



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

**Facultad de Ciencias de la Administración**

**Licenciatura en Recursos Humanos**

**Proyecto de Grado**

**“FORMALIZACION Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS  
PROCESOS DE PREVISIÓN Y PROVISIÓN EN LA EMPRESA  
CONSTRUCTORA HENISA SUDAMERICANA S.A.”**

**Autoras:** Lanza Castelli, Eugenia y Lorenzón, Angelina

**Tutor:** Norry, Carlos Alberto

**Noviembre 2013**

## **Agradecimientos**

Agradezco al Instituto Universitario Aeronáutico del que tuve la oportunidad de formar parte durante esta etapa tan importante, mi Carrera Universitaria.

A nuestro Tutor de Proyecto de Grado, Prof. Carlos Alberto Norry. También quiero agradecer a Rossana Malaman quien se tomó el tiempo y el trabajo necesarios para supervisarnos y responder nuestras inquietudes.

A los Directivos de Henisa Sudamericana S.A., Fernando Castellano y Guillermo Castellano, por darme la oportunidad de formar parte del equipo de su Organización. También agradezco su generosidad en permitirme llevar a cabo la Investigación en Henisa Sudamericana S.A. y así poder convertirme en Licenciada en Recursos Humanos.

A mis compañeros de trabajo de la empresa Henisa Sudamericana S.A., entre quienes quiero destacar a María José Bertón, por acompañarme con sus respuestas, su cariño y su incondicional disposición a lo largo de esta etapa.

A mi compañera Angelina Lorenzón por compartir conmigo desde el inicio de la Carrera hasta el día de hoy y por nuestra amistad. A sus padres por ser tan cariñosos conmigo.

A mis padres César y Alejandra por brindarme la oportunidad de estudiar una Carrera Universitaria así como por el apoyo, ánimo y generosidad durante todos estos años. A María por creer en mí siempre y estar al tanto de cada meta alcanzada. A César (h) y Josefina por estar siempre presentes y acompañarme en mi camino. A Gastón por su apoyo, paciencia y compañía incondicional.

**Eugenia Lanza Castelli.**

Agradezco al Instituto Universitario Aeronáutico por formarme y brindarme todas las herramientas para convertirme en una profesional, a nuestro tutor Prof. Carlos Norry y especialmente a Rossana Malaman por guiarnos en este camino y darnos su ejemplo.

A la empresa Henisa Sudamericana S.A., objeto de éste estudio, quien nos recibió con las puertas abiertas para desarrollarlo y a María José quien colaboró inmensamente con nosotras.

A mi compañera de carrera, estudio, tesis, amiga y futura colega, Eugenia, por su paciencia y dedicación en este proyecto. A su familia y en especial a María, quien estuvo siempre con nosotras.

A mi familia, Andrés, Norma, Cecilia, Emilia y Susana, por darme fuerzas y apoyarme incondicionalmente a lo largo de mi carrera. A Benjamín por estar a mi lado siempre y acompañarme en éste camino y el que nos queda por recorrer...

**Angelina Lorenzón.**

---



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

# **FORMALIZACION Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PREVISIÓN Y PROVISIÓN EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA HENISA SUDAMERICANA S.A.**



**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**FORMALIZACION Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS PROCESOS DE PREVISIÓN Y PROVISIÓN  
EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA HENISA SUDAMERICANA S.A.**

**Integrantes:** Lanza Castelli, Eugenia y Lorenzón, Angelina

**Profesor Tutor del PG:** Norry, Carlos Alberto

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

**Presidente:** GARCIA, Siria Miriam

**Vocal 1:** GARCIA, Isabel

**Resolución del Tribunal Evaluador**

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

**Observaciones:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....



## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO .....</b>                           | <b>4</b>  |
| <b>1. PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>                                     | <b>9</b>  |
| 1.1 Organigrama.....   | 10        |
| 1.2 Proyectos de Henisa Sudamericana SA.....                                       | 10        |
| 1.3 Política.....  | 12        |
| 1.4 Objetivos.....   | 12        |
| 1.5 Misión.....  | 13        |
| 1.6 Valores de la Empresa.....   | 13        |
| 1.7 Análisis FODA de Henisa Sudamericana S.A.....                                  | 13        |
| <b>2. ANALISIS SITUACIONAL.....</b>  | <b>17</b> |
| 2.1 Ubicación Organizacional.....  | 17        |
| 2.2 Estructura Organizacional.....   | 17        |
| 2.2.1. Especialización del Trabajo.....  | 17        |
| 2.2.2. Departamentalización.....   | 18        |
| 2.2.3. Cadena de Mando.....  | 18        |
| 2.2.4. Centralización y Descentralización.....                                     | 18        |
| 2.2.5. Formalización.....  | 19        |
| 2.3. Descripción funcional y operativa.....  | 19        |
| <b>3. PRE DIAGNOSTICO .....</b>  | <b>20</b> |
| <b>4. PROBLEMAS DETECTADOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b><br><b>23</b> |           |
| <b>5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....</b>   | <b>24</b> |
| <b>6. DELIMITACIÓN DEL TEMA.....</b>   | <b>26</b> |
| <b>7. ENUNCIADO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....</b>                               | <b>27</b> |
| <b>8. JUSTIFICACIÓN .....</b>  | <b>28</b> |
| <b>9. OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS.....</b>                            | <b>30</b> |
| <b>10. MARCO METODOLOGICO.....</b>   | <b>31</b> |

---



---

|  |            |
|--|------------|
| <b>11. MARCO TEORICO .....</b>   | <b>33</b>  |
| 11.1. Previsión de Recursos Humanos.....   | 33         |
| 11.1.1. Planificación de la demanda de Recursos Humanos. ....  | 34         |
| 11.2. Análisis y Descripción de Puestos.....   | 35         |
| 11.2.1. Beneficios de un programa de descripción de puestos .....  | 37         |
| 11.2.2. Método de redacción de las descripciones de puestos.....   | 37         |
| 11.3. Provisión.....   | 39         |
| 11.3.1. Reclutamiento.....   | 39         |
| 11.3.2. Selección. ....  | 46         |
| 11.3.3 Inducción.....  | 64         |
| <b>12. ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA.....</b>   | <b>66</b>  |
| 12.1 Análisis de la información recolectada de los cuestionarios (Anexo) aplicados a los miembros de la empresa.....                           | 67         |
| 12.2 Análisis de la información recolectada de las entrevistas a la encargada de Recursos Humanos.....   | 83         |
| <b>13. DIAGNOSTICO.....</b>  | <b>92</b>  |
| <b>14. PROPUESTA DE INTERVENCION.....</b>  | <b>101</b> |
| 14.1. Fundamentos de la Propuesta de Intervención.....   | 101        |
| 14.2. Objetivos de la Implementación de la Propuesta de Intervención.....  | 101        |
| 14.3. Síntesis de la Propuesta de Intervención. ....   | 102        |
| <b>15. CONCLUSION.....</b>   | <b>123</b> |
| <b>16. PALABRAS FINALES.....</b>   | <b>125</b> |
| <b>17. BIBLIOGRAFIA .....</b>  | <b>127</b> |
| • ALLES, Martha Alicia. <i>Empleo. El Proceso de Selección</i> . Ediciones Machi. Buenos Aires, 2001.....                                      | 127        |
| • BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Decimosegunda Edición. Colombia, 2001. ....    | 127        |
| • CHIAVENATO, Idalberto. <i>Administración de Recursos Humanos</i> . Editorial Mc. Graw Hill; Quinta Edición. Bogotá, 1999.....                | 127        |
| • DAVIS, Keith, Ph. D. <i>Administración de Personal y Recursos Humanos</i> . Editorial Mc. Graw Hill. Quinta Edición. Méjico D.F., 2000. .... | 127        |

---



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

- **DOBRONICH, Verónica Jimena. *Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos*. Ediciones Valletta. Primea Edición. Buenos Aires, 2011. .... 127**
- **NOYA GARCIA, María; HIERRO DIEZ, Enrique y JIMENEZ BOZAL, José Javier. *Selección de Personal. Sistema Integrado*. Segunda Edición. Editorial ESIC. Madrid, 1997. 127**
- **OLLEROS IZZARD, Manuel. *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. Editorial Gestión 2000. Tercera Edición. Barcelona, 2007. .... 127**
- **www.elprisma.com ..... 127**
- **www.rrhmagazine.com..... 127**
- 18. ANEXO ..... 128**

## RESUMEN

En el primer apartado del Proyecto se relata cómo y cuándo se fundó la Organización, se presenta su Organigrama, los Proyectos en cuales fue protagonista, su política, misión, valores y un análisis FODA de la misma.

Se efectuó un Análisis Situacional con objeto de describir la ubicación geográfica de la organización, su estructura y las funciones del área estudiada.

El Pre diagnostico permitió conocer la Empresa observada. Escuchamos relatos acerca de su historia, los Proyectos de los cuales participó a lo largo del tiempo, cantidad de personal y su respectiva rotación por el rubro en el que se inserta la empresa, la ubicación geográfica de las oficinas que conforman la Organización y su distribución física. También recabamos información vinculada a las diferentes áreas y su ubicación en el Organigrama. Finalmente, profundizamos acerca de las principales tareas del Departamento de Recursos Humanos, cómo se conforma y cómo se organiza diariamente.

A partir del pre diagnostico fue posible detectar cinco Problemas en el Departamento de Recursos Humanos, los que se desarrollaron a fin de proponer, más tarde, una intervención.

En el siguiente apartado se justifica la intención del Proyecto y se hace mención a los beneficiarios del mismo, así como también se enunciaron los objetivos generales y específicos, los cuales fueron fundamentados por un Marco Teórico basado en autores tales como Alles, Bohlander, Chiavenato, Davis, Dobronich, Noya y Olleros

El Marco Metodológico permitió alcanzar los objetivos planteados por medio de cuestionarios adaptados a las necesidades del Proyecto, entrevistas semi estructuradas dirigidas al Gerente Administrativo y a la encargada de Recursos Humanos y la observación al área estudiada. Con la implementación de dichos instrumentos se recolectó información pertinente que luego fue analizada.

Luego de procesar dicha información, se diagnosticó la situación actual del área de Recursos Humanos y se diferenciaron los conceptos troncales de nuestro proyecto: "Formalización" y "Profesionalización" de procesos.

Como autoras de este Proyecto planteamos cuatro Propuestas de Intervención con tiempos estimados a implementar para efectivizar los objetivos planteados.



## 1. PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN

HENISA SUDAMERICANA S.A. es una empresa de ingeniería en:

- Obras de Ingeniería y Arquitectura.
- Obras Industriales, Eléctricas e Hidráulicas.
- Montajes Mecánicos, Eléctricos y Termo mecánicos.

Fundada en 1993 por dos grandes empresas de Argentina y de Brasil (con una larga trayectoria en sus respectivos países), se establece como la primera Empresa Binacional Argentino Brasileira del Régimen del Mercosur.

**Henisa Sudamericana S.A.** cuenta con una prestigiosa cartera de clientes, consolidada con años de trabajo profesional y un estricto cumplimiento de la calidad para cada obra.

El Crecimiento de la empresa se debe en gran parte a la estrecha relación establecida con los clientes, cumpliendo siempre en tiempo y en forma.

La experiencia acumulada a lo largo de estos años de actividad, desarrollando muchos y variados proyectos civiles e inmobiliarios y la capacidad profesional del equipo humano, son los ejes básicos para afrontar los nuevos retos y proyectos, buscando siempre satisfacer las necesidades de los clientes actuales y futuros.

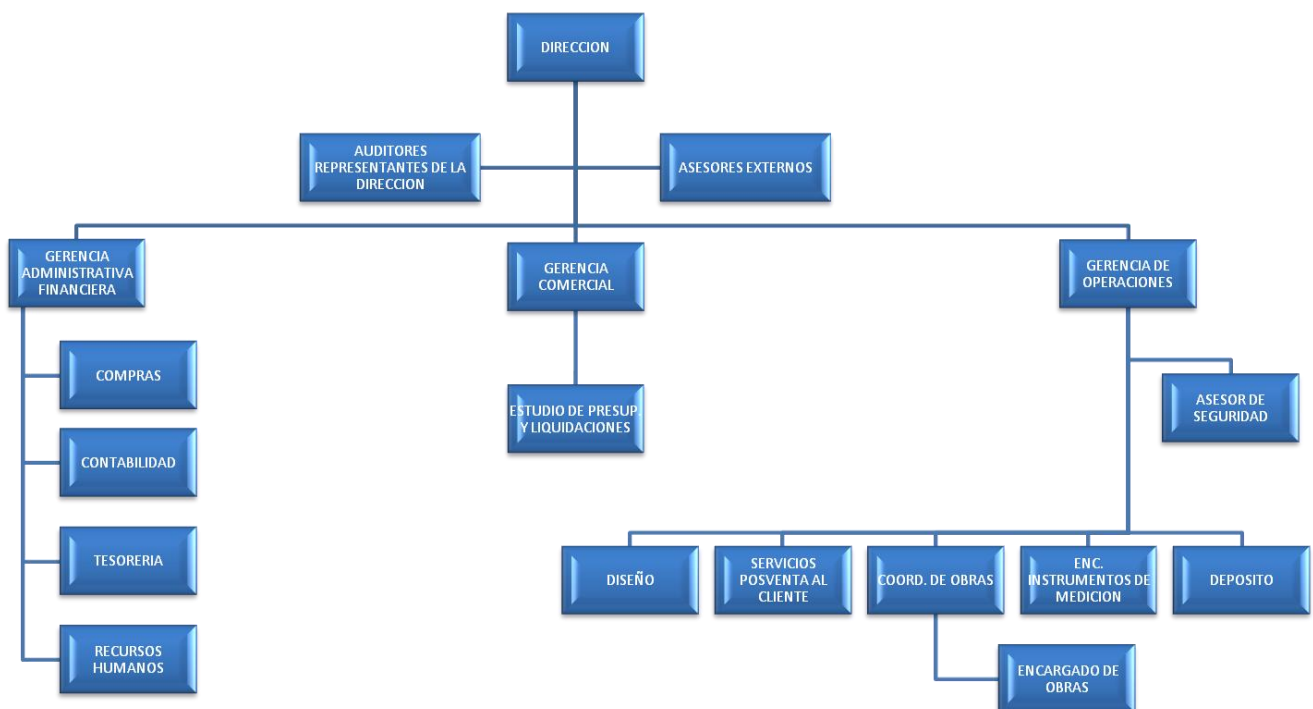
Al disponer de una amplia capacidad de recursos con una constante actualización tecnológica, Henisa Sudamericana S.A. incrementa día a día la habilidad del personal y la agilidad de la estructura organizativa para poder realizar obras tan diversas en su naturaleza y en su porte, exitosamente en condiciones tan competitivas como las de hoy.

**Una empresa no es tal sin la gente que la integra**, la que vive todos los días la problemática y las satisfacciones del trabajo. En Henisa Sudamericana S.A. se hace especial hincapié en la formación y el progreso de la gente.

---

Según investigamos, en diciembre de 2011 la empresa contaba con una nómina de trescientos cinco empleados y con un registro de trescientas bajas al finalizar el año. Vale decir, que seiscientas personas en total formaron parte de la empresa a lo largo del año.

### 1.1 Organigrama.



### 1.2 Proyectos de Henisa Sudamericana SA.

A lo largo del tiempo, Henisa Sudamericana S.A. participó ya sea como contratista o como comitente, de los proyectos clasificados en **Edificios en Altura y Oficinas:** Marinas del Portezuelo, Edificio Terra IV, Edificio Terra III, Aguas Cordobesas Central, Aguas Cordobesas Humberto 1°, Ecipsa Buisness Tower, Ecipsa Fideicomiso Inmobiliario, Pucará Construcciones, Arquis, D.P.A.M.A; **Complejos Culturales:** Paseo del Buen Pastor, remodelación y ampliación del Museo Emilio Caraffa, Teatro Real, Capilla del Buen Pastor; **Edificios de Salud:** Instituto Malbrán, Sanatorio Allende; **Estaciones de Servicio:** A.C.A; **Otras Obras Civiles:** CTI Móvil, Renault, Siderca, Grandes Tiendas (C&A).

Actualmente, está a cargo del mantenimiento y administración de personal de la **Central Nuclear Atucha II**, planta de energía atómica cuyo proceso de puesta en marcha fue inaugurado el 29 de septiembre de 2011. Ésta se encuentra ubicada en la localidad de Lima, partido de Zárate, a 115 kilómetros de la ciudad de Buenos Aires. Ésta es la obra con la que mayor volumen de empleados cuenta la empresa. El contrato con Henisa Sudamericana S.A. se inició en el año 2008 y se estima que finalizará a mediados del 2013.

Cumple con las mismas funciones en la **Central Nuclear** de la localidad de **Embalse**, a 30 kilómetros de Río Tercero, Provincia de Córdoba. Es una central nuclear de producción eléctrica. Desde mediados de los 90 es operada por Nucleoeléctrica Argentina SA.

En diciembre de 2010, Henisa Sudamericana S.A. fue seleccionada para la ejecución del proyecto de Euromayor S.A. "**Center Torre Vélez Sarsfield**", ubicado en Nueva Córdoba, en la que trabajan aproximadamente 60 empleados. Este proyecto sigue en marcha actualmente.

Uno de sus propios emprendimientos es el de "**Marinas del Portezuelo**". Es un desarrollo residencial de departamentos de gran categoría. Son cinco edificios con una importante infraestructura y alta calidad constructiva en Nordelta, Localidad de Tigre, Provincia de Buenos Aires.

**Carpintería de Aluminios.** Instalada en el mismo predio de la oficina central de la Ciudad de Córdoba, con el fin de brindar el servicio de diseño exclusivo y colocación de carpintería de aluminio en las obras de las que Henisa Sudamericana S.A. participa y en viviendas u oficinas particulares.

**Casa de Ejercicios Espirituales a la Congregación de Las Hermanas Esclavas del Corazón de Jesús.** En el periodo comprendido entre los años 2010 y 2012 Henisa Sudamericana S.A. elaboró el diseño y construcción de la Casa de Ejercicios Espirituales para algunos de los miembros de la Congregación de Las Hermanas Esclavas del Corazón de Jesús, en la localidad de Villa Allende, provincia de Córdoba.

**Antigua Cervecería Córdoba.** Es un patrimonio histórico que Henisa Sudamericana S.A. comenzó a restaurar en mayo del año 2012 conformando un moderno complejo frente

---

al Rio Suquía con ubicación estratégica, rápido acceso al centro de la ciudad, vistas al Río y a las Sierras. También participa Euromayor S.A.

### 1.3 **Política.**

Tiene como **Política** trabajar para la Satisfacción de sus Clientes ofreciendo un servicio que se adecue a sus necesidades y expectativas, presentes y futuras. Para ello se basa en:

- Planificación para la asignación eficiente de recursos
- El Seguimiento, la Revisión y Mejora Continua de Procesos y Servicios
- El desarrollo del servicio ejecutado por personal capacitado.
- Evaluación y capacitación del equipo de trabajo en forma continua
- Evaluación permanente de proveedores para asegurar que los insumos utilizados cumplan con los requisitos del cliente.
- Seguimiento y control del Sistema de Gestión de la Calidad, para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la Calidad.

La obtención de la **Norma ISO 9001** certificada por TUV (Technischer Überwachungs-Verein; son organizaciones certificadoras alemanas que tratan de prevenir a los seres humanos y al medio ambiente frente a los peligros que provienen de fábricas y de mecanismos de todo tipo), es simplemente una consecuencia del estilo de trabajo de **Henisa Sudamericana S.A.**

### 1.4 **Objetivos.**

En cuanto a los **objetivos** que persigue la organización, estos hacen referencia a la satisfacción de necesidades de sus clientes, la sinergia entre sus componentes y el desarrollo de su capital más importante, los Recursos Humanos.

---

## 1.5 **Misión.**

Henisa Sudamericana S.A. propone como **Misión** de la empresa ofrecer a sus clientes diseño y calidad, así como también que los miembros se empeñen en satisfacer las expectativas de los clientes, durante y después de brindar el servicio, con el fin de obtener la solución más acertada para sus necesidades. De esta forma, busca lograr una relación razonable de precio/calidad para sus clientes.

## 1.6 **Valores de la Empresa.**

Posee una ventaja competitiva por contar con un grupo humano que se capacita día a día con la filosofía de la empresa, desarrollando las diferentes tareas con dinamismo, competitividad y con el estricto cumplimiento de las Normas ISO 9001. La organización y sus miembros actúan siempre con absoluta integridad moral, intelectual, empresarial y legal hacia sus colegas, clientes, autoridades y la sociedad; consideran que existe una dependencia entre las relaciones personales y el rendimiento: Las primeras serán la causa del segundo y definirán el valor de la confianza y la permanencia en el tiempo.

## 1.7 **Análisis FODA de Henisa Sudamericana S.A.**

A fin de analizar las fortalezas y debilidades propias de la empresa y las oportunidades y amenazas que afectan a la misma, se elaboró un análisis que, si bien abarca características propias de la estrategia general relacionadas a comercialización, motivación de Recursos Humanos, disponibilidad de recursos varios, calidad, tecnologías de la construcción, trayectoria empresarial, clientela, logística, negociación, programas de pasantías, comunicación inter e intra departamental, satisfacción laboral, clima laboral, operaciones, capacitación, rubro de la construcción, cartera de clientes, entre otras; quedan pendientes de ser analizadas por tener características que no afectan a la investigación de los procesos de Previsión y Provisión de Recursos Humanos. Por ello, las fortalezas,

---

debilidades, oportunidades y amenazas se limitarán sólo a lo que concierne a Previsión y Provisión de Recursos Humanos.

### **Fortalezas.**

- Las tareas de Recursos Humanos se realizan en el interior de la empresa, sin un servicio tercerizado; lo que favorece costos, tiempos y eficiencia por estar administrado por personas que son parte de la cultura y conocen los valores organizacionales.
- Los entrevistadores permiten a los candidatos sentirse cómodos y en un clima de confianza durante la entrevista de selección.
- Presupuesto disponible para la formalización y profesionalización de los procesos de Previsión y Provisión de Recursos Humanos.
- La empresa en su conjunto tiene visión a futuro de implementación de nuevos métodos para los procedimientos propios de las áreas.
- Constante interés en mejorar la calidad de los Recursos Humanos, con la intención de lograr mejoras en los procesos de Previsión y Provisión.

### **Debilidades.**

- Las actividades que realizan los miembros de la empresa no siempre son congruentes con el puesto de trabajo que ocupan.
  - Henisa Sudamericana S.A. no cuenta con un proceso metodológico que asegure la eficiente Previsión y Provisión de Recursos Humanos.
  - La distribución de las tareas es insuficiente para el buen funcionamiento de la empresa, esto se traduce en que ocupantes de ciertas áreas deben trabajar en actividades que no les competen.
  - La empresa está compuesta por trescientos empleados aproximadamente, entre administrativos/arquitectos/ingenieros y operarios; sin embargo, los responsables del Departamento de Recursos Humanos son sólo dos personas, quienes probablemente no cumplan con todos sus objetivos por razones de tiempo y envergadura.
-

- Falta de planeación y actualización de procesos que competen al Área de Recursos Humanos.
- Gran volumen de información desorganizada por no estar almacenada bajo un sistema informatizado y sistematizado.
- Inexistencia de procedimientos para efectuar, por parte del área solicitante, la solicitud de contratación de un nuevo empleado.
- Falta de tiempo para planificar, innovar y actualizar métodos de trabajo relacionados a la Previsión y Provisión de Recursos Humanos.
- Políticas de inducción insuficientes.

### **Oportunidades.**

- La trayectoria y el reconocimiento social de la empresa tiende a que la oferta del mercado laboral sea alta y simultáneamente atrae candidatos potencialmente calificados para ocupar puestos vacantes.
- En el mercado hay suficiente información relacionada a prácticas de Recursos Humanos, que colaboraría a que la empresa eleve el nivel con el que diagnostica las necesidades de dotación y contratación de nuevos empleados.
- Grandes posibilidades de efectuar búsquedas externas a través de medios masivos de comunicación, obteniendo un amplio abanico de candidatos potenciales para puestos vacantes.
- La elevada formación académica alcanzada por estudiantes y profesionales de las universidades e institutos de Córdoba enriquece el nivel de educación de los candidatos que pertenecerán a la empresa.
- La elevada competencia refleja la intención del mercado de obtener los mejores profesionales, lo que motiva a Henisa Sudamericana S.A. a captarlos, atraerlos, incorporarlos y retenerlos.

### **Amenazas.**

- Las empresas de la competencia aplican procedimientos calificados en lo que concierne a Previsión y Provisión de Recursos Humanos.
-

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

- Henisa Sudamericana S.A. se ubica en un entorno dinámico e impredecible, lo que dificulta la optimización de tiempos de búsqueda de personal por no tener seguridad a corto plazo de las amenazas que pueden perjudicar dichos procesos.
- Al estar la empresa inserta en un entorno altamente competitivo, puede ocurrir que durante el proceso de selección de personal los candidatos potenciales migren hacia otras ofertas laborales, situación que afecta a Henisa Sudamericana S.A. por los costos y tiempos destinados para dicho proceso.
- Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos a nivel nacional en cuanto a la incorporación de nuevo personal.



## **2. ANALISIS SITUACIONAL**

### **2.1 Ubicación Organizacional.**

La empresa cuenta con trescientos empleados, entre administrativos y operarios. La oficina central se encuentra ubicada en Córdoba capital, pero cuenta con oficinas de refuerzo en Buenos Aires, debido a dos proyectos de la actualidad.

### **2.2 Estructura Organizacional.**

En el diseño organizacional participan decisiones sobre seis elementos clave: Especialización del Trabajo, Departamentalización, Cadena de mando, Centralización y Descentralización, y Formalización.

#### **2.2.1. Especialización del Trabajo.**

Teniendo en cuenta que este concepto hace referencia al grado en que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas, para analizar este aspecto en la Constructora objeto de estudio se discriminaron las áreas Técnica y Administrativa (oficina central), de la Operativa, es decir los operarios que trabajan en las obras. Esto ayudó a comprender que, mientras en obra los operarios trabajan bajo una fuerte especialización del trabajo por la división de tareas que se le asignan según el oficio que posea cada uno y la manera en que se lleva a cabo cada actividad que por lo general es una sola, en las áreas de oficina el trabajo es más dinámico en cuanto a nuevos desafíos, nuevos problemas a resolver diariamente y ciertamente, la manera en que se realizan las tareas varía de acuerdo a cómo y qué factores se presentan.

### **2.2.2. Departamentalización.**

Fundamento mediante el cual se agrupan las tareas.

La empresa agrupa las tareas según:

- Departamentalización Funcional: Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Así, en el organigrama se visualiza la Gerencia Administrativa-Financiera, la Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones.
- Departamentalización Geográfica: Director en Córdoba (oficina central), Apoderado en Capital y en Zárate, Buenos Aires.

### **2.2.3. Cadena de Mando.**

Se observa en el organigrama que la línea continua de autoridad se extiende desde el Presidente de la empresa, se filtra en la Gerencia Administrativa Financiera, la Gerencia Comercial y la Gerencia de Operaciones; llegando a los departamentos de Compras, Recursos Humanos, Contabilidad, Tesorería; Estudio de Presupuestos y licitaciones; y Diseño, Servicio Post Venta al Cliente, Coordinación de Obras, Encargado de Instrumentos de Medición y Depósito, respectivamente.

### **2.2.4. Centralización y Descentralización.**

El caso que se da en Henisa Sudamericana S.A. es el de la descentralización. Los gerentes delegan gran parte de sus responsabilidades a ciertos empleados con destrezas, experiencia, antigüedad en el puesto y sobre todo, antigüedad en la empresa. Muchas de las personas que trabajan allí poseen una antigüedad superior a los ocho o nueve años, algunos de ellos han estado presentes cuando se fundó la organización y se han ganado la confianza y estima de sus superiores, lo que hoy les permite tomar ciertas decisiones de gran trascendencia.

---

### **2.2.5. Formalización.**

Teniendo en cuenta que este concepto alude al grado en el que los trabajos de una organización son estandarizados y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados, se observó en la empresa que si bien certifica las Normas ISO 9001/9003, el nivel de formalización del trabajo cotidiano es bajo. Los empleados poseen libertad para realizar su trabajo, organizar sus tiempos de acuerdo a la necesidad y dificultad de las tareas y además cuentan con el apoyo de sus superiores inmediatos para cualquier contingencia que se presente. El horario de entrada y salida está determinado pero se contemplan casos especiales para que los empleados realicen trámites personales sin descontarles presentismo en el recibo de sueldo ni solicitarles recuperar las horas no trabajadas. Con este nivel de formalización, todos (o casi todos) los miembros de la Compañía se sienten protegidos y con un alto grado de sentimiento de pertenencia.

### **2.3. Descripción funcional y operativa.**

El área de la Empresa estudiada es la de Recursos Humanos. Su función es la de llevar un estricto seguimiento de los legajos del personal (alrededor de trescientos, siempre dependiendo de la demanda de trabajo), incluyendo gestionar ingresos y egresos de personal en relación de dependencia con la empresa (Inscripción en AFIP, ART y Seguro de Vida Obligatorio), tramitar las libretas/tarjetas de fondo de desempleo, tramitar cuentas de sueldo por medio de las cuales se abonan los haberes, cuentas de fondo de desempleo a través de las cuales los operarios del sindicato de la Uocra cobran una “indemnización” al finalizar la relación contractual, denuncias y seguimiento de accidentes, control de ausentismo, liquidación de haberes, control y entrega de ropa y elementos de protección personal, depósitos de fondo de desempleo mensualmente, aportes a la Seguridad Social. Por último, las funciones que se estudian y se pretenden mejorar son las que conforman los procesos de Previsión y Provisión de Recursos Humanos.

### **3. PRE DIAGNOSTICO**

Tuvimos la oportunidad de entrevistar a uno de los Socios de la empresa, quien nos brindó información no sólo del área Recursos Humanos, sino de la historia de la empresa y de algunas de sus necesidades. Comenzó por relatar cómo se funda Henisa Sudamericana SA en el año 1993, cuando una entidad privada Brasileira “Henisa Brasil” se asocia al director de la firma argentina, en aquél entonces llamada “Pucará Construcciones SA”, para construir la General Motors, lo que se logró en un tiempo récord de 22 meses.

Fue en ese entonces que nació la primera empresa binacional Argentino Brasileira del Régimen del Mercosur formada especialmente para la realización de obras de Ingeniería y Arquitectura, obras industriales, eléctricas e hidráulicas , montajes mecánicos, eléctricos y termo mecánicos.

Desde aquél entonces, Henisa Sudamericana S.A. participa de estudios de licitación y es contratada por grandes empresas para construir obras civiles tales como Siderca, CTI Móvil, Renault, Grandes Tiendas C&A, la Central Nuclear de Embalse; complejos culturales tales como Paseo del Buen Pastor, Museo Emilio Caraffa, Teatro Real, Capilla del Buen Pastor, entre otras. Actualmente, Henisa Sudamericana S.A. tiene a su cargo, entre otros contratos, parte de la Central Nuclear de Atucha II, acuerdo establecido con Nucleoeléctrica Argentina S.A. Estas grandes empresas le asignan un monto en el que se contemplan los materiales necesarios para llevar a cabo la obra, los salarios de personal, mantenimiento y cualquier otro gasto en el que pueda incurrir.

Además de estas contrataciones, desarrolla emprendimientos propios tales como edificios de vivienda y/u oficinas en Barrio General Paz, Nueva Córdoba, Buenos Aires. El Gerente recalcó que continuamente se persigue la creatividad para desarrollar proyectos como éstos.

Actualmente la empresa posee una nómina de trescientos operarios aproximadamente, con una elevada rotación por el rubro en el que se inserta la empresa. El personal administrativo asciende a unas treinta personas.

---

La oficina Central se encuentra ubicada en la Ciudad de Córdoba, y cuenta con dos oficinas más en Buenos Aires, una de ellas en Capital Federal y la otra en Lima, partido de Zárate. En la oficina de Córdoba actualmente trabajan treinta personas y aproximadamente noventa operarios distribuidos en las obras de la Central Nuclear de Embalse de Río Tercero, Center Basamento en Nueva Córdoba, La Casa de Retiros Espirituales, la Carpintería de Aluminios y la Antigua Cervecería Córdoba; cuatro administrativos en las oficinas de Lima, Zárate y ciento veinte operarios en la Central Nuclear Atucha II; y por último seis personas (administrativos, Gerente de Buenos Aires y Arquitectos) en las oficinas de Capital Federal, con un total de treinta operarios aproximadamente en la obra.

El edificio de Córdoba tiene tres pisos, en el primero se encuentra el Área Administrativa, a saber: Recursos Humanos, la Recepción, Compras, Contabilidad y Tesorería. En el segundo piso se ubican las oficinas del Directorio y en el tercer piso, el Área Técnica (Ingenieros y Arquitectos).

En la sede ubicada en la ciudad de Córdoba, se diferencian dos grandes grupos, uno dedicado a las tareas administrativas, tales como Recursos Humanos, compras, balances, pago a proveedores, facturación, tesorería, contabilidad; y el otro grupo dedicado a las tareas de arquitectura e ingeniería; tales como diseño, servicio de post venta al cliente y coordinación de obras.

El horario de trabajo es de 9:00 am a 18:00 pm donde se contempla un horario de almuerzo de 13:30 a 14:30, momento en el que se reúne todo el personal, tanto del área de Administración como del Área Técnica en el comedor de la empresa.

Ese mismo día conversamos con la encargada de Recursos Humanos quien nos comentó que trabaja hace doce años en la empresa y que hasta los últimos cinco años, ella estuvo sola en el departamento. Cuando aumentó el volumen de operarios, la empresa decidió contratar otra persona para éste área y dividir ciertas tareas.

Destacó que las principales tareas del área son la de control de asistencia del personal, elaboración de las planillas de horas trabajadas para informar al estudio contable que liquida los sueldos, control y corrección de recibos de sueldo, reposición de

---

indumentaria y elementos de protección personal, elaboración y mantenimiento de legajos de personal, seguimiento de exámenes pre y post ocupacionales y de accidentes de trabajo. Otras actividades mencionadas fueron las de reclutamiento, selección e inducción.

Al consultarle cómo se organiza el área, nos comentó que no existen procedimientos claramente definidos para la realización de las actividades diarias, sino que éstas se llevan a cabo según van surgiendo y de manera espontánea. Cabe destacar que hay ciertas tareas que se rigen por un procedimiento, el cual debe ser respetado ya que se trata de actividades reguladas por el sindicato y que de no ser cumplidas se aplica una multa. Estas son: Aportes a la seguridad social, al sindicato, fondo de desempleo y pago de haberes.

Las tareas específicas de Recursos Humanos, como reclutamiento, selección e inducción se llevan a cabo una vez que surge una vacante. La encargada del área comentó la falta de planificación, previsión y programación de éstas: *“A diferencia de grandes empresas que prevén y planifican con cierto tiempo de anticipación la dotación de personal para proyectos determinados, en Henisa Sudamericana S.A únicamente se inicia el proceso cuando el área solicitante comunica de manera informal y sin ningún tipo de registro escrito, la necesidad de incorporación de un nuevo empleado”*.

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

#### 4. **PROBLEMAS DETECTADOS EN EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

- Procedimientos informales en relación a los procesos de Previsión y Provisión en el Área de Recursos Humanos de Henisa Sudamericana S.A.
- Obsolescencia y falta de coordinación de los procesos de previsión y provisión en el Área de Recursos Humanos de Henisa Sudamericana S.A.
- Imposibilidad para acceder fácil y rápidamente a la información de candidatos potenciales, por parte del Área de Recursos Humanos.
- Planificación insuficiente de entrevistas de selección de personal en Henisa Sudamericana S.A.
- Henisa Sudamericana S.A. carece de un plan de inducción para los nuevos empleados.

## 5. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

### **Obsolescencia en los métodos para llevar a cabo los procesos de previsión y provisión.**

El Departamento de Recursos Humanos emplea métodos tradicionales para necesidades actuales que quedan insatisfechas para reclutar, seleccionar e inducir al personal.

A partir del análisis y la interpretación de la información obtenida, podemos concluir que los miembros pertenecen a una organización compuesta por gente joven en su mayoría. Sin embargo, al ser una empresa dirigida por los mismos socios que la fundaron, muchas de sus actividades laborales se practican bajo los mismos procedimientos de veinte años atrás.

Esta situación se evidencia en las dificultades que presentan las encargadas de Recursos Humanos al iniciar un proceso de incorporación de personal, ya que no se planifican ni se prevén con anticipación las necesidades de personal.

No existe dentro de la empresa un modelo de solicitud de incorporación de personal. Cuando que un gerente de línea necesita incorporar un nuevo empleado para su área, lo hace de manera informal y sin brindar una descripción del puesto vacante con los requisitos a contemplar para la selección, la cual guiaría la búsqueda.

El proceso de reclutamiento es lento teniendo en cuenta que el departamento posee gran cantidad de responsabilidades además de ésta; e ineficiente, porque existe una inconsistencia entre los resultados esperados y los realmente obtenidos.

El área Recursos Humanos posee gran cantidad de currículums sin clasificar ni establecer prioridades entre ellos de acuerdo a especialidad, edad, género, perfil, experiencia, preferencias del candidato ni necesidades reales del área solicitante ni el perfil del puesto vacante. Se encuentran todos juntos en una misma caja y al momento de iniciar un proceso de búsqueda, alguna de las encargadas se dirige a la misma.

Las instancias de entrevista tampoco son programadas, simplemente se cita a candidatos potenciales cuando queda un tiempo libre en la agenda, sin tener en cuenta la

---



disponibilidad de los superiores que solicitaron dicha incorporación, lo que ayudaría a tomar la mejor decisión respecto al puesto vacante si los superiores participaran de la entrevista. La entrevista propiamente dicha tampoco es programada, apunta a los intereses y experiencia del candidato sin brindarle demasiada información del puesto ni de la empresa, por una cuestión de política empresarial.

La decisión final se efectúa unos días después de transcurridas las instancias de entrevista. Al no considerar la alternativa de realizar una búsqueda más exhaustiva, probablemente la empresa pierda la posibilidad de conocer candidatos potenciales más idóneos que los que ha entrevistado para el puesto vacante. De hecho, muchas incorporaciones fracasan poco tiempo después de la selección del nuevo empleado, y el proceso comienza nuevamente.

A partir de las entrevistas pudimos detectar que en general, los empleados se encuentran confusos durante sus primeras semanas en la empresa ya que previo al ingreso, no se les provee una inducción mínima acerca del funcionamiento general de la empresa ni las personas con quienes tendrá contacto diariamente.

En base a los argumentos recién mencionados, podemos sintetizar que si bien la empresa cuenta con un Área de Recursos Humanos, se le brinda mayor tiempo y dedicación a otro tipo de tareas que a los procesos de análisis de necesidades de dotación de personal, análisis y descripción de puestos, reclutamiento, selección e inducción. Al no existir dentro del área un programa estandarizado para prever y proveer la plantilla de personal, dichas actividades se realizan rápidamente frente a las necesidades sin planear ni considerar todas las alternativas disponibles.

El ser humano es el activo más importante que posee la empresa, y si se pretende una organización participativa y con énfasis en los seres humanos, resulta indispensable planear la búsqueda e incorporación de dichos recursos, a fin de minimizar los errores de contratación y proveer gente capaz de promover el éxito y la competitividad.

## 6. DELIMITACIÓN DEL TEMA

Nos centraremos en los procesos de Previsión y Provisión del Departamento de Recursos Humanos de la empresa. Investigaremos también las áreas que se encuentren directamente relacionadas con nuestro tema de estudio, a saber: Área administrativa y Área Técnica

Henisa Sudamericana es una empresa privada ubicada en la Ciudad de Córdoba, con una larga trayectoria en lo que se refiere a diseño y construcción de proyectos de gran envergadura.

Se detectó que el Departamento de Recursos Humanos posee algunas falencias en lo que respecta a Previsión y Provisión de Recursos Humanos, área en la que nos centraremos como tema de investigación. Estudiaremos cómo se administran dichos procesos en Henisa Sudamericana S.A. y cómo afecta a nivel profesional a los miembros de la organización ya que, si bien es ahí donde se centra nuestro tema de estudio, podremos demostrar que afecta a toda la organización en su conjunto.

Veremos cómo la desactualización y falta de coordinación de los procedimientos de la Previsión y Provisión afecta la conducta de los miembros que recién ingresan a la organización porque la forma en que son recibidos, entrevistados, incorporados e inducidos, denota la cultura y principios tradicionales fuertemente establecidos, con los cuales se rige la conducta de todos los miembros.

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

## **7. ENUNCIADO Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El trabajo realizado busca formalizar los procesos que se refieren a la Previsión y Provisión de Recursos Humanos (a saber: Detección de necesidades, descripción de puestos, reclutamiento y selección e inducción) en una empresa binacional ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina.

El objetivo es brindar a Henisa Sudamericana S.A. un plan de acción con estrategias y técnicas actualizadas que permitan tanto la inclusión del mejor candidato al puesto vacante como la correcta integración de este individuo en el puesto, y en consecuencia, su permanencia en la empresa.

## 8. **JUSTIFICACIÓN**

Consideramos que resulta necesario llevar a cabo esta investigación porque si se logra que la empresa llegue a conocer tanto sus fortalezas como sus debilidades, viabilizará un plan de acción para revertir esta situación.

Nuestro proyecto aportará a Henisa Sudamericana S.A. una herramienta para mejorar su capital humano, lo cual repercute en la calidad de los procesos de la empresa así como también de los resultados obtenidos.

Los procesos de Previsión y Provisión se llevan a cabo de manera improvisada por parte de las encargadas del Área de Recursos Humanos ya que no se sigue un protocolo ni se le dedica el tiempo y la relevancia que merece dicha tarea.

Los procesos de Previsión y Provisión se ejecutan teniendo en cuenta las necesidades actuales y con más urgencia de la empresa, sin tener en cuenta los perfiles de puesto y las necesidades reales del área solicitante. Esta situación trae como consecuencia el desconocimiento por parte del Área de Recursos Humanos de dichos perfiles (características, requerimientos, actividades y responsabilidades del puesto) y por tanto, desorientación a la hora de la Provisión de los Recursos Humanos.

Se pretende brindar una propuesta a Henisa Sudamericana S.A. que a su vez proporcione al Departamento de Recursos Humanos las herramientas necesarias para otorgar importancia a estas cuestiones con el fin de optimizar tiempos, seleccionar el mejor candidato al puesto vacante, eficiencia en los costos que implican estos procesos, mayores posibilidades para el nuevo empleado de superar el periodo de prueba y elevar la imagen de la empresa frente al mercado.

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

### **Beneficiarios de la Implementación del Proyecto:**

- La firma obtendrá resultados favorables al contratar personal calificado. Consecuentemente, mejorará el servicio prestado, lo que genera un impacto altamente positivo en la sociedad.
- El responsable del Área de Recursos Humanos optimizará tiempos y recursos, mejorará la calidad de su trabajo al enriquecer los procesos y apreciar resultados positivos al finalizar la búsqueda.
- La plantilla de empleados, tanto los actuales como los nuevos integrantes, ya que aumentará su sentido de pertenencia a partir de la detección de necesidades y la resolución de problemas existentes.

## 9. **OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- **Objetivo general:**

Actualizar y coordinar los procesos de Previsión y Provisión del Departamento de Recursos Humanos de la empresa Henisa Sudamericana S.A. de la ciudad de Córdoba.

- **Objetivos específicos:**

- Diagnosticar la situación actual de la organización, relevando las necesidades a satisfacer de los procesos de Previsión y Provisión del Área de Recursos Humanos.
- Optimizar tiempos de la búsqueda de personal.
- Programación del proceso de selección de personal.
- Que todos los integrantes de Henisa Sudamericana S.A. tengan, al ingresar, una visión global de las tareas que se llevan a cabo en cada área.

## 10. **MARCO METODOLOGICO**

### **Determinación del área de intervención y población afectada.**

Nuestro proyecto será de intervención, con un enfoque cualitativo.

El área de intervención pertenece al sector administrativo de la empresa constructora Henisa Sudamericana S. A, específicamente el Área de Recursos Humanos.

### **Instrumentos de recolección de datos.**

Con el fin de realizar un análisis pormenorizado de las variables a investigar en este proyecto, se seleccionaron cuestionarios utilizados por consultoras de empresas tales como **Deloitte** (Consultora de servicios profesionales con sede en Nueva York con aproximadamente 182,000 profesionales en más de 150 países del mundo), **PricewaterhouseCoopers** (Consultora de Negocio y Financiera Asesoramiento Legal y Fiscal con sede en Londres, Nueva York que emplea a 169 000 personas en 153 países), que servirán de guía y simultáneamente se adaptarán, agregando o quitando apartados en función a los objetivos de este proyecto. Es decir que no se utilizarán los cuestionarios originales, sólo servirán de pautas para no pasar por alto información relevante. Estos cuestionarios serán proporcionados a los empleados que ocupan los cargos detallados a continuación, a fin de relevar las opiniones de los miembros de la empresa. Éstos son: La Recepcionista (1), los encargados de los departamentos de Compras (3), Recursos Humanos (2), Administración (6) y del Área Técnica (4), es decir, Ingenieros y Arquitectos. La muestra se compone de personas mayores de edad, entre 25 y 50 años, de ambos sexos, y pertenecientes a diferentes áreas de la empresa relacionadas directa e indirectamente con el área estudiada.

Otro de los instrumentos utilizados es el de las entrevistas semi estructuradas, pero éstas sólo fueron dirigidas al Gerente Administrativo y la encargada de Recursos Humanos, quien nos ofrece un enfoque más detallado de los problemas existentes del área y de la historia y filosofía de la empresa.

---



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

Finalmente, se concurrirá en reiteradas oportunidades a la organización, a fin de observar en profundo el Área de Recursos Humanos, el modo de trabajo, el comportamiento, sus relaciones, compartir vivencias y conocer los equipos e instrumentos de trabajo ligados a los procesos de Previsión y Provisión de Recursos Humanos.



## 11. **MARCO TEORICO**

### 11.1. **Previsión de Recursos Humanos.**

La Previsión de los Recursos Humanos se basa en la determinación de las necesidades y disponibilidades de su personal, para un horizonte temporal determinado, con objeto de alcanzar, en cada momento del tiempo un ajuste entre ambas. En definitiva se trata de conocer la oferta y la demanda de los Recursos Humanos.

El objetivo de esta fase es conocer la situación y necesidades de la empresa en el futuro, los cambios organizativos que se producirán y los derivados de la propia actividad empresarial o del sector. El desarrollo de esta fase implica el estudio de los siguientes aspectos:

- Conocer los organigramas previstos.
- Analizar y describir los puestos de trabajo necesarios a futuro.
- Valorar dichos puestos.
- Cuantificar las necesidades de nuevos puestos.
- Preparar las fuentes de reclutamiento internas o externas.
- Diseñar los sistemas idóneos de selección de dicho personal.
- Establecer los planes de formación y desarrollo de los nuevos puestos.<sup>1</sup>

### **Análisis de necesidades de Selección.**

Debe partir de un estudio de las necesidades reales de la empresa que permita responder a las preguntas ¿Por qué es necesario determinados procesos de selección? ¿Cómo se va a seleccionar, de forma interna o externa y mediante qué procedimientos? ¿Cuáles serán las repercusiones funcionales y estructurales del proceso? ¿Qué coste económico tendrán para la organización los procesos de selección previstos?

---

<sup>1</sup> [www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com)

---

La selección de personal se ha de contemplar dentro de la gestión global de todas las áreas que componen la empresa. Algunas de las situaciones que dan origen a un proceso de selección pueden ser:

- La creación de un puesto, ya sea por causas funcionales, estructurales o tecnológicas, y la evolución de una empresa, que puedan determinar necesidades de contratación a corto y medio plazo.
- La salida de un trabajador de la organización, ya sea por despido, jubilación, renuncia, etc.
- Imprevistos derivados de bajas, accidentes o enfermedades.
- Motivos estructurales y de planificación cuando se prevé en un futuro cercano la necesidad de contratar o de formar a los empleados.<sup>2</sup>

#### 11.1.1. Planificación de la demanda de Recursos Humanos.

Un aspecto fundamental de la tarea de selección es el correcto planeamiento del proceso completo de selección. Para ello es esencial la correcta identificación de los pasos a seguir, no solo en la teoría de un proceso de búsqueda, sino de la posición en particular.

Una vez que se hayan identificado los pasos y el grado de dificultad que se prevé para realizar este trabajo, se definirán los plazos, con un adecuado margen.

En un esquema teórico de planificación de Recursos Humanos se parte del análisis de las **necesidades de personal** en relación con la **nómina** (real o existente) **de empleados y sus competencias**. Este último aspecto (las competencias) es el más difícil de determinar. Esta correlación debe realizarse sin perder de vista **la visión, misión y los valores de la organización**. De este análisis global se determinaran las necesidades de incorporación de empleados. Es de vital importancia la planificación de un proceso de búsqueda. No todas ellas tienen el mismo grado de dificultad y cada una requiere una estrategia diferente.

---

<sup>2</sup> Noya, María García. Selección de Personal Integrado. Editorial ESIC. Madrid 1997. Capítulo V.

---

Si se parte de un buen reclutamiento, la selección será más sencilla.<sup>3</sup>

La planeación de la demanda futura de Recursos Humanos, es una técnica para determinar en forma sistemática la provisión y la demanda de empleados que tendrá una organización.

Llevarla a cabo trae ventajas como:

- Mejorar la utilización de los Recursos Humanos, ubicando la persona correcta en el lugar correcto.
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del Departamento de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos de la organización.
- Economizar las contrataciones, evitando un alto índice de rotación que genera pérdidas y gastos innecesarios.
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros cambios y conocer a los empleados.
- Ayudar a la coordinación de varios programas como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aporte de personal más capacitado.
- Y colaborar con la evaluación de desempeño del personal, obteniendo así un seguimiento de cada empleado para ver su desarrollo en la empresa.<sup>4</sup>

## **11.2. Análisis y Descripción de Puestos.**

Analizar puestos, para luego describirlos, comprende una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son efectuadas y qué tipo de personas deben contratarse para esa posición.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la Administración de Recursos Humanos.

---

<sup>3</sup> ALLES Martha Alicia; "Empleo – El proceso de selección"; Editorial "Ediciones Machi"; Edición Julio 2001, Buenos Aires, Argentina; Cap. 8; Pág. 171

<sup>4</sup> DOBRONICH, Verónica Jimena; "Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos"; Editorial Valletta Ediciones; Cap. 1; Pág. 30.

---

El cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real -y actualizado-, de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades de los diferentes puestos, los niveles de exigencia requeridos respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

**Concepto:** El análisis, descripción y documentación de puestos, es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.<sup>5</sup>

Los siguientes son los elementos básicos en una descripción de puestos:

- **Código:** Un código puede indicar al observador el departamento al que pertenece el trabajador, si está sindicalizado o no y el número de personas que desempeña la misma labor.
- **Fecha:** Dato esencial para determinar cuándo se actualizó la descripción por última vez.
- **Identificación de la persona que describió el puesto:** Información de utilidad para que el departamento verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

## **ESPECIFICACION DE PUESTOS**

Hay una diferencia sutil pero importante entre una descripción de puesto y una especificación del puesto. La especificación de puesto hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la efectúa, es un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que desempeñará la labor.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> ALLES Martha Alicia; "Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias."; Editorial "Ediciones Granica S.A."; Edición 2000, Buenos Aires, Argentina; Cap. 7, Pág. 257.

<sup>6</sup> DAVIS, Keith, Ph.D; "Administración de Personal y Recursos Humanos"; Editorial Mc. Graw Hill; Quinta Edición; Pág. 96; Cap. 4.

---

### **11.2.1. Beneficios de un programa de descripción de puestos**

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- Define el rendimiento estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión.
- Otros usos: Para analizar los flujos de información de una compañía.

### **11.2.2. Método de redacción de las descripciones de puestos.**

#### **11.2.2.1. Identificación del puesto.**

Incluye el nombre del puesto, código o identificación interna, área, departamento o gerencia a la cual pertenece, ciudad o región cuando sea pertinente, etc.

El código del puesto debería servir para identificar rápidamente a los distintos puestos.

Debe figurar en la identificación el título del supervisor inmediato, y también la fecha, para hacer constar el momento en que se escribió la descripción del puesto.

#### **11.2.2.2. Resumen del puesto.**

Como su nombre lo indica, debe ser breve, solo debe detallar las actividades principales.

Nunca deben incluirse en un mismo sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras responsabilidades”; si estas existen, deben detallarse.

#### **11.2.2.3. Relaciones.**

Muestran las relaciones del puesto con otras personas dentro o fuera de la organización. Por ejemplo:

- Reporta a;
- Supervisa a;
- Trabaja con;
- Fuera de la compañía.

#### **11.2.2.4. Responsabilidades y deberes.**

Se debe presentar una lista detallada de estos aspectos de la función. Aunque se recomienda ser conciso y breve, no debe omitirse ninguna responsabilidad del puesto, aunque se trate de una tarea que deba realizarse una vez al año para el cierre del balance.

#### **11.2.2.5. Autoridad.**

En esta sección se deben definir los límites de autoridad del puesto, incluyendo sus atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otras personas y el manejo de dinero o límites de aprobación de gastos, etc.

#### **11.2.2.6. Criterios de desempeño.**

Significan, en general, qué se espera del empleado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción del puesto y cada una de sus responsabilidades y deberes.

#### **11.2.2.7. Condiciones de trabajo y ambiente.**

En las oficinas ubicadas en las localizaciones clásicas quizá el relevamiento de las condiciones ambientales no sea relevante, pero sí puede serlo en situaciones donde la posición se vea expuesta a ruidos o cualquier situación no favorable para el trabajador.

---

#### **11.2.2.8. Otras condiciones.**

Incluir horarios especiales, viajes frecuentes y cualquier requerimiento especial inherente al puesto.<sup>7</sup>

### **11.3. Provisión.**

Los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.<sup>8</sup>

#### **11.3.1. Reclutamiento.**

Conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto a cubrir dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará alguno de ellos para ofrecerle el empleo.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> ALLES Martha Alicia; "Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias."; Editorial "Ediciones Granica S.A."; Edición 2000, Buenos Aires, Argentina; Cap. 7, Pág. 257.

<sup>8</sup> CHIAVENATO, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos"; Editorial Mc. Graw Hill; Quinta Edición; Pág. 178; Cap. 178

<sup>9</sup> CHIAVENATO Idalberto; "Administración de Recursos Humanos"; Editorial Mc. Graw Hill; 5ta Edición; Cap. 5; Pág. 208.

---

## **Diferencias entre Reclutamiento y Selección.**

- **Reclutamiento:** Es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente.
- **Selección:** Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, con empleo. Estos últimos pueden estar empleados en la misma organización o en otras empresas.

De los que pertenecen a la misma empresa o reclutamiento interno, algunos pueden ser personas que cumplan hoy con el perfil requerido o potenciales que puedan cubrirlo luego de un periodo de adaptación o entrenamiento.

La misma clasificación de candidatos con el perfil real o potencial la podemos encontrar en el reclutamiento externo.<sup>10</sup>

### **11.3.1.1. Tipos de Reclutamiento.**

#### **11.3.1.1.1. Reclutamiento Interno.**

El Reclutamiento es interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal), o transferidos con ascenso (movimiento diagonal).<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> ALLES Martha Alicia; "Empleo – El proceso de selección"; Editorial "Ediciones Machi"; Edición Julio 2001, Buenos Aires, Argentina; Cap. 8, Pág. 175

<sup>11</sup> CHIAVENATO, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos"; Editorial Mc. Graw Hill; 5ta Edición; noviembre 1999; Cap. 5; Pág. 221.

---



### **Fuentes de reclutamiento interno.**

- Sistema de registro por computadora: Se trata de una base de datos con registros y aptitudes completas de cada empleado de una organización. En combinación con buscadores fáciles de utilizar, los miembros del Área de Recursos Humanos pueden identificar a los posibles candidatos a ocupar la vacante. Este método es atractivo por varias razones, no solo por política e imagen de la empresa, sino también porque con éste reduce el tiempo de respuesta y costos empleados al buscar un candidato.
- Requisición de puestos: Técnica que consiste en la publicación de avisos sobre vacantes y mantenimiento constante de listas de empleados que buscan ascensos.

### **Ventajas:**

- Aprovechamiento de la inversión que la empresa ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual.
- La promoción sirve para recompensar a los empleados por su desempeño anterior y los estimula para continuar esforzándose.<sup>12</sup>
- Es más económico que el reclutamiento externo ya que la empresa no invierte en anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración del nuevo empleado, etc.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados, pues estos vislumbran la posibilidad de progreso en la organización.
- Presenta mayor índice de validez y seguridad.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal.

### **Desventajas:**

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender. Si realmente no se ofrecen las oportunidades de progreso en el momento adecuado, se corre el riesgo de frustrar a los empleados en su potencial y en sus ambiciones; causando apatía, desinterés, o el retiro.

---

<sup>12</sup> BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur; "Administración de Recursos Humanos"; Decimosegunda Edición; Colombia 2001; Cap. 4; Pág. 140.

- Puede generar conflicto de interés. Las jefaturas que por largo tiempo no han sido promovidos o no tienen potencial de desarrollo, podrían subestimar el desempeño de subordinados, con la finalidad que estos no los sobrepasen.
- Cuando se efectúa continuamente, puede llevar a los empleados a limitar la política y directrices de la organización, ya que éstos, al convivir solo con los problemas y las situaciones de su organización, se adaptan a ellos y pierden la creatividad y la actitud de innovación. De este modo, las personas pasan a razonar casi exclusivamente dentro de los patrones de la cultura organizacional.
- A veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior.

#### **11.3.1.1.2. Reclutamiento Externo.**

El reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización. Cuando existe una vacante, la organización intenta llenarla con personas de afuera, es decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.<sup>13</sup>

A menos que haya una reducción en la fuerza de trabajo, es preciso encontrar un reemplazo del exterior para cubrir una vacante cuando el ocupante pasa a un nuevo puesto en la organización.

#### **Fuentes de reclutamiento externo.**

Estas varían de acuerdo al nivel del puesto vacante. Un aspecto que incide fuertemente en este tipo de reclutamiento es el mercado laboral. La fuente de reclutamiento mediante la cual una persona ingresa a determinada empresa, puede afectar su rendimiento y el nivel de compromiso.

---

<sup>13</sup> CHIAVENATO Idalberto; "Administración de Recursos Humanos"; Editorial Mc. Graw Hill; 5ta Edición; noviembre 1999; Cap. 5; Pág. 223

---

- **Anuncios:** Es uno de los métodos más comunes para atraer candidatos externos a la organización. Éstos se publican en los periódicos, revistas, radio, televisión, anuncios en la vía pública, los carteles y/o correo electrónico. La preparación de estos anuncios requiere creatividad para desarrollar el diseño y el contenido del mensaje. El objetivo es resaltar los principales aspectos del puesto para atraer a candidatos potenciales.
- **Recomendaciones de los empleados / Red de contactos.** Muchos de los empleados actuales de una organización recomiendan conocidos para ocupar un puesto vacante. Hay formas de elevar el nivel de gratificación mediante incentivos a los empleados que así lo hagan. Cabe destacar que jamás debe darse prioridad a los conocidos en el proceso: La clave es ser objetivo al momento de seleccionar, debemos elegir al mejor candidato.
- **Solicitudes y Currículos que llegan solos:** No deben ignorarse los currículos que muchas veces llegan a la empresa, de personas solicitadas que quizás sean una muy buena oportunidad para ocupar el puesto.<sup>14</sup>
- **Internet:** Un procedimiento utilizado actualmente por algunas empresas consiste en incluir Currículos Vitae en una página Web específica que está disponible para los usuarios de internet en todo el mundo. Las empresas que diseñan estas páginas se contactan con personas que desean exponer aquí su historial. De esta manera los historiales profesionales están a disposición de los seleccionadores y los candidatos amplían su campo de acción.
- **Programas de becarios para empresas:** Es frecuente que universidades tengan programas de becas de formación en empresas que proporcionan estudiantes de carrera o recién titulados para realizar un trabajo especializado.<sup>15</sup>
- **Agencias para reclutamiento:** Ayudan a la organización a encontrar el candidato más calificado para el puesto a ocupar.
- **Instituciones educativas:** Por lo general son una fuente de solicitantes jóvenes con educación formal pero con poca o nula experiencia laboral.
- **Sindicatos.**

---

<sup>14</sup> BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur; "Administración de Recursos Humanos"; Decimosegunda Edición; Colombia 2001; Cap. 4; Pág. 142

<sup>15</sup> María García Noya, Enrique Hierro Diez y José Javier Jiménez Bozal – "Selección de Personal. Sistema Integrado". Editorial ESIC. Madrid 1997; Cap. 9; Pág.116

---

- **Agencias Públicas de colocación:** En ciertos países del mundo, las personas que ingresan al desempleo, deben registrarse en estas oficinas y estar disponibles para tomar un “empleo apropiado” a fin de recibir los cheques semanales de desempleo. Así, dichas agencias pueden recomendar a los solicitantes con las habilidades requeridas y disponibles a los patrones que tienen vacantes.
- **Subcontratación de empleados:** Las compañías subcontratistas envían a sus trabajadores a la empresa solicitante de manera permanente<sup>16</sup>

### **Ventajas:**

- Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización. La entrada de Recursos Humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la empresa y, casi siempre una revisión de la manera de cómo se conducen los asuntos de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo, y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los Recursos Humanos de la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Muchas empresas prefieren reclutar externamente y pagar salarios más elevados, para evitar gastos adicionales de entrenamiento y desarrollo y obtener resultados de desempeño a corto plazo.

### **Desventajas:**

- Generalmente absorbe más tiempo que el reclutamiento interno. Requiere la utilización de apropiadas técnicas de selección y el uso efectivo de apropiadas fuentes que permitan la captación de personal. Cuanto más elevado es el nivel del cargo, más previsión deberá tener la empresa, para que la unidad o área de reclutamiento no sea presionada por los factores de tiempo y urgencia en la prestación de sus servicios.

---

<sup>16</sup> BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur; “Administración de Recursos Humanos”; Decimosegunda Edición; Colombia 2001; Cap. 4; Pág. 152.

---

- Es más costoso y exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, gastos operacionales de salarios y material de oficina, etc.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud. En este caso, cobra importancia la intervención de agencias externas para realizar el proceso de evaluación e investigación. Las empresas dan ingreso al personal mediante un contrato que estipula un período de prueba, precisamente para tener garantía frente a la relativa inseguridad del proceso.
- Cuando el reclutamiento externo monopoliza las vacantes y las oportunidades que se presentan en la empresa, puede frustrar al personal, ya que éste percibe barreras imprevistas en su desarrollo profesional. Los empleados pueden percibir el monopolio del reclutamiento externo como una política de deslealtad de la empresa hacia su personal.
- Por lo general, afecta la política salarial de la empresa, principalmente cuando la oferta y la demanda de Recursos Humanos están en situación de desequilibrio.

#### **11.3.1.1.3. Reclutamiento Mixto.**

Una empresa nunca hace sólo reclutamiento interno ni sólo reclutamiento externo. Ambos deben complementarse siempre ya que, al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar reemplazo para cubrir el cargo que deja el individuo ascendido a la posición vacante, si es reemplazado por otro empleado, este hecho produce otra vacante que debe llenarse. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> CHIAVENATO, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos"; Editorial Mc. Graw Hill; 5ta Edición; Cap. 5; Pág. 230.

### **11.3.2. Selección.**

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.<sup>18</sup>

#### **11.3.2.1. Bases para la selección de personas.**

Dado que la Selección de Recursos Humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se funda en las características del cargo vacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.<sup>19</sup>

##### **11.3.2.1.1. Elección de las Técnicas de Selección.**

Comúnmente se elige más de una técnica de selección para cada caso. Cada una de las técnicas auxilia a las demás proporcionando un amplio conjunto de información sobre el candidato. Las técnicas elegidas deben representar el mejor elemento de predicción para un buen desempeño futuro en el cargo.

#### **Principales características de cada una de las técnicas.**

- **Entrevista de Selección.**

Es la técnica más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Aunque carezca de bases científicas y sea la técnica de selección más subjetiva e imprecisa, la entrevista de personal es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o rechazo de un candidato.

---

<sup>18</sup> DAVIS, Keith; WERTHER, William D.; "Administración de Personal y Recursos Humanos"; Editorial Offset SA de CV"; México DF; 2000; Quinta Edición; Capítulo 7; Pág. 180

La entrevista es, en esencia, un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan.<sup>20</sup>

- **Pruebas Psicológicas.**

Las pruebas psicológicas no son eliminatorias en el proceso de selección, salvo en aquellos casos donde se detecte una patología o se perciban desviaciones que no permitirán el correcto desempeño del puesto. En los demás casos, los test psicológicos serían un elemento informativo más a considerar para la candidatura final del aspirante.

Una prueba o test psicológico, es una prueba objetiva y estandarizada que permite describir el comportamiento de sujetos con respecto al comportamiento de un grupo de sujetos definidos que se encuentran en la misma situación.

La estandarización quiere decir que en la aplicación y en la evaluación de los test se tiene que proceder de forma uniforme, todo debe ser idéntico, los materiales a utilizar, el tiempo fijado, las instrucciones dadas, etc.

Los test psicológicos pueden ser:

- Individuales: Se aplican en cada ocasión a una sola persona.
- Colectivos: Se aplican a varios individuos a la vez.

Por otra parte, podemos hablar de los test que:

- Evalúan las características individuales implicadas en la recepción y el tratamiento de la información. Miden **aptitudes**: Inteligencia, habilidades y conocimientos. En este tipo de test existen respuestas correctas e incorrectas.
- Aquellos que miden características implicadas en la orientación y control de las conductas. Evalúan **actitudes**, personalidad, intereses, temperamento. En los test de tipo emocional no hay respuestas buenas o malas.
- Las pruebas psicológicas deben ser puestas en práctica por psicólogos.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> CHIAVENATO, Idalberto; "Administración de Recursos Humanos"; Editorial Mc Graw Hill; 5ta Edición; Cap. 6; Pág. 246.

<sup>21</sup> DOBRONICH Verónica Jimena; "Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos"; Editorial Valletta; Edición 2011; Capítulo 6, Pág. 163.

---

- **Técnicas de Simulación.**

Las técnicas de simulación tratan de pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Su punto de partida es el drama, que significa reconstruir en un tablado – contexto dramático – el momento presente, el aquí y ahora, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. La principal técnica de simulación es el psicodrama, basado en la teoría general de roles: Cada persona representa los roles que más caracterizan su comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otra u otras personas.

Algunas empresas utilizan técnicas de simulación como complemento del diagnóstico psicológico y las entrevistas: Junto con los resultados de las pruebas, el aspirante debe dramatizar un acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñará en la empresa, para que pueda suministrar una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo. Estas técnicas se utilizan bastante en los cargos que exigen muchas relaciones interpersonales, como dirección, gerencia, supervisión, ventas, compras, contactos, etc. La posibilidad de error, intrínseca a cualquier sistema de selección, puede reducirse de modo sensible; incluso el mismo aspirante podrá darse cuenta de su adaptación o no al cargo pretendido, simulando una situación que deberá enfrentar más tarde. La simulación fomenta la retroalimentación y favorece el autoconocimiento y la autoevaluación. Las técnicas de simulación deben ser dirigidas por psicólogos.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> CHIAVENATO, Idalberto; “Administración de Recursos Humanos”; Editorial Mc. Graw Hill; 5ta Edición; Figura 6.4; Cap. 6; Pág. 246.

---



### **11.3.2.2. Tipos de Entrevistas.**

#### **11.3.2.2.1. Comprobación de Datos.**

Entrevista semiestructurada orientada a confirmar la disponibilidad de los candidatos y los datos objetivos del perfil. Asimismo se comienza a indagar sobre la capacidad de cada candidato para cumplir los factores de rendimiento según las necesidades de la empresa.

Esta entrevista es una herramienta de toma de decisiones tanto para la empresa como para el candidato, ya que permitirá a éste:

- Ampliar su información sobre la empresa y el puesto
- Manifestar su interés por el puesto y la empresa
- Conocer la evolución del proceso de selección en el caso de que su candidatura sea válida.<sup>23</sup>

#### **11.3.2.2.2 Entrevista en Profundo.**

##### **Fases de la entrevista de selección:**

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

Cumplidas con éxito las fases iniciales de reclutamiento y de preselección, lo normal será disponer de una serie de candidaturas que pueden encajar con el perfil del puesto demandado, debemos entonces, discriminar cuál va a satisfacer las necesidades de contratación de la empresa.

---

<sup>23</sup> María García Noya, Enrique Hierro Diez y José Javier Jiménez Bozal; "Selección de Personal. Sistema Integrado"; Editorial ES/C. Madrid 1997; Cap. 12; Pág. 147

---

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

El entrevistador debe planificar las siguientes cuestiones:

### **a) Lugar donde se va a realizar la entrevista.**

El marco donde se realizará la entrevista debe favorecer la concentración y la comunicación de ambas partes. El entrevistador tendrá en cuenta:

- El espacio físico: El espacio físico será una referencia que tendrá el entrevistado sobre la imagen de la empresa. Deberá garantizar que las condiciones de luz y temperatura sean adecuadas; que no se produzcan ruidos, humo ni olores desagradables; que las condiciones de orden y limpieza sean óptimas; que la actividad del entrevistador no se interrumpa por visitas o llamadas; y la concentración de ambas partes.
- Los elementos materiales de la entrevista: Se hace referencia a todos los elementos que garanticen la comodidad del entrevistador y del entrevistado. Las sillas han de ser cómodas y estar situadas a un mismo nivel; la disposición de las mesas dependerá del tipo de entrevista que se quiera realizar: Formal, informal, de grupo, etc. Por último, la decoración no ha de ser un elemento de distracción para el candidato ya que perdería concentración.

### **b) Temas a tratar.**

Los temas a tratar van a depender de los las necesidades y características de la empresa, de los requerimientos del puesto, de las características del candidato, de la información generada en el proceso de selección y de los factores de rendimiento.

- Contenido en función de la formación. Es un requisito que admite multitud de variables, que no necesariamente deben estar acreditadas con un título.
  - Contenido en función de la experiencia. Sirve para comparar la experiencia profesional del candidato con las funciones que habrá de realizar.
-

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

- Contenido en función de la motivación. Permite relacionar la motivación y el interés del candidato por la empresa y el puesto de trabajo con la posible continuidad del mismo una vez que haya sido contratado.
- Contenido en función de la disponibilidad. Ha de tener en cuenta qué disponibilidad existe por parte del candidato para cubrir dicho puesto.
- Contenido en función de los factores de rendimiento. Son factores de rendimiento aquellos que se han obtenido a través del análisis minucioso de los requerimientos del puesto. De cada puesto se obtienen una serie de factores de rendimiento que están directamente relacionados con las características y necesidades de la empresa.

### c) Tipos de Entrevista.

Según el número de participantes que intervienen en la entrevista:

- Individuales.
- De grupo

En función del objetivo de la entrevista:

- De comprobación de datos.
- En profundidad.
- Final.

Según el estilo o enfoque de la misma:

- Estructurada: En la que el entrevistador sigue rigurosamente un guión de preguntas previamente determinado. En todo momento la entrevista es controlada por el entrevistador, pero tiene el inconveniente de que sacrifica la espontaneidad del entrevistado.
-

- **Semiestructurada:** En la que sobre la base de un guión de preguntas previamente determinado se permite al entrevistador una cierta flexibilidad al plantear los distintos temas de la entrevista, siempre adaptándose al puesto de trabajo y a las características del candidato que se está seleccionando.
- **Flexible:** Sobre la base de un guión de preguntas predeterminado existe por parte del entrevistador la libertad absoluta para abordar, enfocar e incluso variar el orden y contenido de las mismas; en virtud de las respuestas del entrevistado pueden surgir nuevos temas que podrán desarrollarse en la misma entrevista. Este modelo tiene el riesgo de convertirse en una conversación si el entrevistador no es lo suficientemente hábil. Puede suponer que el entrevistador pierda el control de la dirección en la entrevista.

#### **d) Tipos de Preguntas.**

El tipo de preguntas que se van a utilizar debe favorecer la participación del entrevistado y, sobre todo, la obtención de información en función de los objetivos generales y específicos establecidos.

La forma más efectiva de favorecer la participación del candidato es la utilización de preguntas abiertas, interrogativas indirectas, claras y sencillas.

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

Dentro del desarrollo de la entrevista se distinguen tres fases: inicio, núcleo y finalización de la entrevista.

#### **a) Fase de inicio.**

La importancia de esta fase radica en que es el momento de la toma de contacto, donde muchas veces de forma inconsciente se marca la pauta de lo que será el desarrollo. La forma en que se realiza este encuentro va a ser tan importante como el fondo de la propia entrevista.

---



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

Dentro de la fase de inicio distinguimos las siguientes sub fases:

- Saludo.
- Presentación del entrevistador.
- Romper el hielo y relajar al candidato.
- Resumir las fases realizadas por el candidato desde su incorporación.
- Plantear la agenda de la entrevista.

### **b) Núcleo de la entrevista.**

Es la parte más importante y a la que más tiempo dedicará el entrevistador. El éxito de esta fase va a estar directamente relacionado con toda la fase de preparación y análisis de la información que antecede a la propia entrevista.

El entrevistador pondrá en práctica toda una serie de habilidades para obtener del candidato la máxima información sin dejar de llevar las riendas de la entrevista.

### **c) Finalización de la entrevista.**

El cierre de la entrevista no ha de realizarse de forma precipitada sino progresiva, en virtud de los siguientes pasos:

- Resumen de la entrevista:

Es útil a efectos de aclarar los contenidos tratados durante la entrevista, que el entrevistador realice un breve resumen de la misma. Elaborar un resumen de la entrevista proporciona una mayor fiabilidad y validez al análisis que el entrevistador hace de esa candidatura.

- Preguntas que puede hacer el candidato:

Concluido el resumen, se ha de dar entrada al entrevistado para que realice todas las preguntas y aclaraciones que considere necesarias, por lo que se ha de estar preparado e informar para dar la contestación adecuada.

- Cómo continuará el proceso

Se informará de cómo continuará el proceso de selección y qué fases son las que quedarían pendientes de realizar.

---

- Plazo y forma de contestación:

Se informará al candidato del plazo de contestación a su candidatura. El plazo de respuesta ha de ser lo suficientemente amplio para que permita valorar y analizar la entrevista de cara a establecer la continuidad del candidato en el proceso, y lo suficientemente breve como para que el candidato no pierda el interés y evitar que le pueda surgir una oferta mejor.

- Agradecer la colaboración del candidato:

De la misma manera que se inició la entrevista, se ha de agradecer la disponibilidad del entrevistado por el tiempo que nos ha dedicado, así como su colaboración durante el proceso.

- Despedida:

Se procurará acompañar al candidato hasta la salida. Durante la finalización de entrevistas se recomienda no generar falsas expectativas al candidato, no hacer juicios de valor sobre el entrevistado, tomarse el tiempo necesario para concluir la entrevista pero sin entrar en divagaciones, no dar por concluida la entrevista si el candidato está dispuesto a realizar más preguntas, ser considerado y dar una buena imagen de la empresa, responder con cautela y no dar más información que la que se debe dar.<sup>24</sup>

### **11.3.2.2.3 Entrevista Final.**

El objetivo de plantear una entrevista final es que intervengan las personas con las que se va a relacionar de forma directa el profesional contratado.

Llegada la fase final del proceso, la necesidad de realizar una entrevista final puede surgir en función de dos necesidades:

- Cuando existan varios candidatos que objetiva y profesionalmente son válidos para desempeñar las funciones del puesto, con garantías de éxito y eficacia.

---

<sup>24</sup> María García Noya, Enrique Hierro Diez y José Javier Jiménez Bozal – “Selección de Personal. Sistema Integrado”. Editorial ESIC. Madrid 1997.; Pág. 176

- Una vez elegido el candidato que se va a contratar; en este caso la entrevista final adopta un carácter negociador y se tratan temas relacionados con la forma definitiva de contratación, fecha de incorporación, aspectos salariales que hubieran quedado pendientes, e incluso la presentación de los miembros del equipo o departamento donde se va a integrar.

Esta entrevista se compone de cinco fases:

**a) Preparación:** La responsabilidad de preparar una entrevista final corresponde al responsable de todo el proceso de selección. La base de la información es el informe de valoración que se habrá realizado después de la entrevista en profundidad.

Las funciones del seleccionador variarán con respecto a la entrevista de comprobación de datos y a la entrevista en profundidad ya que se convierte en un observador, facilitador y asesor, siendo sus principales funciones las de:

- Elaborar un informe por cada candidatura que hará llegar a los responsables de la empresa que intervendrán en la entrevista final.
- Valorar y analizar cada candidatura exponiendo sus conclusiones y comentando las impresiones percibidas durante todo el proceso de selección.
- Atender a todas las preguntas y aclarar dudas que les puedan surgir a los responsables de la empresa que van a intervenir en la entrevista.
- Organizar la entrevista atendiendo a la agenda de las partes: candidato y entrevistadores.

**b) Planificación:** El método y sistema de planificación utilizado en la entrevista en profundidad coincide con el empleado en la entrevista final, únicamente hay que tener en cuenta que:

- Normalmente las personas que intervienen por parte de la empresa en la entrevista, no coinciden con las que han realizado todo el proceso de selección anterior.
-

- El objetivo de la entrevista es comprobar la química entre el candidato y los responsables. Éste es un elemento subjetivo no valorable hasta éste momento pero que es imprescindible tener en cuenta. Muchas selecciones fracasan por la incompatibilidad de caracteres entre la persona contratada y su jefe.
- En la planificación han de intervenir tanto el seleccionador como los responsables o jefes directos del puesto a seleccionar. El contenido quedará fijado en función de las necesidades de la empresa y no solo hará referencia a los temas funcionales y de perfil, básicamente los mismos que los planteados en la entrevista en profundidad, sino organizacionales en cuanto a la forma de contratación del candidato, el plazo de integración en plantilla, formas y estilo de trabajo, matices de carácter salarial, determinados factores técnicos del puesto, la organización y estructura de la empresa, la química personal entre el candidato y los responsables.

**c) Desarrollo:** El seleccionador se convierte en un observador/facilitador. Recibirá y presentará al candidato y a los representantes de la empresa y dejará que la entrevista sea dirigida por ellos. Analizará las respuestas y reacciones del candidato ante las preguntas que le planteen el resto de entrevistadores y solamente intervendrá para matizar o corregir determinados aspectos tratados anteriormente.

**d) Análisis de la entrevista:** El criterio de análisis se centrará en los factores de rendimiento del candidato, en su actitud y disponibilidad, en su conocimiento del puesto y en la valoración obtenida por los responsables inmediatos. El análisis y valoración de candidaturas se convierte en una responsabilidad compartida y no recae exclusivamente sobre el seleccionador. En este caso, no es necesario elaborar un informe de valoración, sino basar la decisión en criterios de valoración añadidos y no contemplados en el proceso hasta este momento final.

**e) Toma de decisiones:** La decisión sobre la persona a seleccionar es responsabilidad del jefe del área o departamento donde se integrará el candidato, del gerente de la empresa o de las personas designadas por la empresa para tal fin. La candidatura seleccionada se integrará en la empresa en las condiciones prefijadas.



Se comunicará de forma personal al candidato y se abrirá la fase de integración al puesto.<sup>25</sup>

### 11.3.2.3 El Entrevistador.

El entrevistador debe tener un nivel cultural, académico e incluso profesional similar o superior al del entrevistado.

- a) Cualidades con las que debe contar el entrevistador.
- Equilibrio Emocional
  - Imparcialidad
  - Empatía
  - Humanidad
  - Deferencia/Cortesía.
- b) Los Conocimientos que debe poseer el Entrevistador, se pueden agrupar en dos áreas:
- Conocimientos sobre el puesto de trabajo: El entrevistador debe de tener un buen conocimiento del puesto de trabajo para el que se selecciona y del sector o industria al que pertenece.  
Generalmente, cuanto más alto sea el puesto para el que se selecciona, mayores conocimientos sobre el mismo y mayor experiencia profesional y personal debe poseer el entrevistador.
  - Conocimientos psicológicos: Los conocimientos psicológicos ya sean formal o informalmente adquiridos por el entrevistador, son fundamentales para conocer al candidato.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> María García Noya, Enrique Hierro Diez y José Javier Jiménez Bozal – “Selección de Personal. Sistema Integrado”. Editorial ESIC. Madrid 1997; Cap. 16; Pág. 217.

<sup>26</sup> OLLEROS, Manuel; “El Proceso de Captación y Selección de Personal”; Editorial Gestión 2000; Barcelona; Capítulo 5; Pág. 68.

---

**c) Limitaciones (tics) del Entrevistador.**

- Referencia idealizada: El entrevistador está pensando en alguien que sería el candidato ideal para ocupar el puesto, esto hace que sea imposible para el entrevistado satisfacer los requisitos para ocupar el puesto.
- Prejuicios personales: También se pueden considerar como discriminatorios; el entrevistador tiene inclinaciones culturales, religiosas, sexuales que lo obligan a evaluar de manera subjetiva los candidatos.
- Comparación sesgada con el resto de los candidatos: Las comparación entre los candidatos que intervienen en el proceso es necesaria, siempre y cuando se refiera al método de valoración utilizado y no de forma subjetiva
- Relativización de factores que por no haber sido considerados claves no se tienen en cuenta.
- Proyección de la apariencia física, de rasgos de personalidad supuestos, gestos corporales
- Efecto Halo: El entrevistador proyecta una determinada impresión del candidato al resto de la personalidad. <sup>27</sup>

**11.3.2.4 Ambiente de la Entrevista.**

El **ambiente** que rodea la entrevista debe favorecer una buena comunicación. Es imprescindible utilizar un despacho independiente. Es muy conveniente situarse en un plano de igualdad, pero, a efectos prácticos, el entrevistador debe tener la posibilidad de tomar notas con facilidad.

Que la entrevista se desarrolle con la máxima cordialidad ayuda a establecer un buen ambiente para que el entrevistado confíe en el entrevistador y adopte una actitud de colaboración y facilite toda la información relevante para tomar una decisión adecuada. El entrevistador debe mostrarse seguro de sí mismo. El entrevistador es quien debe iniciar y

---

<sup>27</sup> María García Noya, Enrique Hierro Diez y José Javier Jiménez Bozal – “*Selección de Personal. Sistema Integrado*”. Editorial ESIC. Madrid 1997; Cap. 14; Pág. 173.

---

dirigir la entrevista, y el candidato debe estar dispuesto a contestar cualquier pregunta razonable.

La entrevista debe realizarse en condiciones que permitan al candidato expresarse con espontaneidad y sin ansiedad y tiene como una de sus finalidades comunicar una imagen de la empresa y “venderla” en muchas ocasiones.<sup>28</sup>

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

No se debe juzgar la bondad de una entrevista por el tiempo invertido en ella. Lo importante es cómo se haga la entrevista.

En el ritmo de la entrevista intervienen además otros factores, como son la riqueza de personalidad y profesionalidad del candidato. Si éste es una persona con una corta vida académica y profesional es lógico invertir menos tiempo que con otro candidato de larga trayectoria. En otro sentido, puede ser necesario dedicar más tiempo de lo esperado a indagar acerca de la personalidad de un candidato interesante, aunque no haya trabajado nunca.

La personalidad de los candidatos y su fluidez verbal influyen mucho en la duración de la entrevista. Algunos candidatos responden claramente a las preguntas y llegan pronto al fondo de la cuestión, otros son individuos que hablan demasiado, y también hay candidatos que son remisos a la conversación. En esto puede influir la formación académica recibida.<sup>29</sup>

#### **11.3.2.5 La información al candidato sobre la empresa y el puesto.**

La información al candidato sobre la empresa y el puesto siempre debe figurar dentro de la entrevista de selección, independientemente de la situación del mercado de trabajo.

---

<sup>28</sup> OLLEROS, Manuel; “El Proceso de Captación y Selección de Personal”; Editorial Gestión 2000; Barcelona; Capítulo 5; Pág. 71.

<sup>29</sup> OLLEROS, Manuel; “El Proceso de Captación y Selección de Personal”; Editorial Gestión 2000; Barcelona; Capítulo 5; Pág. 78.

---

La información tiene que acomodarse a las necesidades del candidato. Generalmente, cuanto mayores vayan a ser las responsabilidades que se vayan a exigir al ocupante del puesto, mayores serán sus necesidades de información.

La información puede ser comunicada verbalmente en muchos casos, pero es mucho más eficaz si además va acompañada de documentos escritos o incluso si se ofrece a través de medios audiovisuales.

La documentación escrita puede consistir en:

- Una información preparada al efecto con datos sobre la empresa y descripción del puesto.
  - Folletos publicitarios generales, bien sean institucionales sobre la compañía o sus productos y servicios.
  - Ejemplares de revistas o fotocopias de éstas que traten sobre la empresa y/o el sector al que pertenece.
- *Información sobre la empresa.*

Siempre es conveniente ofrecer información sobre la empresa aunque ésta sea muy conocida popularmente. Es muy conveniente aclarar ideas preconcebidas.

La información puede versar sobre nombre de la empresa, denominación de los principales productos, ventas anuales, número de empleados, organigrama, lugares donde están las factorías o establecimientos, crecimiento en ventas, beneficios, dividendos y principales logros, como el desarrollo de técnicas especiales o productos.

En el caso de empresas antiguas, una breve historia de la empresa puede ser conveniente.

A veces también habrá que estar dispuesto a dar información negativa sobre la empresa.

- *Información sobre el puesto.*

La información sobre el puesto debe basarse en la descripción del puesto, pero tiene que hacerse con un estilo diferente, más ameno, y señalando los aspectos que más puedan interesar al candidato.

La descripción del puesto del candidato no debe ocultar los aspectos más negativos de aquél o sus exigencias, como el horario que realmente se practica, la necesidad de viajar y con qué frecuencia, etc., si bien se puede justificar explicando qué compensaciones se obtendrán.

En sentido contrario, tampoco se deben magnificar ni exagerar las ventajas del puesto que puedan inducir a errores o perjuicios al candidato.

La descripción del puesto al candidato puede tener el siguiente contenido:

- Definición, objetivo del puesto y responsabilidades.
- Entorno del puesto.
- Formación.
- Promoción.
- Retribución.
- Preguntas al candidato.<sup>30</sup>

### **11.3.2.6 Las fases finales del proceso de selección.**

Un proceso de selección puede quedar malogrado si no se presta la debida atención a ciertas actividades que, aunque se vean como accesorias, afectan en gran medida al resultado del proceso. Estas actividades son:

- a) Petición de referencias.
- b) Examen o reconocimiento médico.
- c) Ofrecimiento del puesto y contrato.

---

<sup>30</sup> OLLEROS, Manuel; "El Proceso de Captación y Selección de Personal"; Editorial Gestión 2000; Barcelona; Capítulo 5; Pág. 73.

---

d) Acogida del candidato en la empresa.

a) Petición de referencias.

En la petición de referencias se debe indagar acerca de las funciones que desempeñó el candidato: Cuándo ingresó, cuándo se dio de baja, su retribución y lo que haya destacable desde el punto de vista de la personalidad y profesionalidad.

Obviamente lo más fácil es indagar respecto a fechas. Una discrepancia importante entre las fechas dadas por el candidato y las obtenidas a través de referencias debe ponernos en guardia porque seguramente existirá un problema subyacente, que habrá que analizar.

Conseguir información y despejar dudas sobre la personalidad y profesionalidad del candidato es más difícil. Respecto a ello cabe decir que todo depende de la voluntad de colaborar de la fuente de referencias.

b) Reconocimiento médico.

El reconocimiento médico debe ser realizado antes de formular la oferta de contratación al candidato que ha superado las bases precedentes del proceso de selección.

Los objetivos del reconocimiento son:

- Si la aptitud física o psíquica del candidato es la adecuada para el puesto que va a desempeñar.
- Si no manifiesta enfermedad infecto-contagiosa para el resto de la plantilla de la empresa.
- Si el candidato, ya empleado en la empresa, puede promocionar a un puesto de mayor responsabilidad, porque ello puede exigir mejores condiciones físicas y psíquicas.

El reconocimiento médico puede ser beneficioso tanto para el trabajador como para la empresa, ya que ambos comprobarán si pueden hacer frente a las exigencias del puesto. En particular, la empresa puede reducir el ausentismo laboral y los accidentes profesionales.

---

c) Ofrecimiento del Puesto. Contrato.

El ofrecimiento del puesto puede ser hecho, en las empresas que dispongan de él, en el Departamento de Recursos Humanos, generalmente en una entrevista en la que se expondrán con todo detalle las condiciones de contratación.

- Candidatos Rechazados.

A lo largo de todo el proceso de selección se produce el rechazo de candidatos, tanto en la fase de preselección como en las de entrevistas o pruebas.

Como norma general, se debe de contestar a todas las personas que solicitan participar en el proceso de selección, tanto por cortesía como por dejar una buena imagen de la empresa en el candidato.

De todas formas, hay ocasiones en que algunos solicitantes no reúnen las características en modo alguno, y el contestar a todos y cada uno de ellos puede representar una gran pérdida de tiempo para los encargados de la selección.

d) Acogida en la empresa.

Una buena acogida del candidato permite minimizar algunos problemas que puede experimentar la persona contratada en su incorporación a la empresa, tales como ansiedad o inquietud, falta de amistades, y contraste entre lo esperado y la realidad.

Por otra parte, una acogida apropiada puede hacer más rápida la comprensión de la cultura y objetivos de la empresa para el recién contratado.

La forma en que el candidato contratado es acogido en la empresa es muy indicativa de la calidad de las relaciones humanas y de la gestión de personal en la empresa.

En la acogida intervienen los compañeros, el jefe inmediato y el Departamento de Recursos Humanos.

Los compañeros de trabajo pueden hacer mucho para que el contratado se sienta emocional y socialmente bien en la empresa. Ello implica, generalmente, un buen clima

---

laboral tanto en la empresa como concretamente en la unidad para la que ha sido contratado.

El jefe inmediato debe ser el encargado, por una parte, de las presentaciones y, por otra de informar al nuevo empleado de sus funciones y tareas y de la formación en el puesto. Previamente habrá debido comentar a sus subordinados la incorporación prevista de una persona y qué se pretende de ella, evitando así sorpresas.

El Departamento de Recursos Humanos debe de asegurarse de tener un sistema de acogida a candidatos contratados consistente en:

- Un programa previamente diseñado y comunicado.
- Con información progresiva en cantidad y contenido
- Que involucre al jefe inmediato y con la colaboración de otras personas de su propio equipo de trabajo.<sup>31</sup>

### **11.3.3 Inducción.**

La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización y su unidad de trabajo.

La inducción debe estar diseñada para desarrollar en los ingresantes una particular actitud con respecto al trabajo que estarán realizando y al papel que desempeñarán en la organización. Es esencial que exista una cuidadosa planificación haciendo énfasis en los objetivos del programa, los temas a tratar y los métodos para organizarlos y presentarlos. Los programas con éxito hacen hincapié en la necesidad que tiene la persona de información, comprensión y sentimientos de pertenencia.

**a)** Inducción institucional: Es el conocimiento de la historia, estructura, mercado, esquema comercial, política de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad/política ambiental, programa de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores.

Todos estos temas pueden ser resumidos en una carpeta para su entrega al nuevo empleado, a la que pueden agregarse:

---

<sup>31</sup> OLLEROS, Manuel; "El Proceso de Captación y Selección de Personal"; Editorial Gestión 2000; Barcelona; Capítulo 7; Pág. 119.

---





**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

- Organigramas.
- Historia de la empresa.
- Diferentes instalaciones, plantas, sucursales.
- Mapa de instalaciones.
- Listado de términos de uso exclusivo en la organización.
- Listado de prestaciones y beneficios.
- Copias de formularios de uso común.
- Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes.
- Teléfonos e internos.
- Información vinculada al mercado, competencia, productos.

**b)** Inducción al puesto de trabajo: Tiene por objeto desarrollar una serie de conocimientos sobre funciones y actividades relacionadas con el puesto que el nuevo colaborador deberá saber y profundizar. Es importante describir el marco valorativo, explicarle qué se espera de él en términos de tareas, resultados y conductas, clarificar sus expectativas acerca de la organización y del responsable a cargo. Así mismo, explicarse sobre la forma en que se lleva a cabo la gestión en su grupo de trabajo: La secuencia de tareas, los estándares acordados, las reuniones de control de gestión, el presupuesto.

Algunos puntos a tener en cuenta:

- Recepción formal, incluyendo la presentación ante los compañeros de trabajo.
- Explicación de los procedimientos, deberes y responsabilidades del puesto.
- Capacitación que recibirá.
- Expectativas del supervisor y la organización en lo que se refiere a asistencia, conducta y presencia.
- Cadena de mando a quien reportar.
- Criterios de evaluación de desempeño.<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> ALLES Martha Alicia; "Empleo – El proceso de selección"; Editorial "Ediciones Machi"; Edición Julio 2001, Buenos Aires, Argentina; Cap. 12, Pág. 343.

---

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

## 12. ANALISIS DE LA INFORMACION RECOLECTADA

Con el fin de recabar información, se concurrió a la empresa en dos oportunidades y se entregaron cuestionarios a los empleados de la misma. Como bien se mencionó anteriormente, los participantes pertenecen a los puestos administrativos, de recepción, de Compras, de Recursos Humanos y del Área Técnica.

Dieciséis personas se ofrecieron voluntariamente a responder los cuestionarios y los datos se analizaron tomando una muestra aleatoria de ocho de ellos.

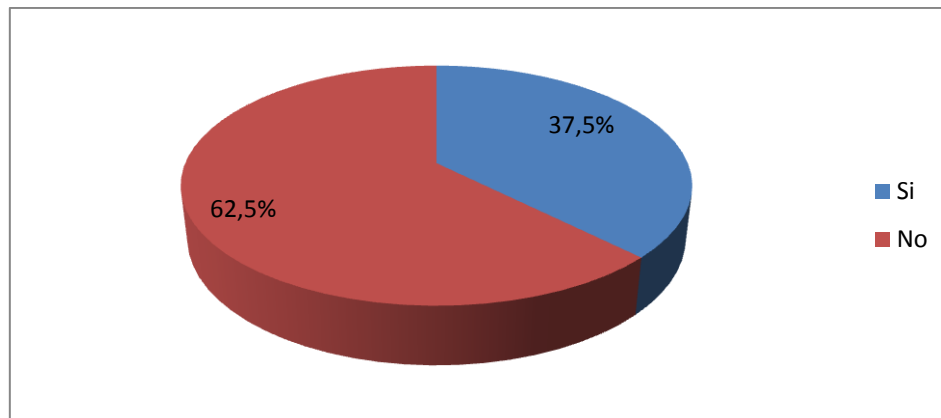


**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

## 12.1 Análisis de la información recolectada de los cuestionarios (Anexo) aplicados a los miembros de la empresa.

| 1. ¿Considera que Henisa Sudamericana S.A. cuenta con el personal suficiente para cubrir todas las necesidades de la empresa? | FA       | FR          | FRA         |
|---|----------|-------------|-------------|
| Si  | 3        | 37,5%       | 37,5%       |
| No  | 5        | 62,5%       | 100,0%      |
| <b>Total</b>  | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

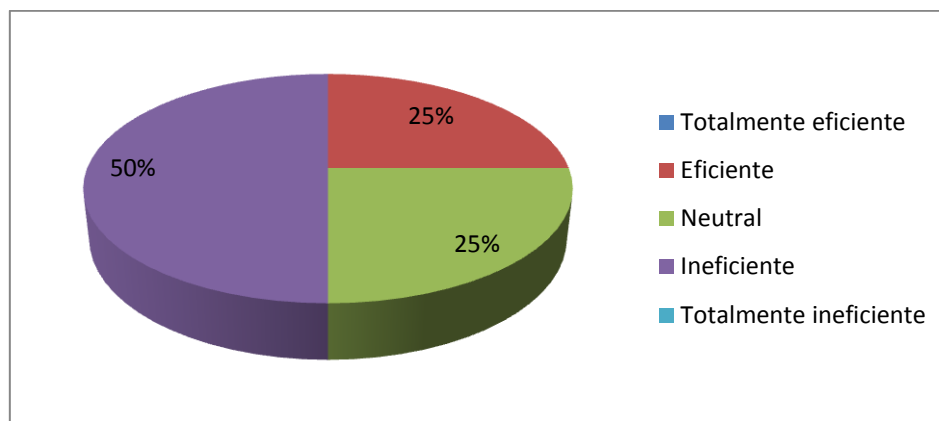


Como se puede observar, el 62,5% de los encuestados afirma que la empresa no cuenta con el personal suficiente para cubrir todas las necesidades de la empresa, esto nos demuestra que los perfiles de puestos se encuentran desactualizados respecto a las necesidades actuales, probablemente esto sea una consecuencia de un relevamiento incompleto o insuficiente tanto de los puestos como de las necesidades actuales de la empresa, generando una incongruencia entre uno y otro por lo siguiente. Los puestos se conforman con el fin de cubrir las necesidades organizacionales. Cada puesto se compone de Recursos Humanos, vale aclarar que éstos siempre son limitados respecto a las necesidades, que son ilimitadas. Sin embargo, es posible llegar a un acuerdo entre ambos (recursos versus necesidades) sin caer en extremismos: si los puestos ofrecen menos de lo que exigen las necesidades estaríamos refiriéndonos a sobrempleo o explotación. En cambio, si los puestos exceden a las necesidades, estaríamos hablando de subempleo.

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 2. Medios de comunicación mediante los cuales Henisa Sudamericana S.A. atrae candidatos potenciales para un puesto vacante | FA       | FR          | FRA         |
|--|----------|-------------|-------------|
| Totalmente eficiente   |          |             | 0,0%        |
| Eficiente  | 2        | 25,0%       | 25,0%       |
| Neutral  | 2        | 25,0%       | 50,0%       |
| Ineficiente  | 4        | 50,0%       | 100,0%      |
| Totalmente ineficiente   |          |             |             |
| <b>Total</b>   | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



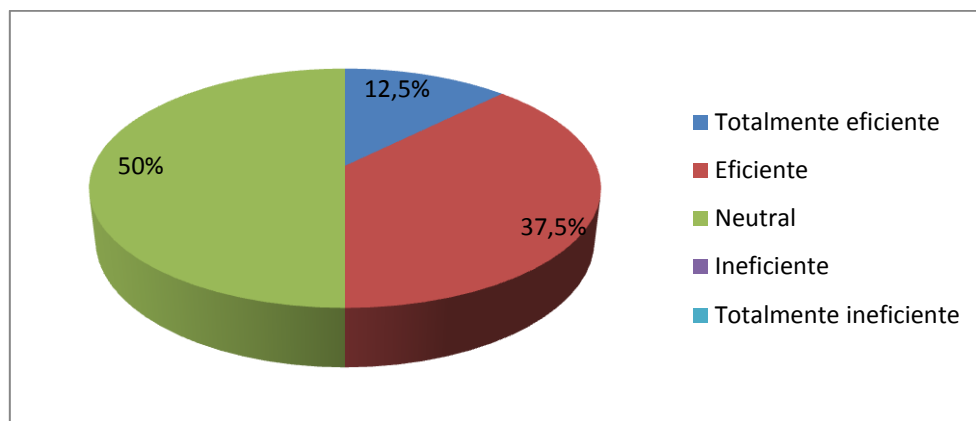
Los resultados ante esta afirmación se muestran arbitrarios, no hay equilibrio entre una respuesta y otra, ya que la mitad de los encuestados reveló que los medios de comunicación utilizados para atraer candidatos son ineficientes, solo un cuarto indicó que son eficientes, mientras que el resto se mostró neutral. A partir de estos resultados, concluimos que se debe a que Henisa Sudamericana S.A no utiliza medios de comunicación para reclutamiento externo sino que lo hace mediante recomendaciones, lo que evita la posibilidad de incorporar profesionales que probablemente posean mayores aptitudes para el puesto vacante, que aquellos a quienes algún empleado de la empresa recomienda.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 3. Inducción del nuevo empleado a su puesto de trabajo | FA       | FR          | FRA         |
|--|----------|-------------|-------------|
| Totalmente eficiente                                   | 1        | 12,5%       | 12,5%       |
| Eficiente  | 3        | 37,5%       | 50,0%       |
| Neutral  | 4        | 50,0%       | 100,0%      |
| Ineficiente  |          |             |             |
| Totalmente ineficiente                                 |          |             |             |
| <b>Total</b>   | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

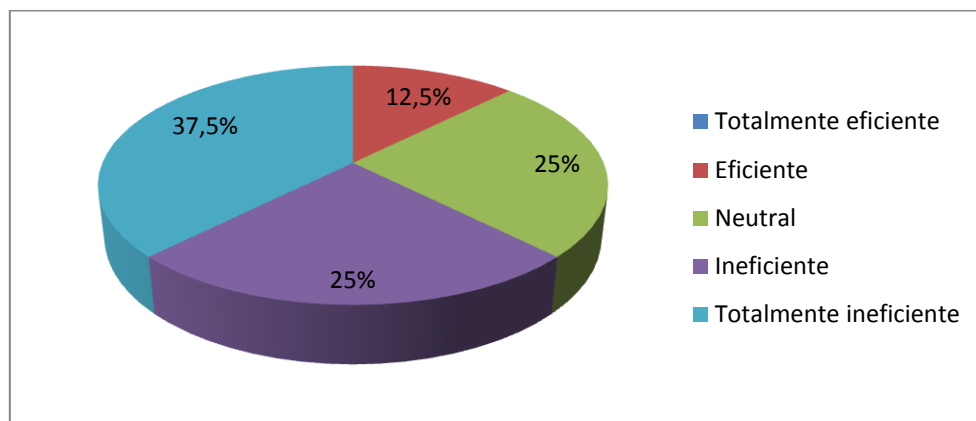


En cuanto a la inducción del nuevo ingresante a su puesto de trabajo, fue posible constatar que el 50% de los participantes optó por una posición neutral respecto a la afirmación, mientras que el 37,5 % afirmó que dicho proceso se realiza de manera eficiente. El 12,5 % declaró que el proceso de inducción se realiza de manera totalmente ineficiente. Se cotejó posteriormente que, como ya se mencionó, quizás estas revelaciones respondan a las diferencias existentes con la que se integran a la empresa los nuevos empleados del área administrativa en disonancia con los del Área Técnica.

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| <b>4. Inducción del nuevo empleado a la empresa en general</b> | <b>FA</b> | <b>FR</b>   | <b>FRA</b>  |
|--|-----------|-------------|-------------|
| Totalmente eficiente   |           |             | 0,0%        |
| Eficiente  | 1         | 12,5%       | 12,5%       |
| Neutral  | 2         | 25,0%       | 37,5%       |
| Ineficiente  | 2         | 25,0%       | 62,5%       |
| Totalmente ineficiente   | 3         | 37,5%       | 100,0%      |
| <b>Total</b>   | <b>8</b>  | <b>100%</b> | <b>100%</b> |

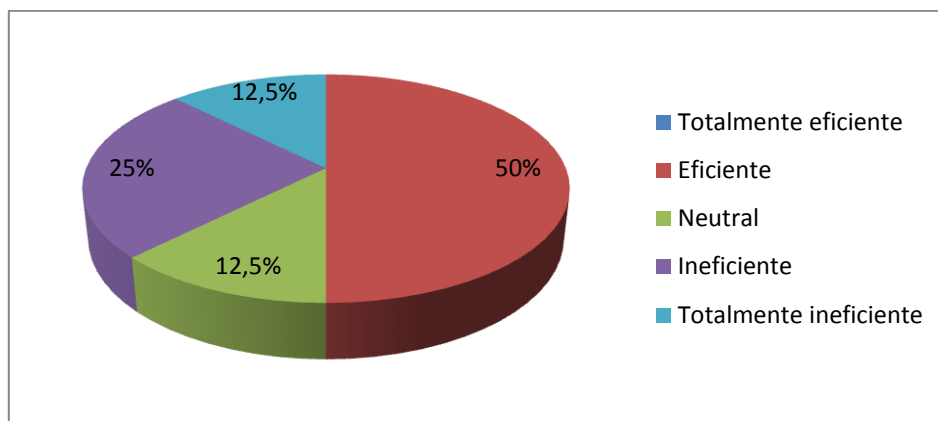


Los encuestados se mostraron ante este interrogante de maneras muy variadas, cabe aclarar que la percepción de cada uno juega un papel muy importante en relación a inducción de nuevos empleados. Se destaca que la amplia mayoría, más precisamente el 62,5% de la muestra, atestigua que el proceso de inducción al nuevo empleado se practica de manera ineficiente y totalmente ineficiente. Contrariamente a estos resultados, el 12,5% considera “eficiente” dicho proceso, mientras que el 25% restante de la muestra, se mantiene en una posición neutral. Con estos testimonios, es posible percibir que dentro del proceso de provisión, la inducción es un aspecto muy descuidado en la empresa y que no se le da la importancia que merece.

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 5. Inducción del nuevo empleado a los compañeros de área | FA       | FR          | FRA         |
|--|----------|-------------|-------------|
| Totalmente eficiente                                     |          |             | 0,0%        |
| Eficiente  | 4        | 50,0%       | 50,0%       |
| Neutral  | 1        | 12,5%       | 62,5%       |
| Ineficiente  | 2        | 25,0%       | 87,5%       |
| Totalmente ineficiente                                   | 1        | 12,5%       | 100,0%      |
| <b>Total</b>   | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



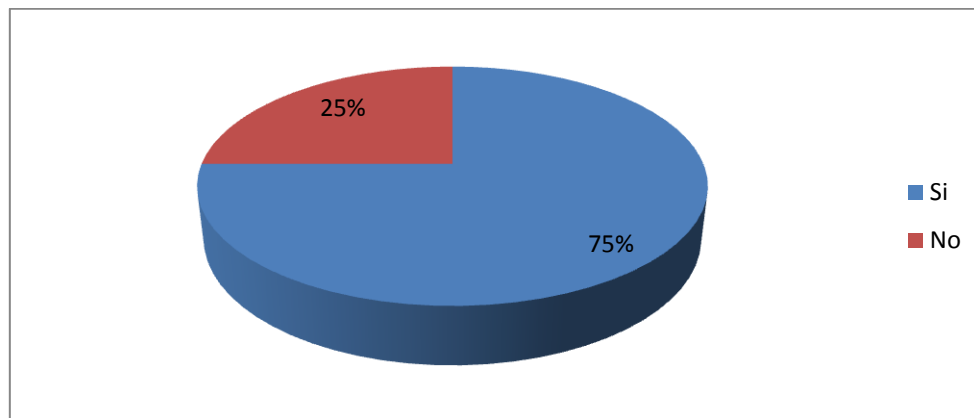
Esta afirmación guarda estrechos vínculos con el punto anterior y es necesario recalcar que la inducción del nuevo ingresante a los nuevos compañeros de área es un aspecto fundamental. Si bien el 50% de la muestra respondió que dicho proceso se realiza de forma eficiente, alerta el hecho que el resto de los resultados indican en su mayoría la ineficiencia y total ineficiencia del método. Solo el 12,5 % optó por tomar una posición neutral frente a la cuestión.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 6. ¿Encuentra deficiencias o carencias en la ejecución de sus tareas? | FA | FR    | FRA    |
|---|----|-------|--------|
| Si  | 6  | 75,0% | 75,0%  |
| No  | 2  | 25,0% | 100,0% |
| <b>Total</b>  | 8  | 100%  | 100%   |



En cuanto a la ejecución de las tareas de cada puesto, el 75% de los encuestados aseveraron haber descubierto deficiencias o carencias en el cumplimiento de sus tareas, mientras que el 25% restante lo negó. Esta gran diferencia en los resultados se debe a que hay muchas personas conformes con las tareas de su puesto pero en la mayoría de los empleados se refleja una opinión contrapuesta debido a la desactualización de la descripción de puestos. Cabe aclarar que los puestos fueron creados tiempo atrás y son actualizados sólo una vez al año por lo que quizás el crecimiento de la empresa amerita la creación de nuevos puestos o bien la reorganización de las tareas.

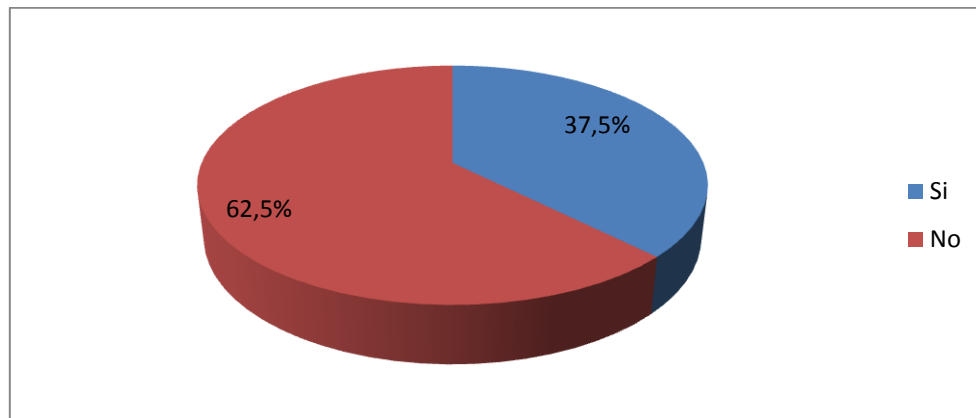




**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 7. ¿Alguna vez le mostraron la descripción del puesto que ocupa? | FA       | FR          | FRA         |
|--|----------|-------------|-------------|
| Si   | 3        | 37,5%       | 37,5%       |
| No   | 5        | 62,5%       | 100,0%      |
| <b>Total</b>   | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



Al analizar las respuestas a este interrogante, surgió una sorpresa. Según los resultados, del 100% de la muestra seleccionada, sólo el 37.5% de ellos alguna vez vio la descripción del puesto que ocupan. Esto quiere decir que el 62.5% restante desconoce la descripción completa de las tareas, así como las especificaciones de características personales requeridas para ocupar dicho puesto.

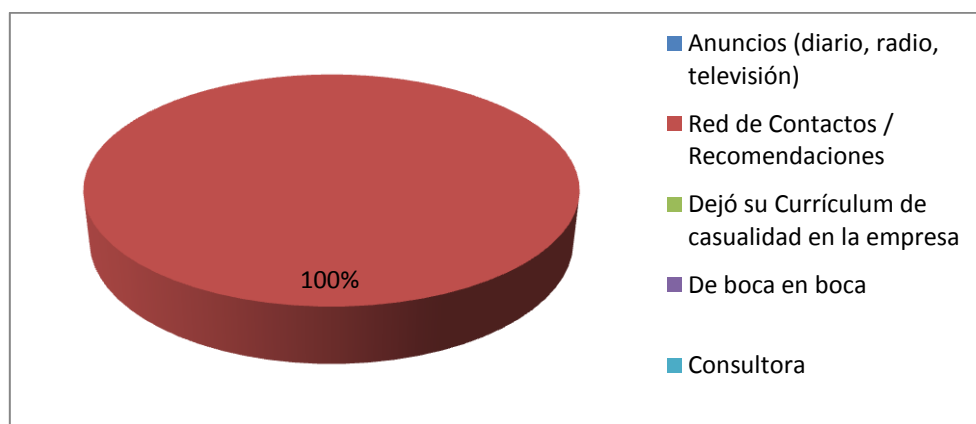
Al no conocer de manera específica el puesto que ocupan, lo más probable es que luego de realizar un trabajo, los objetivos alcanzados no sean los esperados o los ideales, y que deba realizarlo nuevamente o que los errores cometidos se repitan.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 8. ¿Cómo supo de la vacante por la cual se interesó en acercar su Currículum Vitae? | FA       | FR          | FRA         |
|---|----------|-------------|-------------|
| Anuncios (diario, radio, televisión)  |          |             | 0,0%        |
| Red de Contactos / Recomendaciones  | 8        | 100,0%      | 100,0%      |
| Dejó su Currículum de casualidad en la empresa                                      |          |             |             |
| De boca en boca   |          |             |             |
| Consultora  |          |             |             |
| <b>Total</b>  | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



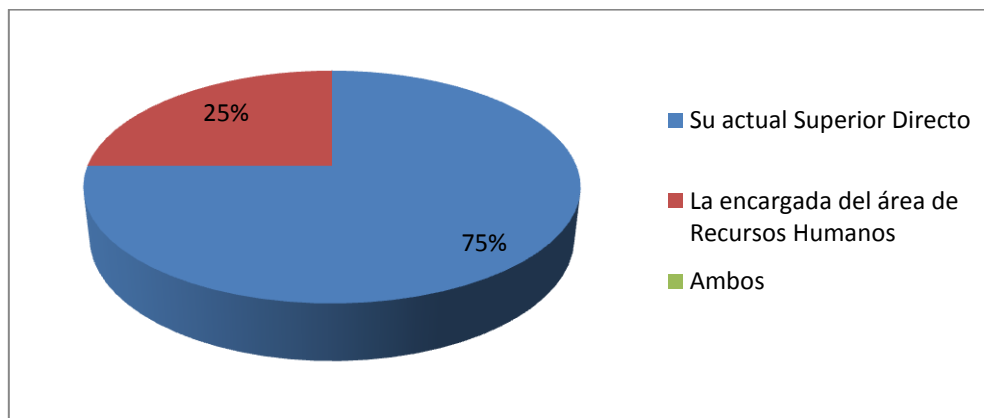
Al indagar sobre cómo los empleados se informaron de la vacante para la cual fueron contratados, la totalidad de los encuestados declaró haber advertido la búsqueda mediante contactos o recomendaciones de empleados de la empresa. Se advierte que a raíz de esto, la empresa pierde la posibilidad de conocer posibles candidatos ideales y de explotar los beneficios del reclutamiento externo.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 9. ¿Quién condujo su primera entrevista?  | FA       | FR          | FRA         |
|---|----------|-------------|-------------|
| Su actual Superior Directo                | 6        | 75,0%       | 75,0%       |
| La encargada del Área de Recursos Humanos | 2        | 25,0%       | 100,0%      |
| Ambos                                     |          |             |             |
| <b>Total</b>                              | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



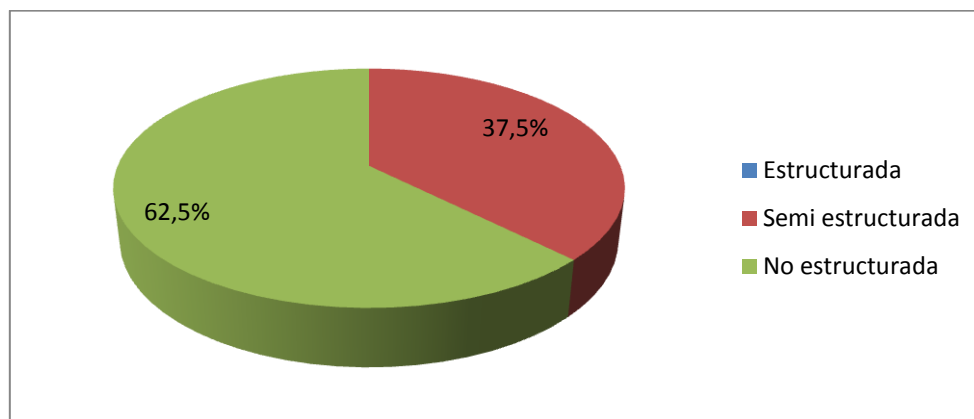
Respecto al responsable de conducir la primera entrevista a los candidatos al puesto vacante, el 75% de la muestra expresó que ésta fue conducida por su actual superior inmediato, mientras que el 25% restante de los empleados encuestados fueron entrevistados por primera vez, por la encargada de Recursos Humanos.

Si se desea sostener un mismo criterio respecto a las evaluaciones de entrevistas de personal, debería ser una, o a lo sumo dos, la persona dedicada a dicha tarea.

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 10. Estructura de las entrevistas en las que participó del proceso de Selección en Henisa Sudamericana S.A. | FA       | FR          | FRA         |
|---|----------|-------------|-------------|
| Estructurada  |          |             |             |
| Semi estructurada   | 3        | 37,5%       | 37,5%       |
| No estructurada   | 5        | 62,5%       | 62,5%       |
| <b>Total</b>  | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



Al momento de consultar por el tipo de entrevista a la que habían sido sometidos, el 37.5% afirmó haber participado de una entrevista semi estructurada, mientras que el 62.5% restante afirmó que se trataba de una entrevista no estructurada.

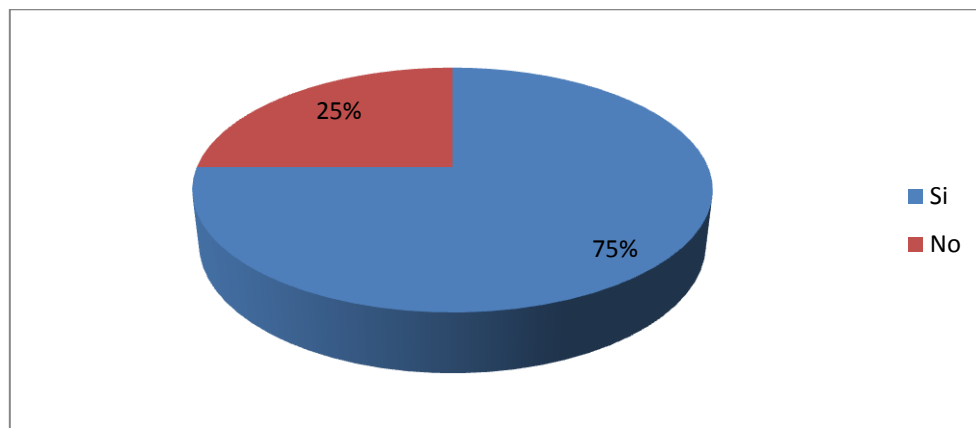
Probablemente las diferencias de esta respuesta aluden a que los empleados hayan sido entrevistados por una u otra persona. Se mencionó anteriormente que algunos colaboradores fueron entrevistados por su actual superior directo, mientras que otros, por la encargada de Recursos Humanos. Tanto el criterio como el tipo de entrevistas de uno y otro encargado, poseen diferencias.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 11. En algún momento de la entrevista, ¿Se le informó acerca de las funciones y responsabilidades del puesto a ocupar? | FA       | FR          | FRA         |
|--|----------|-------------|-------------|
| Si   | 6        | 75,0%       | 75,0%       |
| No   | 2        | 25,0%       | 100,0%      |
| <b>Total</b>   | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



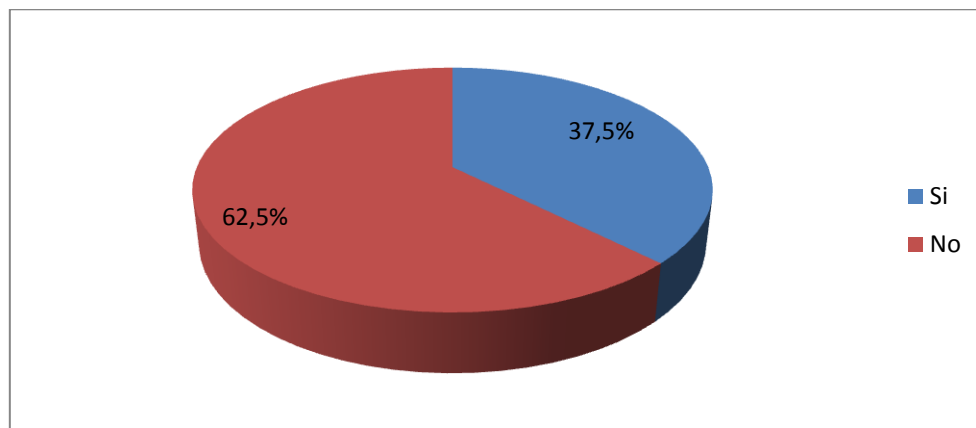
A raíz de estos resultados puede interpretarse que el 75% de los empleados encuestados aseveran haber sido informados durante la entrevista de selección acerca de las funciones y responsabilidades del puesto para el cual se postulaban. Por otro lado, quienes delatan no haber recibido información alguna de ello pertenecen al 25% restante.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 12. Acerca de la/las entrevistas en las que participó para el puesto, ¿Considera que fue/ron planificada/s? | FA       | FR          | FRA         |
|---|----------|-------------|-------------|
| Si  | 3        | 37,5%       | 37,5%       |
| No  | 5        | 62,5%       | 100,0%      |
| <b>Total</b>  | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



Según los resultados, el 37% de los encuestados afirma que las entrevistas de selección de personal sí son planificadas, mientras que el 62.5% restante de la muestra está en contra de dicha afirmación. Como se mencionó anteriormente, probablemente dependa de la persona que condujo dicha entrevista.

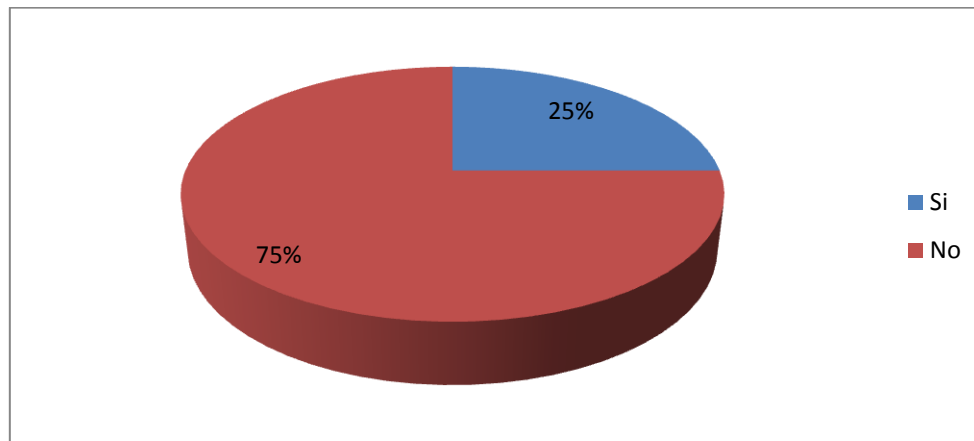
Es fundamental que el encargado de la tarea esté preparado profesionalmente para conducirla y luego poder administrarla, a fin de no cometer errores al momento de efectuar la comparación de uno y otro candidato. Una entrevista planificada posee todos los aspectos cubiertos necesarios para tomar una buena decisión. Una entrevista no planificada provoca no contar, al finalizar el proceso, con los datos necesarios, lo que se traduce en errores y falta de herramientas para tomar la decisión correcta.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 13. Durante el proceso de Inducción, ¿Le fue suministrada toda información relacionada a normas, cultura y objetivos de Henisa Sudamericana S.A.? | FA       | FR          | FRA         |
|---|----------|-------------|-------------|
| Si  | 2        | 25,0%       | 25,0%       |
| No  | 6        | 75,0%       | 100,0%      |
| <b>Total</b>  | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



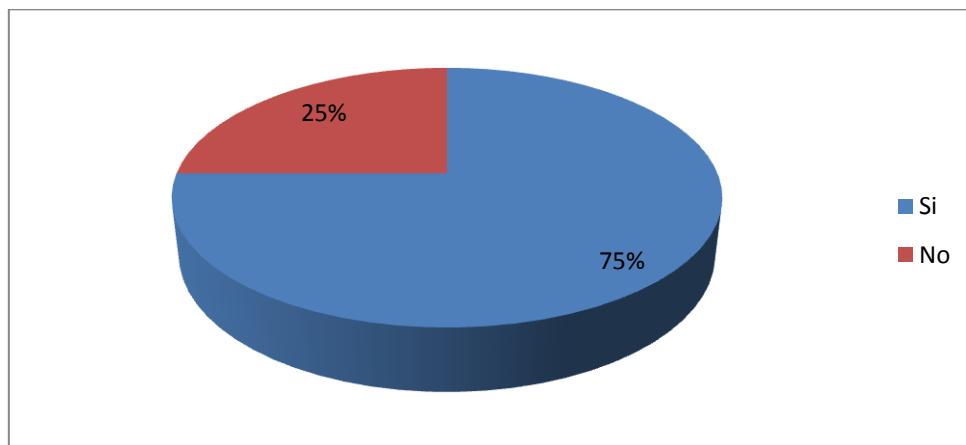
Frente a este interrogante, el gráfico refleja que el 25% de la muestra sí recibió información relacionada a normas, cultura y objetivos de la empresa Henisa Sudamericana S.A. durante el proceso de inducción de nuevos empleados. Sin embargo, la organización no le suministró esta información al 75% restante, lo que demuestra que el proceso, para la mayoría de los empleados es inexistente en cuanto a la revelación de información vinculada a normas, cultura y objetivos de la empresa. Cuando una persona ingresa por primera vez a una empresa, se siente confundido y no tiene herramientas o información para contrarrestarla. Si, además de esto, la empresa no lo orienta, el nuevo empleado no será capaz de demostrar sus competencias y se sentirá frustrado, así como la organización, por no brindar tampoco el servicio que corresponde a sus empleados.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 14. ¿Se le suministró información de la estructura organizacional? | FA       | FR          | FRA         |
|--|----------|-------------|-------------|
| Si   | 6        | 75,0%       | 75,0%       |
| No   | 2        | 25,0%       | 100,0%      |
| <b>Total</b>   | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



De manera semejante a los resultados recién mencionados, se puede observar que al 25% de los colaboradores sí se le ha suministrado información referente a la estructura organizacional, mientras que al 75% de ellos, no se le ha brindado dicha información. De no brindarles información acerca de la estructura organizacional, no puede esperarse que aprendan rápidamente cómo funciona la compañía en términos de cadena de mando, departamentalización, centralización y descentralización de autoridad e información; y hasta que lo aprendan, se habrán cometido seguramente algunos errores relacionados con los flujos de información utilizados.

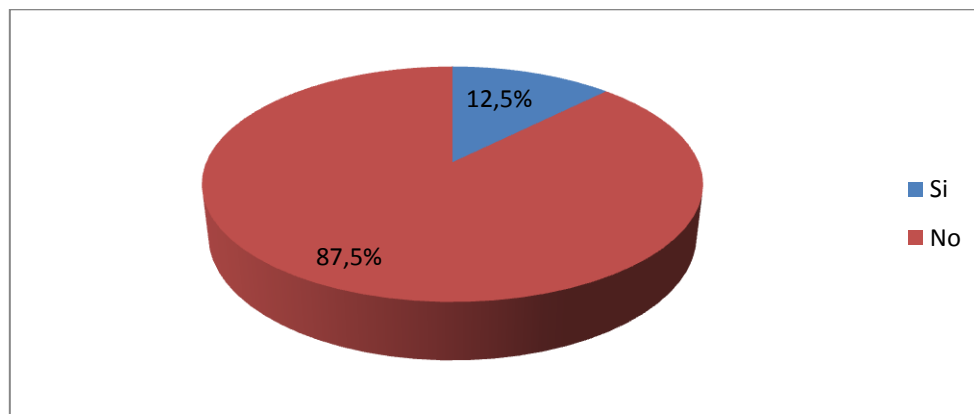




**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 15. Al momento que ingresó a la empresa, ¿Pudo constatar la existencia de algún seguimiento para nuevos empleados? | FA       | FR          | FRA         |
|--|----------|-------------|-------------|
| Si   | 1        | 12,5%       | 12,5%       |
| No   | 7        | 87,5%       | 100,0%      |
| <b>Total</b>   | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



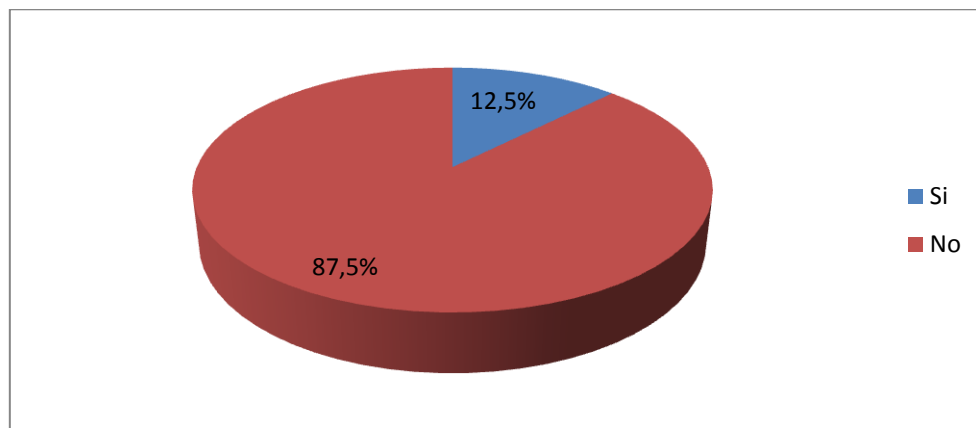
Los resultados de este interrogante fueron casi unánimes. Sólo el 12.5% de la muestra afirmó haber constatado la existencia de algún seguimiento para nuevos empleados. Es curioso que el 87.5% restante lo haya negado. Igualmente, lo importante es que la gran mayoría no ha advertido todavía este seguimiento, lo que lleva a suponer que no es un procedimiento formal en la empresa, es decir, no es planificado, organizado ni evaluado por nadie; porque de ser así, el porcentaje del resultado positivo sería mayor. Si se desea saber cuán satisfechos están los nuevos empleados dentro de la empresa, debe practicarse algún tipo de seguimiento que provea respuestas concretas acerca de satisfacción, tanto del empleado como de la organización, relacionada a aspectos tales como objetivos propuestos y alcance de los mismos, relación con los compañeros, con los superiores y con la empresa en general.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

| 16. ¿Le informaron los resultados que la empresa espera de Ud.? | FA       | FR          | FRA         |
|---|----------|-------------|-------------|
| Si  | 1        | 12,5%       | 12,5%       |
| No  | 7        | 87,5%       | 100,0%      |
| <b>Total</b>  | <b>8</b> | <b>100%</b> | <b>100%</b> |



En base a los resultados obtenidos, puede apreciarse que al 87.5% de la muestra no se le informó acerca de los resultados que la empresa espera de cada uno de ellos. Sin esa información los empleados, hasta que lo descubren individualmente, están desorientados en cuanto a la dirección a tomar y herramientas a utilizar. Sin aquella información será difícil para los empleados el poder organizarse y planificar sus actividades.

## **12.2 Análisis de la información recolectada de las entrevistas a la encargada de Recursos Humanos.**

Otro de los instrumentos utilizados fue la entrevista semi-estructurada (Anexo) aplicada a la encargada de Recursos Humanos. La misma se compone de preguntas abiertas agrupadas según los temas a investigar. Estas agrupaciones responden a un orden que fue modificado en algunos de sus apartados para no romper con la fluidez con la que se desenvolvía el participante en la entrevista.

### **Previsión de Recursos Humanos.**

Al entrevistar a la encargada de Recursos Humanos, se detectó que la determinación de las necesidades y disponibilidades del personal de Henisa Sudamericana S.A. se realiza en forma inmediata de acuerdo a *“las necesidades que van surgiendo en el momento”*, según mencionó. Admitió que la empresa no cuenta con un método destinado a detectar las necesidades de dotación de las diferentes áreas, procedimientos mediante los cuales se seleccionará, repercusiones funcionales y estructurales del proceso, plazos previstos y costes económicos.

Sin embargo, se profundizó en diversos temas relacionados a la previsión y comenzó por afirmar que la empresa sí posee un organigrama, el que fue presentado en este proyecto oportunamente. El mismo es conocido por las encargadas de Recursos Humanos y lo actualizan anualmente a fin de exhibirlo en las auditorías realizadas para certificar las Normas ISO 9001/9003; así como se ejecuta la descripción de los puestos de la empresa con el mismo objetivo. Según explicó, la descripción de puestos, se conforma a partir de una planilla con formato de tipo comparativo en el que se enfrentan tanto el “perfil ideal” como el “perfil real” del candidato que ocupa el puesto. Éste cuenta con información que detalla nombre del puesto, gerencia a la cual reporta, fecha de actualización del documento, estudios, cursos y seminarios, experiencia en trabajos similares en la misma empresa y en otras, conocimientos de informática y características personales para ocupar dicho puesto. En éste se han preestablecido los requisitos correspondientes a los aspectos recién mencionados, adaptados a cada puesto según sean las exigencias y características personales que debería poseer la persona que ocupa el puesto. En una segunda columna la

---

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS  
**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

encargada, teniendo conocimiento del currículum y de las características personales del ocupante, completa la información real que posee esa persona. Cada apartado cuenta con un puntaje establecido previamente. Por lo tanto, a mayor puntaje obtenido en el perfil real, más cerca se encuentra la persona del perfil ideal, es decir, más apto se lo considera al empleado para ocupar el puesto.

La información “ideal” se obtiene mediante un estudio que resalte los aspectos más importantes de cada puesto de trabajo que compone la empresa. Estos perfiles ideales se han preestablecido años atrás cuando fueron creados los puestos. Lo que sí se actualiza anualmente es la información del personal que ocupa dichos puestos, como por ejemplo, cursos y seminarios realizados durante el año.

A continuación se presenta el documento utilizado en Henisa Sudamericana S.A., en este caso para puesto de Recepcionista / Asistente Administrativo.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

**HENISA SUDAMERICANA S.A.**

**PERFIL IDEAL VS. REAL**  
Rev. 04 15/12/11

PUESTO: Recepcionista – Asistente Administración      Responde a Gerente Administración

**IDEAL**

**REAL**

**I ESTUDIOS:**

- Secundario Completo
- Secretariado Ejecutivo – Asistente Gerencial

**II CURSOS Y SEMINARIOS:**

**III EXPERIENCIA EN TRABAJOS SIMILARES EN OTRAS EMPRESAS**

- Recepción de llamadas telefónicas y correo electrónico.
- Recepción a clientes y proveedores y público en general
- Entrega de documentación de terceros y a terceros. (correos, clientes , proveedores)
- Redacción de notas en general Fococopias.
- Archivo de documentación en administración
- Reserva de pasajes para viajes en general
- Manejo de la caja chica
- Tareas de secretariado en general.

**V CONOCIMIENTO DE COMPUTACIÓN APLICADA**

- Sistemas Operativos: D.O.S. Windows.
- Proc. De textos

**V.II. IDIOMAS**

- Inglés – Portugués

**VIII OTROS**

- Conocimientos Generales Sistema de la Calidad s/ Norma ISO 9001/9003
- Buena presencia, buen trato
- Capacidad de desenvolverse telefónicamente Extroversión.

## **Planificación de la demanda de Recursos Humanos.**

Durante la entrevista realizada a la encargada de Recursos Humanos se indagó acerca del planeamiento del proceso de selección y fue posible constatar que el cronograma de actividades se lleva a cabo de manera general sin tener en cuenta la posición en particular. Dicho en otras palabras, la consecución de objetivos en relación al proceso de selección de Henisa Sudamericana S.A. no tiene en cuenta las características específicas del puesto vacante. El proceso de selección es el mismo para uno y otro puesto.

De esta manera al momento que surge un puesto vacante no se lleva a cabo un proceso de análisis de las necesidades de personal en relación a la nómina existente sino que generalmente se pone en marcha un proceso de búsqueda externo a la organización. Según ella se limita a seleccionar el individuo que sea capaz, en un futuro cercano, de cumplir con las responsabilidades del puesto.

No se lleva a cabo en la empresa un proceso de planeación tendiente a prever las necesidades que pudieran surgir en el futuro. Tal como comentó la encargada del departamento el proceso de búsqueda comienza al momento que el área solicitante se encuentra en estado de emergencia para llenar la vacante.

En cuanto al análisis de necesidades de formación, se parte de las evaluaciones de desempeño (realizadas anualmente junto con la descripción de puestos), con las cuales se determinan las necesidades de capacitación para el año siguiente. De todas formas, esto no significa que se analicen las necesidades de dotación de personal, simplemente se estudia la posibilidad de formar a los miembros de la plantilla en cuestiones en las cuales han demostrado un desempeño con calificaciones inferiores a las de las expectativas organizacionales.

Algunas de las situaciones que dan origen a un proceso de selección en Henisa Sudamericana S.A. pueden ser:

- La creación de un puesto nuevo. Al momento que Henisa Sudamericana S.A. proyecta una nueva obra de construcción se abren nuevos puestos de trabajo para llevarla a cabo. Este es el caso del Encargado de obra, por ejemplo. Se deberá
-

evaluar si existe una persona capaz en la empresa de llevar a cabo estas tareas que en general no se realiza ya que, como se indicó anteriormente, la empresa decide contratar personal externo.

- La evolución de la empresa. Tal como informó la encargada de Recursos Humanos, una situación de evolución de la empresa se hizo evidente hace unos años atrás cuando los proyectos ya no se limitaban sólo a la Ciudad de Córdoba sino que se extendieron a la Provincia de Buenos Aires. Éste es el caso de la Central Nuclear Atucha II, el complejo Marinas del Portezuelo y el Laboratorio Malbrán Parte I y II, entre otros. Si bien las decisiones más importantes respecto a estos proyectos se centralizan en las oficinas de Córdoba, es necesario contar con gente en Buenos Aires capaz de llevar a cabo y controlar las actividades diarias más de cerca.
- La salida de un trabajador de la organización, ya sea por despido, jubilación, renuncia. Siempre existe la posibilidad de que ocurra alguno de estos imprevistos. En Henisa Sudamericana S.A. generalmente se contrata una persona externa a la organización que reemplace este puesto vacante.
- Imprevistos derivados de accidentes o enfermedades. Ésta es la misma situación que la del punto anterior.

### **Reclutamiento.**

Al mencionar las fuentes de reclutamiento, la encargada de Recursos Humanos reveló que sólo se practica el reclutamiento externo *“porque trae sangre nueva a la organización y además, sus miembros ya ocupan un puesto del que no se los puede sacar”*.

Las causas más comunes por las cuales se inicia un proceso de reclutamiento y selección de personal, según recalcó, responden a las relacionadas con la fuerza de trabajo, es decir, la salida de un trabajador de la organización, ya sea por despido, renuncia, muerte, licencias especiales o jubilación; imprevistos derivados de accidentes o enfermedades; y con motivos estructurales, mediante los cuales se puede visualizar que el volumen de trabajo no

---

puede ser abordado por la plantilla actual, sino que se necesitan más recursos para cumplir con los cometidos de la empresa, por ejemplo frente a un nuevo proyecto.

### **PROVISION – Diferencias entre las áreas Técnica y Administración.**

Luego de analizar la información recolectada, se percibieron dos formas de hacer frente a los procesos de provisión, si se observan los departamentos de Técnica y de Administración, por separado.

Cuando surge una vacante en el área administrativa la responsabilidad recae en la encargada de Recursos Humanos. Ella es quien acuerda con el Gerente Administrativo, quien a su vez tiene a su cargo la gerencia de Recursos Humanos, el incorporar una persona a la organización. Según informó, el proceso de reclutamiento en Henisa Sudamericana S.A. sólo utiliza fuentes externas ya sea mediante recomendaciones de los empleados o red de contactos y currículums que llegan solos (éstos últimos generalmente dirigidos al Área Operativa, ya que los operarios que se encuentran cerca de alguna obra en construcción simplemente dejan su currículum y esperan que se los llame telefónicamente). Recalcó que son muy pocas las oportunidades en las que la empresa publica anuncios en periódicos sobre puestos vacantes. La encargada del área analiza en una primera instancia los currículums vitae de individuos recomendados por personal de la empresa. En este caso surgen familiares, amigos y conocidos de miembros de la empresa a quienes se les da prioridad por cuestiones de confianza y política empresarial, situación en la que en los últimos años ha surgido la idea de cambiarla. De no contar con estos candidatos o de no ser suficiente el perfil para el puesto vacante, se recurre al análisis de currículums que han llegado espontáneamente a la organización. Para este análisis se evalúan datos concernientes al nivel de formación (que coincida con el nivel requerido por el puesto), edad (preferentemente entre veinticinco y cuarenta y cinco años), género, y experiencia en puesto similar al vacante. Durante la entrevista se le consultó a la encargada del área si contaban con algún sistema informatizado para detectar candidatos que reúnan las características requeridas y respondió que no y que, contrariamente, los currículums se encuentran archivados en cajas o entre los papeles del departamento, lo que lleva a que la tarea de

---



búsqueda insuma tiempo valioso y que más de uno de aquellos currículums se “*pase por alto*”, comentó.

Luego de preseleccionar los currículums, se contacta telefónicamente a los candidatos para concertar una entrevista. La encargada indaga sobre la composición familiar, estudios realizados y acerca de la experiencia laboral del entrevistado, a saber: tareas realizadas en puestos similares, motivo de desvinculación y relación que tenía el candidato con sus superiores. Los plazos, tanto de la entrevista en sí como del proceso completo no están preestablecidos para ejecutar dichas tareas: éstas simplemente se desencadenan teniendo en cuenta las prioridades del día en que se encuentre.

Las entrevistas son administradas y dirigidas por esta persona, para luego preseleccionar el candidato a ocupar el puesto. Una vez que se ha preseleccionado esta persona, pueden surgir dos alternativas: la encargada le informa los detalles del candidato preseleccionado al Gerente Administrativo y toman la decisión de contratar; o el Gerente Administrativo solicita una segunda entrevista con esta persona en la que participan él y la encargada de Recursos Humanos. Esta última alternativa ocurre en raras ocasiones debido a razones relacionadas con la falta de tiempos.

El tipo de entrevista utilizada es individual no estructurada. No se utilizan pruebas psicológicas, o de idoneidad, de conocimiento o capacidad, de personalidad, o técnicas de simulación. Consiste en una conversación en la que se tratan temas que responden a contenidos relacionados con su vida personal, formación del candidato, su experiencia profesional, motivación para formar parte del equipo de trabajo y disponibilidad de horarios.

El paso siguiente del proceso de selección abordado por Henisa Sudamericana S.A. es el de la petición de referencias laborales y es decisivo para la contratación o no del candidato. La encargada de Recursos Humanos contacta telefónicamente a los últimos empleos en los que se desempeñó el candidato solicitando información acerca de fecha de ingreso y egreso, puesto en el que se desempeñaba, tareas realizadas, nivel de desempeño alcanzado, relación con superiores y pares y la razón de desvinculación.

---

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS  
**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

Se le consultó a la encargada de Recursos Humanos si se le realizan exámenes médicos previos al ingreso, pero ella respondió que dicho examen sólo está dirigido a los empleados del Área Operativa por los riesgos a los que se exponen diariamente, no así al personal de oficina.

Al momento que se ha tomado la decisión de contratar, se lo llama telefónicamente al candidato seleccionado y se le informa cuándo presentarse y los términos bajo los cuales se lo contratará. En general la intención de la empresa es que la persona se presente al día siguiente de haber tomado la decisión de contratar, pero esto depende de la disponibilidad del nuevo empleado, quien seguramente deberá organizar cuestiones personales antes de iniciarse en el nuevo trabajo.

El día que el nuevo empleado se presenta en la organización, la encargada de Recursos Humanos le muestra la distribución física del edificio y lo presenta al resto de los empleados de todas las áreas de la empresa. Los miembros de la organización no siempre están al tanto de la nueva incorporación, son pocas las veces que se envía un correo electrónico masivo para informar de la misma y por esta razón es que no siempre están preparados para recibir al nuevo empleado. Generalmente se le entrega un “*instructivo*”, como ellos lo llaman, en el que se encuentran descriptas las tareas fundamentales de su puesto de trabajo y la Norma de Calidad a fin de involucrarse en dichas cuestiones. Esta información, tanto del instructivo como de las Normas de Calidad, sólo se les entrega a los nuevos empleados del área administrativa, no a los del Área Técnica.

Durante el relevamiento se profundizó acerca de información revelada respecto a cultura, valores, historia de la empresa, organigrama y proyectos en los cuales participa, pero la encargada de Recursos Humanos confesó que, por falta de tiempos, esta información no se revela en los primeros días y que los nuevos empleados la adquieren con el paso del tiempo. También aclaró que si bien no hay una persona que dedique tiempo completo para acompañar al nuevo empleado, sí tiene a quien consultar durante los primeros días de trabajo. Para la mayoría de los ingresos del área administrativa las encargadas de Recursos Humanos aclaran al nuevo ingresante que ante cualquier duda puede dirigirse al Departamento de Recursos Humanos.

---

### **Previsión y Provisión de personal para el Área Técnica.**

Se observó que los procedimientos de reclutamiento y selección son muy diferentes para los nuevos ingresantes del Área Técnica. El departamento no reporta la necesidad al Área de Recursos Humanos para que ésta ponga en marcha el proceso, sino que sólo le comunica de manera informal cuando ya se encuentran entrevistando candidatos, es decir, una vez iniciado el proceso. De esta forma Recursos Humanos no participa de la búsqueda, por lo que los candidatos son entrevistados, seleccionados e inducidos por los encargados del área solicitante. El Área Técnica tampoco tiene en cuenta los perfiles de puestos confeccionados por Recursos Humanos para llevar a cabo los procesos de selección.

Como ya se mencionó anteriormente, no existe para los miembros del Área Técnica un procedimiento que asegure la correcta inserción de los nuevos empleados.

Tampoco se transmiten suficientes conocimientos acerca de la historia de la empresa, estructura, mercado, esquema comercial, política de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad, programa de salud laboral, calidad, cultura, misión, valores, organigramas, instalaciones, plantas, sucursales, listado de términos de uso exclusivo en la organización, listado de prestaciones y beneficios, copias de formularios de uso común, números de teléfonos internos y externos, información vinculada al mercado.

Lo que sí se realiza con mayor profundidad en ambas áreas es el desarrollo de funciones y actividades relacionadas con el puesto que el nuevo colaborador deberá incorporar. Según nos informó la encargada de Recursos Humanos se le comunican al nuevo empleado las secuencias de tareas dentro del grupo de trabajo y la cadena de mando a la cual reportará. Sin embargo, remarcó que la inducción al resto de los miembros de la empresa es pobre en lo que concierne a recepción y presentación formal frente a todos los miembros de la organización, capacitación que recibirá en un futuro a corto, mediano y largo plazo; criterios de evaluación de desempeño y expectativas.

### 13. **DIAGNOSTICO**

Con el objetivo de analizar el Área de Recursos Humanos de la firma Henisa Sudamericana S.A., se estableció contacto en reiteradas ocasiones con las oficinas. Afortunadamente el Gerente Administrativo, la encargada de Recursos Humanos y los miembros de la empresa se mostraron predispuestos para colaborar con las inquietudes.

#### **Formalización.**

“La Formalización representa el uso de normas en una organización. La codificación de los cargos es una medida de la cantidad de normas que definen las funciones de los ocupantes de los cargos, en tanto que la observancia de las normas es una medida de su empleo” (Hage y Aikes).

“Las normas, instructivos, procedimientos diseñados para manejar las contingencias que enfrenta una organización son parte de la llamada “formalización”. Como técnica organizacional prescribe cómo, cuándo, con qué elementos, quién y en cuánto tiempo se deben ejercer las funciones y realizar las actividades y tareas” (Thompson)

No puede considerarse la formalización como “buena” o “mala” sino como un elemento que varía de una situación a otra. Un aspecto que repercute en la eficacia de la formalización es el proceso de descripción de puestos. Una descripción de puestos formulada correctamente determina cómo, cuándo, con qué elementos, quién debe ejercer las funciones y realizar las actividades y tareas. Si alguna de estas facetas del puesto no está correctamente preestablecida o descripta, lo más probable es que el ocupante de dicho puesto no cumpla con los objetivos que se le han encomendado y por tanto, el proceso de formalización no hubo de ser satisfactorio.

#### **Profesionalización.**

En este proyecto se plantea el concepto de profesionalización como el proceso tendiente a estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos organizacionales.

---



Belausteguigoitia (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa mediana radica en el hecho que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía, incluso el de los directivos y propietarios de la organización.

Es necesario que los miembros de la empresa tradicional reflexionen sobre la importancia que representa el adoptar procesos de profesionalización a fin de que evolucione hacia niveles de mayor productividad y competitividad, y que favorezca su permanencia en el mercado en condiciones adecuadas tanto para los empleados y actuales y de las generaciones futuras.

Es fundamental no caer en extremismos al momento de llevar a cabo procesos de **formalización**. Un alto grado de formalización podría provocar alienación y enajenación a los trabajadores de la empresa, algo parecido al tipo de trabajo planteado por los padres de la Administración Científica como Frederick Winslow Taylor (1856 - 1915) o Henry Fayol (1841 – 1925) cuando pronunciaron sus teorías sobre el uso del tiempo y la división del trabajo. Un grado moderado de formalización colaborará positivamente - mediante formularios preestablecidos, normas, descripción de puestos detallada, determinación en el uso de tiempos y herramientas - con la manera en que se organiza el trabajo del Área de Recursos Humanos de la empresa. Es posible equilibrar dichos extremismos con propuestas relacionadas con la **profesionalización**. Si bien la formalización alude a una descripción definida de procedimientos con todo lo que ello implica (definición clara de las tareas a desarrollar, selección del responsable de dichas tareas, estimación de tiempos y condiciones para realizarlas, herramientas a utilizar), es necesario definir otros procedimientos complementarios para que la formalización sea “lo más profesional posible”. Esto significa que se deberá capacitar a los responsables, tanto en la tarea en sí como en la importancia de promover los nuevos programas; y proveer a la organización un sistema de evaluación a

---

fin de controlar el correcto funcionamiento y tomar las decisiones sobre acciones correctivas, en caso que sea necesario.

A partir de las entrevistas efectuadas, los cuestionarios aplicados a los empleados de la organización y la observación, se revelaron los siguientes problemas.

- Procedimientos informales en relación a los procesos de Previsión y Provisión en el Área de Recursos Humanos de Henisa Sudamericana S.A.
- Obsolescencia y falta de coordinación de los procesos de previsión y provisión en el Área de Recursos Humanos de Henisa Sudamericana S.A.
- Imposibilidad para acceder fácil y rápidamente a la información de candidatos potenciales, por parte del Área de Recursos Humanos.
- Planificación insuficiente de entrevistas de selección de personal en Henisa Sudamericana S.A.
- Henisa Sudamericana S.A. carece de un plan de Inducción para nuevos empleados.



**PROBLEMA 1: Procedimientos informales en relación a los procesos de Previsión y Provisión en el Área de Recursos Humanos de Henisa Sudamericana S.A.**

Luego de implementar los métodos de recolección de información pertinentes al proyecto, fue posible constatar que los procesos de Previsión y Provisión llevados a cabo por el Área de Recursos Humanos carecen de una secuencia lógica por la cual podrían guiarse los profesionales encargados de dichas tareas y brindarle más seguridad a la empresa a la hora de tomar una decisión relevante.

La empresa no cuenta con una persona o un grupo encargado de detectar las necesidades futuras de personal. Considerando que la consecución de objetivos probablemente requiera mayor o menor cantidad de personal en relación al de la plantilla existente de la empresa, tal vez sea conveniente revisar regularmente y cruzar la información entre las necesidades a satisfacer y los puestos con que podrían satisfacer dichas necesidades. Para ello, deben considerarse los análisis de puestos. Al hacer referencia a este tema, se detectó que el Área de Recursos Humanos no visualiza la importancia que tiene la actualización de los perfiles de puestos, conclusión llevada a cabo luego de que la encargada de Recursos Humanos afirmó que se realizan las descripciones de puestos sólo para cumplir con las auditorías anuales requeridas para certificar las Normas ISO 9001/9003. Hay una inexistencia de planificación y organización para recabar la información necesaria a fin de efectuar una completa descripción de puestos. La recolección de información de los puestos en Henisa Sudamericana S.A. se realiza de manera inmediata lo que lleva a descuidar aspectos coherentes y necesarios del puesto en cuestión a la hora de tomar decisiones sobre reclutamiento y selección de personal, detección de necesidades de formación y evaluación de desempeño.

Las razones por las cuales la descripción de puestos se realiza de manera superficial e inmediata responden a la falta de tiempos e instrumentos requeridos para analizar los puestos.

Como se citó anteriormente, el área posee gran cantidad de responsabilidades y no destina tiempo a la descripción y actualización de los perfiles de puestos. Esto genera un desconocimiento general de la información de los puestos de la empresa por parte de

---

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

Recursos Humanos y una consecuente ceguera a la hora de iniciar una búsqueda de personal por la imposibilidad de discriminar en los perfiles de candidatos potenciales, los requisitos indispensables para ocupar dicho puesto.

El proceso de selección de personal en Henisa Sudamericana S.A. es informal ya que no se encuentra respaldado por normas y procedimientos que guíen el accionar del Área de Recursos Humanos. Simplemente se cita a la persona a una primera entrevista con la encargada de Recursos Humanos sin tener en cuenta plazos de contratación requeridos por el área solicitante. No hay un procedimiento mediante el cual sea posible determinar por parte de la empresa en qué instancia del proceso de selección se encuentra el candidato, sino que éste avanza según las contingencias que se le presenten a los responsables.

El instructivo con la descripción de tareas a realizar que debiera ser entregado a todos los nuevos ingresantes, sólo se le facilita a algunos empleados. Esto trae aparejado una inconsistencia en el cumplimiento de las reglas de inducción a los nuevos empleados, evitando que la información de los puestos a ocupar se transmita de forma homogénea, cuando debiera ser regla universal.

Los procedimientos debieran estar respaldados por una estructura que facilite la resolución de problemas en el área y el logro de los objetivos de manera eficiente.





**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

**PROBLEMA 2: Obsolescencia y falta de coordinación de los procesos de previsión y provisión en el Área de Recursos Humanos de Henisa Sudamericana S.A.**

La empresa no cuenta con una persona encargada de coordinar y controlar el cumplimiento y consecución de pasos del procedimiento a seguir en situaciones de contratación. Tal como se planteó en el análisis de recolección de información, estos procesos se llevan a cabo espontáneamente sin estudiar detalladamente tanto las necesidades de la empresa como los perfiles de los candidatos potenciales. El estilo de trabajo que se practica actualmente en Henisa Sudamericana S.A. lleva a resultados inesperados por no haber planeado ni considerado las opciones posibles ante una contratación. Esta forma utilizada por los miembros de la empresa se debe a que actualmente se toman decisiones basadas en los métodos que la empresa viene utilizando desde que se fundó, los cuales no alcanzan a cubrir las necesidades actuales ni futuras de la empresa.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

**PROBLEMA 3: Imposibilidad para acceder fácil y rápidamente a la información de candidatos potenciales, por parte del Área de Recursos Humanos.**

Respecto a la búsqueda de candidatos para puestos vacantes, se analizó el proceso existente en la empresa Henisa Sudamericana S.A. y fue posible dilucidar que la información contenida en los currículums vitae se encuentra desorganizada por no almacenarse ni llevar registro alguno de ello. Gran cantidad de los currículums no cuenta con toda la información necesaria como para tenerlo en cuenta ante una posible candidatura. Estos hechos provocan un gran despilfarro de tiempos y recursos al momento de comenzar la búsqueda de candidatos. Muchos de los currículums se pierden en el camino evitando la posibilidad de ser analizados para una posible candidatura y esto a su vez genera el conformismo en la fase de preselección de currículums vitae.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

**PROBLEMA 4: Planificación insuficiente en lo que concierne a entrevistas de selección de personal en Henisa Sudamericana S.A.**

Se observó una insuficiencia en la planificación de las entrevistas. Tanto la encargada de Recursos Humanos como la mayoría del personal de oficina, mediante la entrevista y cuestionarios realizados respectivamente, señalaron que la entrevista de selección de personal no es planificada respecto al orden de temas a tratar, tiempo estimado de realización ni participantes en representación de la empresa (Superior Directo del puesto vacante, por ejemplo). Los temas tratados generalmente en la entrevista se vinculan a tareas realizadas por el candidato en puestos similares al de la vacante, motivo de desvinculación con sus últimos trabajos y relación del candidato con sus superiores anteriores. Sin embargo ciertos datos se pierden durante la entrevista como consecuencia de esta falta de planificación.

Generalmente se realiza una sola entrevista a cada candidato potencial a ocupar la vacante. Se ha probado que en más de una ocasión esto no fue suficiente porque hay ciertos datos que se pasan por alto, tanto del perfil del candidato como del de la empresa, y una vez contratado, comienzan a revelarse aquéllos que no se habían considerado antes de tomar la decisión final de contratar.

Por otro lado, el número de candidatos a entrevistar siempre es escaso en proporción al puesto vacante, se considera que la razón es la falta de herramientas de trabajo para atraer mayor cantidad de candidatos, planificación de procedimientos, tiempos y dedicación destinados a dichas tareas. Esto se debe a que la empresa se conforma con las recomendaciones de sus actuales empleados sin utilizar otros canales de búsqueda.



**PROBLEMA 5: Henisa Sudamericana S.A. carece de un plan de Inducción para nuevos empleados.**

Al hacer hincapié en la **inducción** proporcionada a los nuevos empleados, se reveló la inexistencia de un programa que proporcione una visión global de las tareas que se llevan a cabo en las áreas de toda la empresa, con el fin de insertarse en el contexto organizacional. Asimismo, la transmisión de los valores y de la cultura organizacional no es planificada. Los nuevos empleados terminan por insertarse en dicha cultura una vez que ha transcurrido un tiempo determinado y han salido a la luz actitudes, comportamientos, condiciones y formas de desenvolverse en la cotidianeidad, que denotan realmente las ideologías que emergen de los miembros de Henisa Sudamericana S.A.

Gran cantidad de los miembros de la empresa no fueron informados acerca de los resultados que la empresa espera de ellos, lo que hace cada vez más difícil para ellos el trabajar sin saber sus puntos débiles y fuertes considerados bajo la lupa de la empresa.

Tampoco se les ha brindado un panorama general de las tareas llevadas a cabo en el resto de las áreas organizacionales. Así, se cometen errores en los procedimientos en los que participan más de un área, que podrían evitarse.

Probablemente la escasa inducción proporcionada al nuevo empleado provoque que éste trabaje con los valores de la empresa en la que prestaba servicios anteriormente y desorientado en el rol que debe cumplir.

Cabe aclarar que el nuevo empleado podrá desempeñarse en sus tareas y contar con el apoyo que necesite cuando lo solicite, pero sería óptimo y confortable para él si la empresa contara con un protocolo que respaldase situaciones como ésta.

## 14. **PROPUESTA DE INTERVENCION**

### 14.1. **Fundamentos de la Propuesta de Intervención.**

Luego de recabar información en la empresa Henisa Sudamericana S.A. fue posible analizar, interpretar datos y consecuentemente detectar falencias en los los procesos de Previsión y Provisión de Recursos Humanos que afectan al Área de Recursos Humanos y a la empresa en general.

Se elaboró un diagnóstico en el que se sustentan, además de los problemas detectados, las bases fundamentales de los procesos de formalización y profesionalización a implementar en la presente propuesta de intervención.

El problema troncal del área responde a una escasa formalización y profesionalización de procesos utilizados para el desempeño de las actividades laborales. En este proyecto se busca formalizar y profesionalizar procesos a fin de reorganizar ciertas actividades de gran importancia en el área como lo son las contenidas en el Subsistema de Previsión y Provisión de Recursos Humanos.; más precisamente el análisis de necesidades de dotación de personal, la descripción de los puestos, el reclutamiento de candidatos potenciales, la selección del candidato idóneo para un puesto vacante y la inducción del nuevo empleado que ingresa a la empresa.

Se pretende implementar la propuesta en el corto y mediano plazo.

### 14.2. **Objetivos de la Implementación de la Propuesta de Intervención.**

- Formalización y Profesionalización de los procesos de Previsión y Provisión de recursos en Henisa Sudamericana S.A.
  - Optimización de tiempos, recursos y costos en lo que concierne a Previsión y Provisión.
  - Brindar herramientas a Recursos Humanos que le permitan planificar, organizar, ejecutar, controlar y efectuar posibles acciones correctivas en los Subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos..
-

- Crear una estructura formal de Previsión y Provisión que sea aplicable a cualquier proyecto que se presente en Henisa Sudamericana S.A.
- Creación de una imagen positiva de la empresa frente a la sociedad.

### **14.3. Síntesis de la Propuesta de Intervención.**

A fin de que la propuesta de intervención arroje resultados positivos a la empresa es fundamental concientizar a los Directivos y posteriormente **capacitar** a quienes se encuentren a cargo del Departamento de Recursos Humanos sobre la importancia que se le habrá de otorgar a los Subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos a partir de ahora.

Para ello se consultó en diversos Institutos de Córdoba y Buenos Aires por el dictado de cursos dirigidos a miembros de empresas que pudieran brindar técnicas y conocimientos novedosos acerca de – principalmente - reclutamiento, selección e inducción de personal.

Con objeto de mejorar la calidad del proceso de búsqueda de personal y eficientizar la relación tiempo/costo/beneficio, se propone la creación de un sistema novedoso para el contacto de la empresa con sus candidatos potenciales. Se trata de un **sistema computarizado** que le permite al candidato potencial, cargar su currículum vía Internet en la página Web de la empresa sin tener que encontrar el tiempo oportuno para acercarse a la empresa a dejar sus datos. Por otro lado, la empresa se ve beneficiada por poseer una nueva base de datos a la que tienen acceso las encargadas del Departamento de Recursos Humanos exclusivamente, la cual importa los datos pertinentes de la página de la empresa para la visión rápida y fácil de los usuarios. Esto evita el uso de papel, la pérdida de datos importantes y el tiempo invertido en organizar dicha información.

Otra arista de la propuesta de intervención es la del diseño de cuatro **formularios** tendientes a organizar y posibilitar un seguimiento de la descripción de puestos, el reclutamiento y la selección de nuevos empleados. Con esto se pretende delegar las tareas de Previsión y Provisión al departamento al que realmente le competen actividades de éstos Subsistemas. Estos formularios corresponden a algunas de las etapas del Subsistema tan

---

importantes en esta empresa como son la descripción de puestos, la solicitud de contratación que deberá presentar cualquier gerente de la empresa al Área de Recursos Humanos al momento que surja una vacante, la guía de preguntas para ser utilizada por el Área de Recursos Humanos en las entrevistas de selección de personal (universal a todos los puestos vacantes), y una planilla de seguimiento para dejar asentada la información relevante al finalizar la instancia de la primer entrevista.

La última propuesta se refiere al diseño y posterior entrega de un **Manual de Inducción** dirigido a los miembros de toda la empresa al momento que ingresan por primera vez. Lo que se pretende con este material es que los nuevos empleados ingresen a la organización con una idea clara de las actividades que se realizan en la misma, que conozcan la misión, los valores, políticas, historia, horarios, organigrama, sedes, proyectos, teléfonos útiles, el reglamento interno y un mapa del interior de la empresa.

Si bien estas cuatro propuestas no son excluyentes o interdependientes la una de la otra, se trata de cuatro herramientas que pueden ser complementarias para el mejoramiento de los Subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos en Henisa Sudamericana S.A.

**PROPUESTA 1. Taller de Capacitación dirigido al Departamento de Recursos Humanos de la firma Henisa Sudamericana S.A.**

Se pretende implementar la propuesta a mediano plazo (seis meses) al Área de Recursos Humanos.

A fin de persuadir al Área de Recursos Humanos de la importancia que merece el incorporar capital humano a la organización, se le ofrece a Henisa Sudamericana S.A la posibilidad de brindarles a esas personas herramientas novedosas sobre selección de personal.

Si la empresa aspira a un proceso de Selección más eficiente que el que posee actualmente en lo que a atracción, selección, contratación, inducción y mantenimiento de personal calificado se refiere, es necesario capacitar a los responsables de aquellos procesos. Con esta propuesta se busca profesionalizar el Área de Recursos Humanos brindándole herramientas más novedosas para la selección de personal y así poder contratar a la persona idónea para el puesto vacante.

El curso de referencia es dirigido por un Instituto de la Provincia de Buenos Aires llamado “Instituto Americano de Enseñanza Técnica”. Como su nombre lo indica, el Instituto ofrece diferentes cursos pero con la misma modalidad a diversos países de América como son Argentina, Chile, Costa Rica, El Salvador, Méjico, Uruguay y Estados Unidos. La modalidad de enseñanza es “a distancia”.

Una vez que la persona se encuentra inscripta en el curso, se le envía el material de estudio con un programa que detalla lo que se enseñará en cada módulo. El material está compuesto por una Guía de Estudios y Videos protagonizados por Profesores que dictan la clase para que el alumno tenga la posibilidad de verlo en cualquier momento y desde cualquier parte del mundo.

Cada módulo consta de fragmentos de la guía teórica y del video, para luego poder resolver casos prácticos, los cuales forman parte del material enviado a través de Correo Argentino por el Instituto. Mientras más rápido se resuelvan los casos prácticos, más rápido



se obtendrá el diploma. Una vez que se hayan completado los casos prácticos, el Instituto de Enseñanza Técnica enviará el examen final al alumno para ser resuelto y devuelto al Instituto a fin de ser evaluado y calificado para la obtención del Diploma de Estudios en su domicilio privado o en el de la empresa.

La razón por la que se seleccionó este Instituto para implementar una de las propuestas de intervención radica en las ventajas que trae aparejadas al poder realizarlo a distancia en cualquier momento y desde cualquier lugar del mundo. Esto quiere decir que no es necesario que los miembros del Departamento de Recursos Humanos asistan a clase determinada cantidad de veces por semana sino que administren sus tiempos como lo deseen, siempre y cuando consigan obtener el diploma en un plazo menor al de seis meses, habiendo incorporado los conocimientos requeridos para protagonizar e incorporar nuevas herramientas a los procesos de Previsión y Provisión de Recursos Humanos.

### **Costos previstos de la implementación de un Taller de Capacitación.**

El Instituto de Enseñanza Técnica ofrece la posibilidad de becar a sus alumnos. Si bien el programa de becas no ofrece el curso totalmente gratuito, consiste en abonar el 50% del mismo. El único requisito para obtener la beca es el abono por adelantado.

El costo total del curso con materiales y posibilidad de realizar consultas a los profesores que dictan el mismo es de \$810 mensuales, más la matrícula con un costo de \$700. Para poder rendir el examen final se deberá abonar por única vez el monto equivalente a una cuota mensual. Es decir que quienes soliciten la beca deberán abonar la mitad de dichos montos.

El costo de la totalidad del curso dependerá de la duración del mismo. Mientras más veloz sea el alumno para estudiar cada módulo y enviar los resultados de los casos prácticos al Instituto de Buenos Aires, menor cantidad de cuotas deberá abonar.

### **Objetivos de la implementación de un Taller de Capacitación.**

- Que el Área de Recursos Humanos incorpore y domine los conocimientos, habilidades y técnicas relacionadas con el proceso de Selección de Personal.
-

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

- Comprensión de la importancia de efectuar un proceso de selección de personal de manera profesional.
- Compromiso al proceso de Selección por parte del Área de Recursos Humanos.
- Que los Directivos apoyen la importancia que merecen los Subsistemas de Previsión y Provisión.

### **Resultados Esperados.**

Para el momento en que finalice la capacitación se espera que los responsables del Área de Recursos Humanos sean capaces de manipular novedosas técnicas de selección de personal, administrar entrevistas de manera profesional y seleccionar al candidato idóneo para ocupar puestos vacantes de la empresa.

**PROPUESTA 2. Enriquecimiento del sitio Web de la empresa con transferencia a una nueva base de datos informática.**

Se pretende implementar la propuesta a corto plazo (tres meses) y dirigirla a todos aquellos interesados en trabajar en Henisa Sudamericana S.A. por un lado, y al Departamento de Recursos Humanos de la firma, por otro.

La idea de esta propuesta surgió porque, como bien se mencionó anteriormente, no existe dentro de la oficina de Recursos Humanos un lugar donde se guarden los currículos que llegan a la empresa. Esto genera pérdida de tiempos cuando llega el momento de llenar una vacante por el tiempo que se insume en buscar “el currículum” de la persona adecuada; y ello se traduce en costos para la empresa.

Por tal motivo se considera oportuno agregar en el sitio web de la empresa una “pestaña” dentro de la cual quienes se encuentren interesados en cargar sus datos personales y profesionales para futuras vacantes, puedan hacerlo.

La segunda parte de esta propuesta consta del diseño de una base de datos que importe información del sitio Web relevante para puestos de la empresa. A esta base de datos tendrá acceso y será de uso exclusivo de los responsables del Área de Recursos Humanos.

La pestaña del sitio web desplegará un formulario de solicitud de empleo en donde el interesado deberá completar datos personales, domicilio particular, formación, experiencia laboral, idiomas, foto actualizada, etc.

De esta manera, cuando una persona externa a Henisa Sudamericana S.A. desee acercar su currículum a la empresa, al ingresar al sitio web de la misma sabrá que no es necesario y que el sistema es más fácil, rápido y económico. Afortunadamente estos beneficios no son sólo para el interesado externo, sino también para la empresa. Esta persona completará sus datos (preestablecidos por la importancia que merecen) y los mismos se transferirán a la base de datos a la que sólo Recursos Humanos tiene acceso, como se aclaró anteriormente.

---

Los datos que figuran en el sitio web no son muchos pero poseen gran importancia, representan la información que necesita Recursos Humanos para tomar la decisión de concertar una entrevista con esa persona, o no hacerlo. Esta información será ser dividida entre las secciones profesionales una vez que llegue a la base de datos. El interesado en ingresar a la empresa completará los datos solicitados y seleccionará una o varias áreas de interés a modo de facilitar la búsqueda del profesional de Recursos Humanos, quien deberá filtrar las solicitudes partiendo de esta información.

Se realizó una selección de datos a completar, justamente para que fuera universal a todos los puestos de la empresa, brindando la posibilidad a cualquier interesado en trabajar en la empresa de registrar sus datos, tanto para un puesto administrativo, del Área Técnica u otro. Así se elimina la posibilidad de, cuando llega un currículum en papel a la oficina, falte un dato y el Área de Recursos Humanos deba percatarse de ellos y llamar al dueño del currículum para solicitarle información que no figuraba en el mismo.

Al final de esta propuesta se presenta una tentativa de los datos que constituirán la pestaña para cargar los datos. Por supuesto que puede modificarse de acuerdo a la petición de la Dirección de Henisa Sudamericana S.A., agregar, modificar o quitar conceptos. De esta forma se organizan los datos cargados en la página web de la empresa en un archivo donde pueden filtrarse los candidatos por diferentes aspectos, y si se quiere imprimir un resumen resultaría como se muestra la imagen en el Anexo de este Proyecto.

### **Objetivos de la implementación de un Enriquecimiento del sitio Web de la empresa con transferencia a una nueva base de datos informática.**

- Optimización de tiempos y recursos destinados a la preselección de Currículums Vitae que llegan a la empresa.
  - Simplificación de filtrado de candidatos por área de interés y características esenciales del puesto prefijados en la descripción de puestos.
  - Reducción de papelería innecesaria en el área de trabajo.
  - Que los postulantes tengan la seguridad de que sus solicitudes serán leídas y tenidas en cuenta ante una búsqueda.
-

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

- Que cualquier interesado en ingresar a la empresa podrá desde la comodidad de su domicilio brindarle a la empresa su información personal y laboral para ser tenida en cuenta para cubrir un puesto en particular o ampliar su área de interés y ser participe en la búsqueda de uno o varios puestos.

### **Resultados Esperados.**

Una vez que la base de datos se encuentre en funcionamiento y se convierta en una herramienta más para el Área de Recursos Humanos, será posible reducir el tiempo que demanda la lectura y clasificación de cada solicitud de empleo que llega a la empresa. Además la persona encargada de una búsqueda en particular podrá filtrar y seleccionar qué aspecto tener en cuenta para iniciar la búsqueda, por ejemplo filtrar por experiencia laboral, estudios, domicilio, etc.

Se espera agilizar los tiempos de búsqueda y alivianar la tarea en sí. Las encargadas de Recursos Humanos podrán preseleccionar y citar a una primera entrevista en menos tiempo utilizando esta herramienta en lugar de leer y buscar entre las numerosas solicitudes en papel que llegan semanalmente a la empresa.

El documento modelo que se ofrece a quienes deseen registrar sus datos personales y profesionales en el sitio web de Henisa Sudamericana S.A. se encuentra en el Anexo.

### **PROPUESTA 3. Formalización a partir de procedimientos preestablecidos**

#### ***Formularios***

Con la implementación de esta propuesta se apunta a una formalización de todos aquellos procedimientos del Área de Recursos Humanos relacionados con Previsión y Provisión, así como también de las demás áreas de la empresa que intervienen en estos aspectos.

Se espera que Recursos Humanos utilice los formularios en un plazo menor a tres meses, necesarios para organizar y llevar un mejor control de las tareas que allí se realizan, así como también dejar una constancia escrita y formal de todos los procedimientos.

La propuesta consta de cuatro formularios que guiarán las etapas de Previsión y Provisión, desde el momento que se elabora una descripción de puestos hasta el momento final de la instancia de entrevistas.

Estos formularios darán sostén a algunas tareas que desarrolle el Departamento de Recursos Humanos, el que actualmente no cuenta con un respaldo escrito que deje asentado la solicitud por parte del resto de las áreas para la incorporación de un nuevo empleado.

Serán de fácil comprensión y utilización a modo que la persona que lo reciba pueda completarlo sin ningún inconveniente y pueda dejar asentada su solicitud.

El primer instrumento a implementar es el formulario de *Descripción de Puestos* con carácter más detallado que el que se utiliza en Henisa Sudamericana S.A. Tiene como finalidad la descripción de datos generales del puesto, descripción general y específica de las funciones y tareas del puesto requisitos del puesto y nivel de experiencia y formación requerida.

Se propone también el uso de una *Solicitud de Contratación* la cual será completada por el área que solicite la incorporación de un nuevo empleado. Con esta solicitud se podrá ampliar y especificar información relevante de cada puesto a la hora de seleccionar personal. En base a estos aspectos puntuales, Recursos Humanos realizará una selección

preliminar de Currículums Vitae y planificará entrevistas para iniciar el proceso de selección de candidaturas.

Otro de los formularios propuestos consiste en una *Guía de Preguntas* que servirán como pautas para la obtención de información sumamente relevante durante la primera entrevista conducida por la encargada de Recursos Humanos. Las preguntas aquí contenidas ayudarán a no pasar por alto aquella información que muchas veces no se encuentra en la Solicitud de Empleo. Además, el Entrevistador tendrá la posibilidad de contar con una ayuda en caso que se interrumpa el desarrollo de la entrevista.

Se pretende implementar una *Planilla de Seguimiento* que las encargadas de Recursos Humanos deberán completar luego de la instancia de entrevistas una vez que el candidato se retire de la oficina o lugar donde se lleve a cabo la misma. Deberá ser completada en pocos minutos por lo que debe ser conciso y resumido a modo de captar la información más importante sobre el candidato para luego analizarla. Es fundamental que se complete entre una entrevista y otra para no perder detalles que llamaron la atención o aquellos datos que no se encuentran en la solicitud de empleo y quizás se pierden al entrevistar a varios candidatos en un mismo día.

### ***Procedimiento.***

Teniendo como referencia el “Proceso de Selección” abordado por Noya García, María en su obra *Selección de Personal. Sistema Integrado*, se pretende programar el proceso a llevar a cabo por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa Henisa Sudamericana S.A. Si bien la autora puntualiza la consecución de dieciséis pasos, al adaptarlos a Henisa Sudamericana S.A. fue posible sintetizar algunas de sus fases a fin de que fuera posible de abordar.

Cabe destacar que dentro de algunas de las fases que se detallan a continuación se incluyen los formularios antes descriptos, para demostrar que es posible integrar la primera parte de esta propuesta a la segunda, que es la que se describe a continuación.

### **1) Análisis de Necesidades de Selección.**

El punto de partida es el análisis de necesidades de selección. Al momento que el Superior de un área detecta la necesidad de dotación de personal, ya sea por motivos estructurales o funcionales, deberá completar la *Solicitud de Contratación* y dirigirla al Departamento de Recursos Humanos de la empresa. En ella se destacan los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de evaluar candidaturas para un puesto vacante. Los representantes del Área de Recursos Humanos la recibirán para comenzar con el proceso de reclutamiento y selección del nuevo empleado solicitado.

### **2) Descripción del Puesto a Cubrir.**

Se deberá completar el formulario *Descripción de Puestos*. Este se completará a partir del criterio del Superior Inmediato del puesto a analizar y del de la encargada del Departamento de Recursos Humanos.

### **3) Reclutamiento de Candidatos.**

Se importan los datos contenidos en las *Solicitudes de Empleo* del sitio web de la empresa a la base de datos a la que sólo el Departamento de Recursos Humanos tiene acceso.

### **4) Primera Preselección de Candidatos.**

Se analizará cada una de las *Solicitudes de Empleo* que se ha importado desde el sitio web en la fase anterior. Para ello será necesario filtrar aquellas que se destaquen teniendo en cuenta información relevante del puesto vacante. Los filtros dependerán de los requisitos de formación, experiencia y características personales que exija el puesto a cubrir.

### **5) Concertación de Entrevistas.**

Habiendo preseleccionado los candidatos en la fase anterior, se planificará la primera instancia de entrevistas. Para ello será indispensable la toma de decisiones respecto de:

- Lugar, Horario y Fecha. La entrevista se llevará a cabo en la Sala de Reunión de la Oficina Central, ubicada en Duarte Quirós 4512, Ciudad de Córdoba. El horario dependerá de la disponibilidad de quien conduzca la primera entrevista. La fecha
-



obedecerá a la urgencia en ocupar el puesto vacante. El formulario *Solicitud de Contratación* proveerá esa información. Es necesario ser cuidadoso a la hora de tomar la decisión respecto a la fecha de concertación de entrevistas, no debe ser muy pronto ya que se pierde el hilo conductor del proceso ni muy tarde, para evitar errores que luego no puedan ser corregidos.

- Persona/s que la llevarán a cabo. La primera entrevista será conducida por la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos de Henisa Sudamericana S.A.
- Temas a tratar. La primera entrevista tiene como fin corroborar datos generales de formación, experiencia y perfil del candidato. Para ella se utilizará la *Guía de Preguntas* de la que se hizo referencia anteriormente.
- Relevamiento de Información del Candidato. Momentos después de finalizada la entrevista se deberán asentar todos aquellos aspectos relevantes que sirvan para una futura preselección de candidaturas antes de entrevistar al candidato, por segunda vez, pero en esta oportunidad junto al Superior Directo. Para ello se elaboró la *Planilla de Seguimiento*. Es fundamental no dejar pasar el tiempo para completar la planilla ya que se perderán datos valiosos.

- 

#### **6) Primera Entrevista.**

En base a la planificación se llevará adelante la primera entrevista conducida por la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos. Para realizarla podrá hacer uso de la *Guía de Preguntas* propuesta.

#### **7) Análisis de Candidaturas y Segunda Preselección.**

Se analizan los candidatos entrevistados. Se preseleccionarán aquellos que cumplan con los requisitos básicos exigidos por el puesto vacante, que posean disponibilidad de horarios y que estén interesados en ocuparlo. Se entregará al Superior Directo del área solicitante un informe escrito que contenga información de cada candidatura, antes de llegar a la instancia de la entrevista en profundidad.

### **8) Petición de Referencias.**

Esta fase posee gran importancia al ofrecer la posibilidad de corroborar los datos transmitidos por el candidato a través del currículum vitae y la entrevista. La encargada de Recursos Humanos contacta telefónicamente a los últimos empleos en los que se desempeñó el candidato solicitando información acerca de fecha de ingreso y egreso, puesto en el que se desempeñaba, tareas realizadas, nivel de desempeño alcanzado, relación con superiores y pares y la razón de desvinculación.

### **9) Entrevista en Profundidad.**

Habiendo entregado al Superior del Área Solicitante un informe que contenga los aspectos más importantes de cada candidatura, se recurrirá a la segunda entrevista que será conducida por la persona encargada del Departamento de Recursos Humanos y el Superior Directo del Puesto Vacante, quien será el principal conductor de la entrevista. En ésta el Superior Directo tratará temas relacionados a conocimientos y habilidades específicos que demanda el puesto y detalles de la experiencia laboral del candidato, como tareas realizadas, procedimientos utilizados, forma de trabajo, logros y fracasos.

El superior inmediato informará, luego de la entrevista, a la encargada del Departamento de Recursos Humanos su opinión sobre las candidaturas. De esta forma se toma la decisión conjunta de contratar el candidato ideal.

### **10) Examen Médico Pre Ocupacional.**

El o los candidatos preseleccionados en la fase anterior deberán someterse a un examen médico pre ocupacional. Éste examen no es excluyente para la toma de decisión final de contratar por no estar expuestos, los empleados que trabajan en las oficinas de Henisa Sudamericana S.A., a tareas que requieran esfuerzos físicos como lo es en el Área Operativa. Simplemente servirá para dejar registrado en el legajo de personal ante cualquier eventualidad que surja, como patologías preexistentes.

## 11) Toma de Decisiones.

Una vez finalizado el examen médico, consultado referencias laborales y habiendo tomado la decisión, el Superior Inmediato, de seleccionar el candidato idóneo, la encargada de Recursos Humanos contactará telefónicamente al postulante a fin de contratarlo.

### Objetivos.

- Relevamiento formal de las necesidades de las demás áreas de la empresa.
- Posibilidad de llevar un registro o seguimiento de la etapa del proceso de selección en la cual se encuentra la persona.
- Optimización de tiempos en el desarrollo de las tareas del Área de Recursos Humanos.
- Que el Departamento de Recursos Humanos cuente con un procedimiento a seguir en casos de necesidad de contratación de nuevos empleados.
- Que toda área que necesite la incorporación de un nuevo empleado pueda comunicarlo al Departamento de Recursos Humanos pueda hacerlo a través de una solicitud escrita, dejando asentadas las características principales de dicha solicitud.

### Resultados Esperados.

Luego de la implementación de esta propuesta, el Área de Recursos Humanos podrá hacer una detallada descripción de puestos y relevamiento de necesidades de todas las áreas.

Con la implementación de estos formularios se espera que las encargadas de Recursos Humanos puedan organizar y formalizar aquellos procesos que hoy se llevan a cabo sin dejar asentada la información relevante que se necesita para un correcto análisis de candidaturas.

Será posible para la totalidad de las áreas de la empresa confeccionar una solicitud de contratación en base al formulario Solicitud de Contratación que le permitirá dejar asentada la información más importante para que Recursos Humanos ponga en marcha el proceso de reclutamiento, ya sea éste interno o externo.

---



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

Una vez llegada la hora de entrevistar, Recursos Humanos lo hará siguiendo una guía de preguntas preestablecidas que facilitaran la consecución de la misma sin dejar pasar por alto detalles e información que muchas veces se pierde. Una vez finalizada la entrevista, quien la esté realizando, podrá completar una planilla comparativa de candidatos que le permitirá organizar aquellos detalles que se perciben en el momento de entrevista y quizás no se encuentren en su Currículum Vitae porque son aspectos muy puntuales del puesto o bien, de la persona.

Con estos formularios se espera que la tarea de Recursos Humanos tenga un respaldo físico que le permita organizar y optimizar tiempos y costos. Se espera que la persona responsable, tenga al alcance de su mano, herramientas claras y de fácil interpretación que le permitan llevar a cabo los procesos

## PROPUESTA 4. Programa de Inducción al nuevo empleado

Como se mencionó anteriormente en el diagnóstico, no se practica en la empresa un programa inductivo para los nuevos empleados. Se detectó que los miembros de Henisa Sudamericana S.A. no organizan evento alguno para recibir al nuevo colaborador ni practican políticas que le informen acerca de la empresa de la cual formarán parte a partir de aquél momento.

Es por ello que con objeto que el nuevo colaborador conozca la empresa desde el primer día de trabajo, se propone la entrega de un Manual de Inducción en el que sobresalgan aspectos más importantes de la historia de Henisa Sudamericana S.A., conceptos tales como la misión, los objetivos, políticas, los proyectos actualizados en los que la empresa se encuentra trabajando, el organigrama, horarios de trabajo y de descanso, sedes, un listado de teléfonos útiles, el mapa del interior de la empresa y el reglamento interno. El Manual de Inducción se ha ubicado en el aparatado Anexo.

Junto con ello se ofrece la posibilidad de organizar un evento llamado “Desayuno de Bienvenida” a fin que el nuevo empleado se integre más rápidamente a los miembros del área al que pertenecerá y a la empresa en general. Otro de los objetivos del Desayuno de Bienvenida es transmitirle al nuevo empleado un panorama general de las áreas que componen la empresa. Los responsables de hacerlo son los delegados seleccionados de cada departamento para dicha tarea.

### **Objetivos.**

- Insertar correctamente al nuevo empleado en Henisa Sudamericana S.A.
  - Transmitir al nuevo empleado la cultura y la dinámica de la empresa, desde el primer día.
  - Que todos los miembros de la empresa se comprometan y participen de la inducción a nuevos empleados.
  - Crear una imagen positiva frente a la sociedad.
-

- Que todos los integrantes de Henisa Sudamericana S.A. tengan, al ingresar, una visión global de las tareas que se llevan a cabo en cada área.

### **Resultados Esperados.**

Se espera que el programa le brinde al nuevo empleado sentido de pertenencia, entusiasmo por el trabajo, compromiso con la empresa y una idea general de las actividades principales que lleva a cabo cada área de la empresa. Las expectativas sugieren que el nuevo colaborador se adapte rápidamente a su lugar de trabajo alcanzando el nivel de desempeño óptimo en un corto plazo.

### **Lineamientos de la propuesta de intervención.**

#### Lineamientos para el responsable de Recursos Humanos una semana anterior al ingreso

- Impresión del Manual de Inducción para nuevos empleados
  - Asignación de herramientas necesarias para el puesto de trabajo del nuevo empleado. Estas son: escritorio, silla, computadora con programas correctamente instalados, insumos de librería (birome, corrector, regla, calculadora, lápices, goma de borrar, agenda), teléfono con línea disponible y cuenta de correo electrónico.
  - Envío de correo electrónico a la totalidad de los miembros de la empresa informando fecha y hora en que ingresará el nuevo empleado.
  - Organización del “Desayuno de Bienvenida” al que asistan todos los miembros de la Compañía. Para ello deberá planificar qué se servirá para desayunar en el comedor de la empresa (Café, té, mate, criollos, medialunas, una torta, etc.).
  - Asignar un “Delegado” por cada departamento de la organización a fin de exponer la “Presentación de las áreas que componen la empresa” durante el desayuno.
-

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

- Programar las actividades del Desayuno de Bienvenida a fin que pueda destinarse para dicho evento un tiempo de entre una hora y una hora y media.
- Finalmente, el Área de Recursos Humanos asignará un “Tutor” encargado de insertar al nuevo empleado así como también evacuar sus dudas y responder a sus inquietudes. El Tutor deberá ser, preferentemente, compañero de área del nuevo colaborador; siempre y cuando conozca las tareas habituales y desafíos que el nuevo miembro deberá enfrentar.

#### Lineamientos para el Tutor o Acompañante del nuevo empleado.

- El programa de inducción deberá ser adaptado y revisado para cada ingreso. Las necesidades de seguimiento de cada nuevo empleado cambiarán de acuerdo a la experiencia y formación de cada uno. El manual se mantendrá, en casi todos sus apartados, estándar a todos los nuevos ingresos.
- El programa será conducido principalmente por el tutor. Durante los primeros días el tutor deberá hacer un seguimiento de cerca hasta que el nuevo empleado se inserte en su rol. El nuevo empleado también tendrá contacto diario con los responsables del Departamento de Recursos Humanos, quienes lo ayudarán a facilitar el proceso.

#### Lineamientos para el Delegado de área que presente el departamento.

Tal como se mencionó anteriormente se designará un delegado por cada departamento a fin de exponer la “Presentación de Áreas”. Para cada desayuno destinado a diferentes nuevos ingresos se deberá designar un delegado distinto dentro de cada área; es decir que el delegado del departamento de Compras encargado de la presentación frente al ingreso “A” no podrá repetirse para el ingreso “B”. De esta manera se asegura que todos los

---

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

empleados de la empresa cumplan en algún momento con el compromiso que implica un nuevo empleado en la firma.

Condiciones para elaborar la Presentación del Área.

- Los delegados deberán tener en cuenta que la duración de la presentación no podrá superar los quince minutos ni tampoco ser menor a diez minutos.
- Cada presentación deberá hacer referencia a: la función del departamento, al menos cinco tareas básicas, dos dificultades del área y descripción de las circunstancias que vincularían éste área con el área al que pertenecerá el nuevo empleado.
- Los delegados deberán utilizar para la presentación herramientas que colaboren a la comprensión de los oyentes.



## **PROGRAMA DE INDUCCION**

### **Bienvenida.**

La persona encargada del Departamento de Recursos Humanos recibirá al nuevo empleado en la recepción de la empresa. Se le presentará formalmente a todos los miembros de la organización que se encuentren en la oficina así como también las instalaciones de la empresa incluyendo sanitarios, espacios comunes, salidas, depósito, las áreas, etc. Se estiman entre diez y quince minutos para dicha presentación y luego deberán dirigirse al comedor de la empresa para el desayuno de bienvenida, el cual fue planificado en el horario de la mañana por tener todos los miembros el mismo horario de ingreso y de esta manera no entorpecer las actividades diarias. El objetivo del Desayuno de Bienvenida consiste en, además de brindarle una cálida bienvenida al nuevo empleado, involucrarlo en las tareas de la totalidad de las áreas de la empresa.

Tal como se planteó en el apartado de las responsabilidades del encargado de Recursos Humanos, una semana anterior al ingreso del nuevo empleado se asignará un delegado por cada área que deberá planificar una exposición oral utilizando afiches, medios audiovisuales o cualquier herramienta que le pudiera ser de ayuda.

El objetivo es el de dar a conocer al nuevo miembro las funciones principales de cada área al que pertenecen los delegados. De esta manera, durante el “desayuno de bienvenida” se le dará el uso de la palabra al delegado de cada departamento a fin de realizar una pequeña presentación de las tareas que se llevan a cabo en su área y cómo se vincula con el resto de las área de la empresa. Se espera que el nuevo empleado tenga, al finalizar el evento, una idea general de la dinámica de los diferentes departamentos y la empresa en general, mediante las relaciones que pudieran surgir entre ellas.

Una vez finalizado el evento, se le acompañará al nuevo empleado a su puesto de trabajo y se le hará una breve reseña del cronograma del día. Se le solicitará que firme el legajo de personal y se le brindará el tiempo necesario para que lea el Manual de Inducción y evacúe dudas con su Tutor.



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

Al finalizar el día el empleado será uno más de la organización pero tendrá el beneficio, al menos por un mes y medio contando desde su ingreso, de consultar y solicitar ayuda a su Tutor en sus tareas diarias. El Tutor deberá estar disponible especialmente durante los primeros días de trabajo del nuevo empleado a fin de supervisar modo y ejecución de las actividades del nuevo colaborador.

## 15. CONCLUSION

Al realizar este estudio tuvimos la oportunidad de conocer la empresa y de interiorizarnos en ella al analizar todos procedimientos relacionados a los procesos de Previsión y Provisión del Departamento de Recursos Humanos, así como también todas las actividades que se desarrollan entre éste área con el resto de las áreas de la empresa. Este trabajo tiene la intención de presentar a través de sus diversos apartados, un análisis detallado de los métodos que el Departamento de Recursos Humanos utiliza para cada situación relacionada a los Subsistemas de Previsión y Provisión así como también los resultados que se obtienen. Durante la recolección de información, pudimos observar cada proceso e ir relevando aquellos aspectos que a nuestro juicio podrían ser mejorados para optimizar tiempos y recursos, actualizar métodos, ampliar oportunidades y concretar los objetivos fundamentales del Área de Recursos Humanos de Henisa Sudamericana S.A. Una vez analizada la información recolectada, se concluyó que los métodos utilizados no son acordes a las necesidades actuales del área, que el tiempo destinado al proceso de reclutamiento y selección se encuentra administrado en forma pobre, que las entrevistas son realizadas con poca planificación lo que deja pasar por alto numerosos detalles sumamente importantes a la hora de tomar una decisión y que los empleados que ingresan a la empresa carecen de inducción.

Estos problemas detectados dieron origen a las propuestas planteadas a fin de solucionarlos de manera exitosa y apuntar al óptimo aprovechamiento de los tiempos y recursos de la empresa. Con la implementación de dichas propuestas el Área de Recursos Humanos podrá alcanzar el éxito en cuanto a los procesos de Previsión y Provisión. Además de aprovechar al máximo sus capacidades, se detectarán las necesidades y podrán satisfacerlas rápida y correctamente. Contar con personal capacitado y consciente de la importancia de todo esto ayudará considerablemente al crecimiento y desarrollo del departamento. Podrán llevar a cabo los procesos con el respaldo de instrumentos destinados a utilizar frente a las necesidades del departamento ya sea para describir puestos, iniciar una búsqueda para cubrir una vacante o llevar adelante una entrevista de selección. De esta

---

**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

forma la decisión final de contratación será la que más se adecúe a los lineamientos iniciales que la originaron. Al concluir este estudio, podemos decir que los Recursos Humanos de esta empresa necesitan poner en práctica lo expuesto a modo de generar una actitud positiva que apunte a los objetivos generales y que facilitarán el cumplimiento de aquellos que se propone cada individuo.

## 16. PALABRAS FINALES

“En el pasado, la gente tenía miedo de que, algún día, las máquinas llegaran a eliminar la necesidad de ser manejadas por trabajadores. En realidad, ha ocurrido lo contrario. En las organizaciones de hoy, las personas son más importantes que nunca antes. La capacidad del personal de la compañía es lo que la singulariza.

La expresión “Recursos Humanos” implica que las personas poseen capacidades que impulsan el desempeño organizacional (además de otros recursos como los económicos, materiales, de información, etc.). Otras expresiones como “capital humano” y “activos intelectuales” tienen en común la idea de que las personas establecen la diferencia en el funcionamiento de una organización” (Bohlander, Snell y Sherman. 2001)

He aquí la importancia de integrar a la organización personas que, no sólo deseen ser parte de ella, sino que promuevan el éxito organizacional. Esto se logra cuando la empresa tiene en claro, no sólo los objetivos organizacionales, sino los medios con los cuales viabilizará dichos objetivos. Los medios para la consecución de objetivos se conforman con recursos disponibles en la organización y estos recursos son, principal y fundamentalmente humanos. Para cumplir con estos cometidos es necesario que el Departamento de Recursos Humanos de la empresa lleve a cabo los procesos de Previsión y Provisión tendientes a atraer, retener y mantener recursos humanos capaces de colaborar activamente para el funcionamiento exitoso de la organización.

Si bien los miembros de Henisa Sudamericana S.A. reconocen la importancia que conlleva el hacer un uso eficiente de las herramientas de previsión y provisión, hasta ahora no se han permitido darse la oportunidad de visualizar tanto las técnicas disponibles como sus resultados. Es por ello que, como profesionales de Recursos Humanos, le proponemos este proyecto de intervención y la toma de decisiones pertinente a fin de mejorar los procesos de los Subsistemas de Recursos Humanos.

Finalizar este trabajo de investigación brindó una gran satisfacción por los resultados obtenidos. El diagnóstico conserva similitudes de contenido respecto al pre diagnóstico, consecuencia del profundo análisis realizado. Se logró formar una idea más clara de la empresa estudiada y en particular, de la dinámica del Área de Recursos Humanos.

---



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

La investigación posibilitó un recorrido y la aplicación de contenidos y temáticas trabajados a lo largo de la carrera, todo lo cual permitió profundizar el aprendizaje respecto de aquellos.

Asimismo el trabajo realizado provee herramientas que servirán para formular propuestas e intervenir en ésta u otras empresas en un mediano o largo plazo a fin de mejorar procesos en los que se detecten necesidades.



## 17. BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha Alicia. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ediciones Granica S.A. Segunda Edición. Buenos Aires, 2006.
  - ALLES, Martha Alicia. *Empleo. El Proceso de Selección*. Ediciones Machi. Buenos Aires, 2001.
  - BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. *Administración de Recursos Humanos*. Decimosegunda Edición. Colombia, 2001.
  - CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Mc. Graw Hill; Quinta Edición. Bogotá, 1999.
  - DAVIS, Keith, Ph. D. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc. Graw Hill. Quinta Edición. Méjico D.F., 2000.
  - DOBRONICH, Verónica Jimena. *Búsqueda y Selección de los Recursos Humanos*. Ediciones Valletta. Primea Edición. Buenos Aires, 2011.
  - NOYA GARCIA, María; HIERRO DIEZ, Enrique y JIMENEZ BOZAL, José Javier. *Selección de Personal. Sistema Integrado*. Segunda Edición. Editorial ESIC. Madrid, 1997.
  - OLLEROS IZZARD, Manuel. *El Proceso de Captación y Selección de Personal*. Editorial Gestión 2000. Tercera Edición. Barcelona, 2007.
  - [www.elprisma.com](http://www.elprisma.com)
  - [www.rrhmagazine.com](http://www.rrhmagazine.com)
-



**CARRERA:** LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**ALUMNAS:** LANZA CASTELLI EUGENIA.  
LORENZON ANGELINA.

---

## 18. ANEXO