de zona la necesidad de un nuevo recurso, el mismo controla la dotación del servicio y autoriza a cubrir la vacante, el responsable de zona solicita al servicio los CV recibidos, en caso de no tener el servicio se solicita al área de Reclutamiento y Selección CV preseleccionados.

El área de Reclutamiento y Selección procede para la preselección de candidatos de la siguiente manera: el postulante completa una solicitud de empleo, en la misma se adjunta CV y Foto.

En el caso de ser preseleccionado se tiene una entrevista telefónica y de aproximación que consiste en la presentación personal del postulante. Si fuese necesario, el selector deja registro de la entrevista realizando anotaciones particulares en el mismo CV. Algunos de los ítems que pueden ser considerados durante la entrevista son:

Condiciones laborales: se indaga sobre empleos anteriores, tiempo de trabajo en cada empleo, motivo de su baja, actividades actuales, que lo lleva a buscar una nueva posibilidad de inserción laboral, por qué medios llegó a la empresa, teléfono y referentes de las empresas donde se desempeñó.

Condiciones personales: se pregunta por condiciones de vida familiar, la ocupación de sus integrantes, a los fines de saber el ambiente social en el que vive y tener una apreciación sobre la confiabilidad que se puede tener en esa persona. Se verifica también el domicilio de la persona, medios de movilidad propio, colectivos de la zona, etc.

Luego el Selector hace una presentación de la empresa informando al postulante sobre las condiciones de contratación (modalidad de contrato, condiciones de pago, formas de pago, lugares de trabajo, modalidad, horaria de trabajo y los reglamentos de trabajo interno, etc.).



Si el postulante cumple con todos los requerimientos del perfil del puesto se procede a solicitarle formalmente por escrito los requisitos de ingreso. Posteriormente se envía al postulante a revisión médica para la realización del examen pre ocupacional y como requisito para ingresar a la empresa debe obtener el apto físico.

El Responsable de Reclutamiento y Selección efectúa la capacitación de Inducción al trabajo donde se explica en forma detallada qué se espera del trabajador, sus obligaciones de prestación de servicio, su puntualidad, asistencia, presentación personal, de los lugares donde se va a desempeñar, los cuidados hacia la propiedad del cliente, respetar las normas y políticas de trabajo de la empresa cliente, se los concientiza en el trato tanto hacia el cliente como hacia los usuarios de los servicios del cliente. Como se tienen que dirigir, a quién, la documentación a presentar, se les informa la modalidad de trabajo, francos programados, la necesidad de trabajar en equipo, los aspectos negativos y sus consecuencias de la falta de cumplimiento con la tarea asignada.

La capacitación en las tareas específicas y práctica de técnicas de trabajo (limpieza de distinta clase de pisos, paredes, vidrios bajos y altos, techos, mobiliarios, mantenimiento de parques, etc.) es realizada por los encargados y supervisores directos del personal.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Modelos de Descripción de puestos del área



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Modelo de un Analista Senior de RRHH

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto: Analista Senior de RRHH	
Depende de: Jefe de RR.HH.	Supervisa a: ---

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES / TAREAS

Tareas
<p>Reclutar y seleccionar el personal de la ciudad de Córdoba en tiempo y forma, bajo los estándares de calidad propuestos y cooperar con los distintos responsables de Zona de Región la incorporación de los mismos.</p> <p>Confección de los legajos del personal ingresante.</p> <p>Confeccionar, gestionar la aprobación por parte de la Dirección y difundir la Estrategia y Política de Recursos Humanos</p> <p>Gestionar los recursos humanos de la empresa en el marco de las políticas definidas</p> <p>Lograr una mayor motivación, compromiso y sentido de pertenencia del personal</p> <p>Asegurar la actualización de la descripción de funciones y perfiles de puesto ajustados al organigrama jerárquico funcional establecido por la Empresa.</p> <p>Efectuar búsquedas de personal ajustadas a los perfiles requeridos para el puesto. Identificar a los candidatos adecuados a las vacantes.</p> <p>Conocer y asegurar las distintas fuentes de reclutamiento de recursos humanos que la Empresa puede utilizar conjuntamente con su costo.</p> <p>Asegurar la realización de la Evaluación de Desempeño anual del personal y su archivo en los legajos personales</p> <p>Identificar las necesidades de capacitación de los empleados de la Empresa</p>



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Evaluar y cuantificar los costos de capacitación y desarrollo del personal e informarlos a la Dirección para su análisis

Confeccionar y gestionar la aprobación del Plan Anual de Capacitación. Monitorear su cumplimiento y mantener copia de los certificados obtenidos y de la evaluación de la eficacia de las capacitaciones provistas

Mantener y optimizar al día el costo empresa sobre la contratación vigente y futura de los recursos.

Confeccionar los contratos de trabajo correspondientes.

Implementar actividades que afiancen las relaciones sociales dentro de la Empresa

Conocer y cumplir con los documentos del sistema de gestión de la calidad aplicables.

Responsable del envío de uniformes a las diferentes Zonas

Asegurar el Stock de uniformes

Nexo entre la obra social y los empleados

Reintegros de ILT.

PERFIL DEL PUESTO

Conocimientos

Educación formal requerida: **Licenciado en RRHH, Administración de Empresas, Psicología, o estudiante avanzado en las carreras mencionadas preferentemente.**

Conocimientos específicos: Fuentes de Reclutamiento, Métodos de Selección de Personal. Motivación y clima laboral. Manejo de Excel y Base de datos. Certificación ISO.

Tipo de experiencia en el puesto o actividad: Reclutamiento y selección masiva de personal, manejo de grandes dotaciones, Incorporación masiva de personal. Auditorias de Certificación.

Tiempo de experiencia: Dos años excluyentes.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Competencias requeridas para el puesto:

Responsabilidad y compromiso con su tarea.

Capacidad de trabajar bajo presión.

Capacidad para el trabajo en equipo. Espíritu de colaboración.

Orientación al cliente interno.

Capacidad para el trato, la comunicación y las relaciones interpersonales.

Capacidad para el análisis y resolución de problemas.

Capacidad de adaptación al cambio.

Dinamismo, Proactividad e iniciativa.

Autonomía.

Flexibilidad.

Orientación a resultados

Empatía.



Modelo de un Administrativo de Personal (Responsable de Zona)

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto: Administrativo de Personal (Responsable de Zona)	
Depende de: Jefe de RR.HH.	Supervisa a:

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES / TAREAS

<p>Tareas</p> <p>Controlar los legajos del personal y solicitar a los empleados la documentación faltante, realizando el seguimiento correspondiente.</p> <p>Confección, entrega y actualización de la credencial identificadora de la Empresa</p> <p>Control de ausentismo y carga de novedades en SCN. Emisión y envío del informe correspondiente al Jefe de RR.HH.</p> <p>En caso de enfermedad de algún empleado, envío del médico de la empresa</p> <p>Control y registro de los francos compensatorios del personal</p> <p>Notificación de los francos compensatorios gozados por el personal</p> <p>Confección del alta temprana, baja y modificaciones ante Mi Registro del Afip.</p> <p>Entrega de recibos de sueldo a los empleados. Envío de los mismos a otras oficinas y empleados que se encuentren en otras provincias</p> <p>Preparación y envío de toda la documentación laboral mensual de la empresa solicitada por nuestros clientes</p> <p>Control, registro, confección y notificación de las Vacaciones del personal y/o licencias extraordinarias</p> <p>Mantener organizado el archivo de toda la documentación e información correspondiente al Área, asegurando las condiciones de almacenamiento y preservación de los documentos que la soportan</p>

PERFIL DEL PUESTO



Atención personalizada y telefónica de los empleados por consultas varias

Confección de la liquidación de sueldos de su zona en planilla Excel

Conocimientos

Educación formal requerida: **Licenciado o Técnico en RR.HH., preferentemente**

Conocimientos específicos: Liquidación de sueldos, administración de grandes dotaciones de personal, relevamiento de novedades

Tipo de experiencia en el puesto o actividad: en puestos similares

Tiempo de experiencia: Dos años excluyente

Competencias requeridas para el puesto

Responsabilidad y compromiso con su tarea.

Capacidad de trabajar bajo presión.

Capacidad para el trabajo en equipo. Espíritu de colaboración.

Orientación al cliente interno.

Capacidad para el trato, la comunicación y las relaciones interpersonales.

Capacidad para el análisis y resolución de problemas.

Capacidad de adaptación al cambio.

Dinamismo, Proactividad e iniciativa.

Autonomía.

Flexibilidad.

Orientación a los resultados.

Empatía.



Modelo de un Jefe de RRHH

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto: JEFE de RR.HH.	
Depende de: GERENCIA ADMINISTRATIVA	Supervisa a: Selección y Reclutamiento- Administración de Personal-Responsable de Zona- Archivo y Documentación

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES / TAREAS

<p>Planificar, organizar, coordinar y controlar el área.</p> <p>Delimitar estrategias y políticas RR.HH.</p> <p>Manejar las relaciones institucionales (Ministerio de trabajo, Sindicatos, etc.).</p> <p>Realizar la supervisión y control de ingresos y egresos.</p> <p>Realizar las desvinculaciones del personal.</p> <p>Realizar Evaluación Contratación y Coordinación de Servicios Terciarizados.</p> <p>Realizar las Auditorías de Liquidaciones.</p> <p>Realizar las Auditorías de Dotación de Personal.</p> <p>Realizar la supervisión y mantenimiento de los legajos del personal.</p> <p>Dar tratamiento a los requerimientos Legales.</p> <p>Fijar pautas de trabajo a Responsable de Zona.</p>



PERFIL DEL PUESTO

Conocimientos

Educación formal requerida: **Licenciado o Técnico en RRHH, preferentemente**

Conocimientos específicos: De manejo del Área de RR.HH.

Tipo de experiencia en el puesto o actividad: En puestos similares.

Tiempo de experiencia: 3 años, excluyente.

Competencias requeridas

Capacidad de Conducción y Liderazgo.

Capacidad de Gestión.

Visión y amplitud mental.

Orientado a los resultados y su cumplimiento.

Capacidad de negociación.

Capacidad para el trabajo en equipo con sus pares.

Dinamismo, Pro actividad e iniciativa.

Criterio y Discernimiento para el análisis y resolución de problemas.

Capacidad de trato, comunicación y relaciones interpersonales.

Organización y prolijidad en toda su gestión.

Buena predisposición y actitud optimista.

Capacidad para la formación y conducción de equipos de trabajo.

Capacidad de enseñanza y delegación.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

Modelo de Recepcionista

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Puesto: Recepcionista	
Depende de: Jefe de RRHH	Supervisa a: ---

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES / TAREAS

Tareas
<ol style="list-style-type: none">1. Recepción y derivación de llamados y operarios.2. Derivación de proveedores que vienen a la empresa.3. Ordenar y archivar recibos.4. Buscar documentación en archivo en caso de audiencias y/o controles.5. Registro de correspondencia y derivación de las mismas.6. Armado y entrega de uniformes para Córdoba y el resto del país.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

PERFIL DEL PUESTO

Conocimientos

Educación formal requerida: **Estudios terciarios (no excluyente)**

Conocimientos específicos: Tareas administrativas en general preferentemente

Tipo de experiencia en el puesto o actividad: en puestos similares no excluyente

Tiempo de experiencia: 1 año no excluyente

Competencias requeridas para el puesto

Responsabilidad y compromiso con su tarea

Capacidad para el trato, la comunicación y las relaciones interpersonales

Capacidad para el análisis y resolución de problemas

Proactividad e iniciativa

Autonomía

Modelo del sistema de gestión y seguimiento

Objetivo	Meta	Plazos	Indicador Gestión	Indicador Resultados	Observaciones	Ajustes
Gestionar 150 llamadas, generando 80 postulantes	150 80 60%	4 semanas	14/150	2/80		
Gestionar 80 entrevistas, generando 60 postulantes específicos	80 60 %	3 Semanas	46/80	32/60		

El modelo de seguimiento y registro estará configurado con los siguientes conceptos y elementos: Nombre y apellido, CUIL, barrio, teléfono, fecha entrevista telefónica, entrevista personal, requisitos, recomendaciones, servicio, estado, observaciones, movilidad.

El nombre es para identificar a la persona que se presenta. Es importante que se complete este campo a aquellos postulantes que reinciden en la búsqueda, porque puede que en otra oportunidad ya haya sido descartado. Buscando no realizar un re-trabajo, evitando la pérdida de tiempo, y dotando de un rasgo de seriedad al proceso de Reclutamiento y Selección.



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

“Sistema de medición para el área de Recursos Humanos de una empresa de limpieza de Córdoba: Formalización, capacitación y sistematización de la actividad clave de reclutamiento y selección de personal.”

El CUIL es el dato más importante ya que lo identifica completamente al individuo. En ciertas ocasiones, suelen confundirse nombres, y este elemento permite confirmar su identidad. Esta información sirve de base para agilizar la gestión posterior de ingreso a la organización. Además, permite filtrar a aquellas personas que hayan trabajado anteriormente en la empresa.

Es importante registrar la fecha de la entrevista telefónica para determinar y controlar cuántos llamados se realizan por día e ir cotejando con lo establecido en el objetivo de desempeño.