

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

"Propuesta de optimización de la gestión de reclutamiento y selección de personal en una empresa prestadora de servicios de Ingeniería y Arquitectura Argentina con incidencia internacional**".**

Alumnas:
Argañaraz, Luciana Soledad
Briend, María Inés

Docente Tutor:

Verde Fassa, Julio Abel

- CORDOBA 2015-

ÍNDICE

Dedicatoria y Agradecimientos	3
Formulario C	4
Resumen	5
Introducción	7
Parte I: Consideraciones previas al diagnóstico	
Capítulo 1	9
1.1 Organización	9
1.2 Justificación de la Intervención	12
1.3 Objetivos	13
Capítulo 2	14
2.1 Consideraciones Metodológicas	14
Capítulo 3 –Marco Teórico-	16
3.1 Previsión de Personal	16
3.2 Costos	18
3.3 Rotación	19
3.4 Provisión de Personal	20
3.5 Descripción de Puestos	24
3.6 Flexibilidad y Tiempos de Selección	26
3.7 Selección por Competencias	29
Parte II: Diagnóstico y Propuestas	
Capítulo 4	32
4.1 Observación	32
4.2 Entrevistas	38
4.3 Encuestas	46
4.4 Análisis Documental	55
Capítulo 5	66
5.1 Síntesis	66
5.2 Análisis FODA	68
Capítulo 6	72
6.1 Propuestas de Intervención	72
6.2 Objetivos	72
6.3 Determinación del área y población	81
6.4 Plazos de Implementación	81
Capítulo 7	82
7.1 Conclusiones Finales	82
Bibliografía	83
Anexos	84

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a nuestras familias, quienes nos han apoyado incondicionalmente en estos años de nuestra carrera y durante el desarrollo y presentación de este trabajo final de grado, motivándonos, festejando nuestros logros y acompañándonos en nuestros desalientos.
En segunda instancia queremos agradecer a nuestro tutor quien nos acompañó en este proceso hacia la meta final. Su dedicación y vocación nos inspira.
Y para finalizar ambas coincidimos en que sentimos agradecimiento mutuo una por la otra. Nos acompañamos en este recorrido desde el primer día: cada final, parcial, actividad obligatoria y cábala ha sido compartido y es muy gratificante llegar a la meta luego de tantos años, juntas.

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 17 de Diciembre de 2015

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

"Propuesta de optimización de la gestión de reclutamiento y selección de personal en una empresa prestadora de servicios de Ingeniería y Arquitectura Argentina con incidencia internacional"

Integrantes: Argañaraz, Luciana Soledad y Briend, María Ines

Licenciatura en Administración de Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: **Verde Fassa, Julio Abel**

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Norry, Carlos

Vocal: Singeser, Olga

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:

.....

.....

.....

RESUMEN

El siguiente proyecto de intervención fue realizado en una empresa de arquitectura e ingeniería internacional cuyo nombre no expondremos debido a un pedido expreso de la empresa.
Para poder ahondar en la problemática que planteamos inicialmente comenzamos el proceso recabando toda información posible, desde observaciones de campo a entrevistas a diversos miembros de la compañía y encuestas.
Esto nos permitió analizar detalladamente la situación por la que atravesaba la empresa planteando un posible diagnóstico.
Luego, presentamos nuestra propuesta de intervención, indicando objetivos generales y específicos, acciones puntuales, personal involucrado, materiales y recursos necesarios y cronograma de trabajo en pos de lograr una mejora en el reclutamiento y selección de personal y por ende un impacto positivo en toda la organización.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en RRHH, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico, mediante un proyecto de intervención que permita aplicar con creatividad, iniciativa y criterio profesional, soluciones eficaces y eficientes a los problemas que se presentan frente a la realidad organizacional.

En nuestro estudio, el área temática de interés se refiere a la optimización de la gestión de reclutamiento y selección de la empresa de ingeniería y arquitectura.

En la actualidad la empresa cuenta con este servicio de manera tercerizada y no conformes con los resultados se encuentran en la búsqueda de una solución.

El abordaje teórico de la temática correspondiente se llevará a cabo a través de bibliografía específica del tema detallada en dicha sección

Nuestro trabajo se fundamenta en el interés por ocuparnos en las dificultades que presenta la temática, reclutamiento y selección de personal en la empresa en cuestión y la búsqueda de diversas opciones para sortear las dificultades que hoy se plantean y encontrar soluciones para satisfacer las necesidades expuestas por la misma.

En una primera aproximación a la organización nos adentramos en la misma a partir de la información provista por la Directora de Recursos Humanos.

En una segunda etapa, abordamos las necesidades y la problemática objeto de demanda.

PARTE I.
CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO

CAPÍTULO 1

1.1 ORGANIZACIÓN

La empresa objeto de estudio del presente trabajo es una reconocida firma internacional de Ingeniería y Consultoría *Building Information Modeling* (Información de Modelado de Edificios) con oficinas en Atlanta, Los Ángeles, Chicago, Nueva York y Orlando; y también en América Latina en Argentina, Chile y México.

Se especializa en la aplicación de tecnología BIM en su máximo potencial a los proyectos durante su ciclo de vida completo. Cuenta con amplios conocimientos en la producción de planos de detalle, como así también la confección de documentación técnica para la construcción.

Brinda servicios a toda la industria de construcción incluyendo estudios de Arquitectura e Ingeniería, empresas constructoras, dueños y desarrollistas.

Sus equipos han trabajado para el sector privado adquiriendo gran experiencia en el desarrollo de proyectos de tipo comercial, residencial, hotelería, industrial, entretenimiento, salud, y proyectos institucionales; y para el sector gubernamental, adaptándose a los requerimientos y estándares BIM del cuerpo de ingenieros de la Armada de Estados Unidos y Servicios de Administración General de Estados Unidos.

Su división de Modelado de Productos para la construcción PIM o *Product Information Modeling* (Información de Modelado de Productos) ayuda a fabricantes de productos para la construcción a desarrollar Modelos inteligentes 3D de sus productos.

La misma es una de las pocas compañías del mundo con certificación internacional de Autodesk como *Content Network Service Provider* (ACN) (Proveedor de servicios de contenido).

La empresa se encuentra compuesta por más de 70 empleados distribuidos en áreas de Marketing, Producción, Recursos Humanos, Contabilidad, Office y Soporte externo.

VISIÓN

Ser una compañía que va más allá de cualquier límite procurando convertirse globalmente en un líder de *Building Information Modeling* (BIM) (Información de Modelado de Edificios) y en un miembro clave de los equipos de diseño, para el desarrollo de los más exitosos proyectos a nivel mundial.

MISIÓN

- Desarrollar, implementar y realizar en su máximo potencial el Modelado de Información de la Construcción, Modelado inteligente 3D y Entrega Integrada de Proyectos.

- Ser un componente crucial para el éxito de nuestros clientes.

- Brindar excelencia, actitud proactiva, experiencia y hacer propia la forma de pensar el negocio de nuestros clientes.

- Ser reconocidos como excelentes profesionales, confiables y con quienes es fácil de trabajar.

- Construir alianzas a largo plazo con los líderes de la industria y el mercado donde nos desarrollamos.

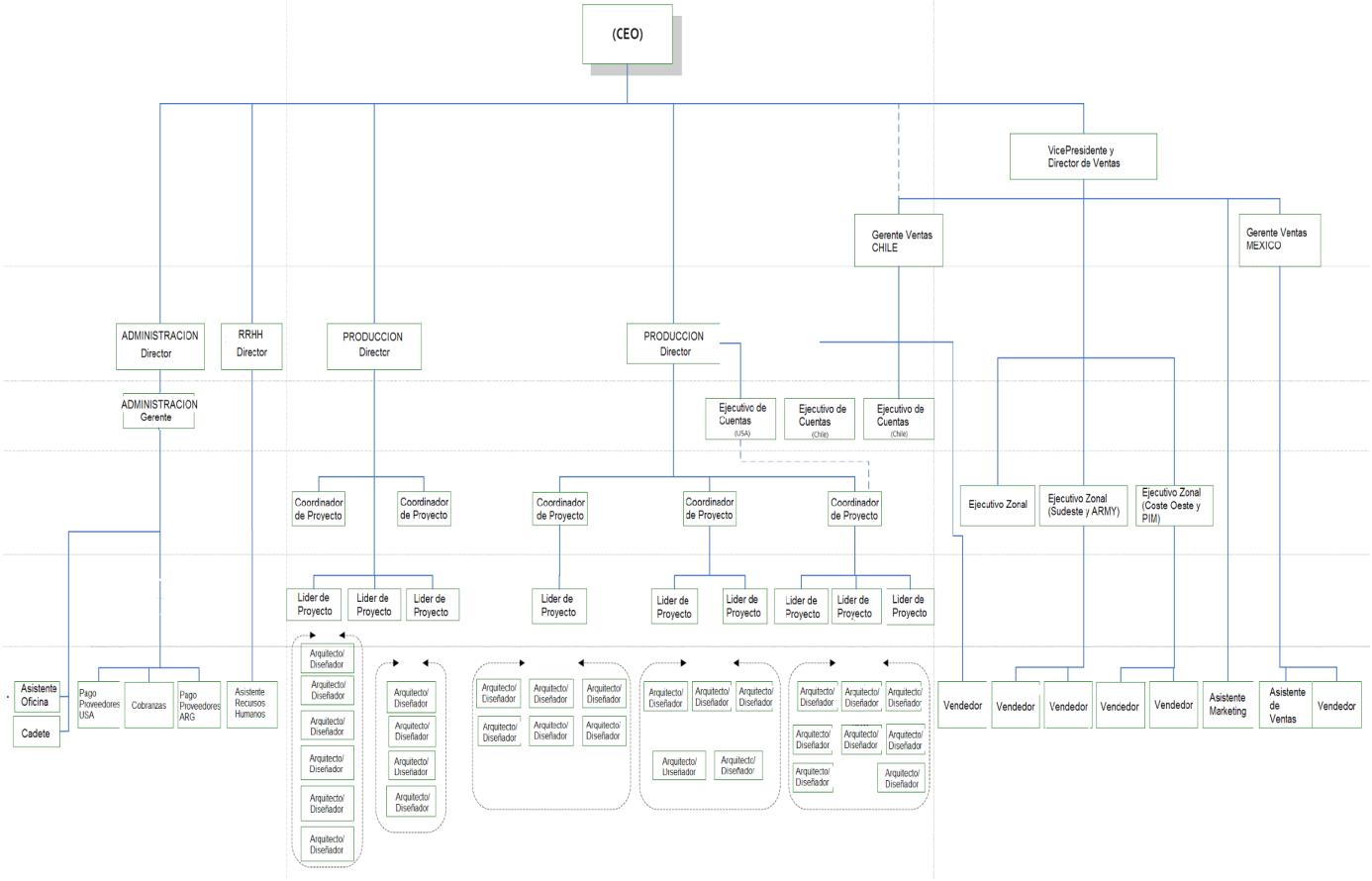
- Ser un buen lugar donde trabajar, que atraiga y retenga a los mejores talentos.

- Implementar exitosamente el potencial del BIM y el resto de los Modelos Inteligentes en 3D y el Delivery del Proyecto Integrado (IPD).

Cabe resaltar que la empresa en cuestión se origina como una empresa familiar abocada a prestar servicios en el exterior pero con personal en Argentina. Sin embargo por el tipo de servicios que ofrecen en principio empiezan contando con personal en diferentes oficinas en diversos países (México, Estados Unidos y Chile) pero se trata de puestos en la empresa abocados mayoritariamente a Ventas.

Debido al crecimiento que ha tenido la misma, a lo largo de los años se ha incrementado el personal en el exterior y se han realizado búsquedas (aunque en menor proporción) orientadas a la producción en otros países. Sin embargo todos esos procesos así como la administración, los recursos humanos y la gerencia general se encuentran en Argentina; ubicados en la sede central, en la ciudad de Córdoba, en el barrio de Nueva Córdoba desde el año 2003, donde se llevará a cabo la intervención propuesta y dónde recabamos toda la información aquí presentada. Nos parece importante mencionar, que si bien será puntualizada en procesos que se desarrollan en la casa central, tendrá incidencia en las distintas zonas geográficas en las que participa.

ORGANIGRAMA



1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

Una vez realizado el primer acercamiento a la empresa y relevados los datos iniciales podemos determinar que:

- El lograr disminuir las diferencias entre los requerimientos de la organización con los perfiles de los postulantes que terminan ingresando en la compañía, impacta positivamente no sólo en la satisfacción del empleado en su puesto de trabajo (ya que el mismo poseerá las aptitudes para desempeñarse correctamente en el puesto y la empresa recibirá un desempeño acorde a sus necesidades), sino también disminuye la rotación de personal (el empleado satisfecho se proyecta a largo plazo en la organización) y beneficia al clima laboral del resto del equipo (ya que reduce la incertidumbre que provoca sufrir cambios de personal en la compañía de manera habitual).

- De la misma manera, lograr mejoras en la calidad de la información que se brinda en cuanto a la situación de la empresa y sus particularidades así como en el mercado en el que está inmersa y lo que se espera del personal que ingresa al puesto que va a desempeñar permite al ingresante disminuir la incertidumbre que un nuevo puesto propone, facilitando la adaptación al mismo. Esta adaptación también impacta positivamente disminuyendo la rotación del personal.

- Mejorar la comunicación con los encargados de la búsqueda de personal facilitará a los mismos tener un entendimiento acabado de la cultura de la empresa y sus necesidades impactando positivamente en una efectiva selección de personal ya que les facilitará la búsqueda de personal más adecuado para el tipo de empresa a la que ingresarán, y les accedería a brindar información más acabada y certera al postulante.

- Contar con una base de datos nacional e internacional y con personal de selección idóneo, les permitiría optimizar los tiempos, costos y efectividad de selección.

- El dejar de ver a la selección como una secuencia de pasos estandarizada y aislada y comenzar a entenderla como un proceso planificado y acorde a las necesidades y estrategia de la empresa, permite anticiparse a las necesidades y no actuar de manera reactiva ante una nueva vacante, impactando positivamente en el proceso y sus tiempos de respuesta disminuyendo la brecha entre las urgencias que el mercado impone y la oferta disponible. En otras palabras, planificar la selección y anticiparse a las necesidades, permitirá responder más rápidamente a las urgencias que devienen de los puestos vacantes.

- Para finalizar, una mejora en la gestión de la selección de personal tendrá un impacto positivo a nivel económico en la organización teniendo en cuenta que la misma disminuirá necesidades de capacitación, rotación y por ende la necesidad de búsqueda de personal con todos los costos asociados que esto trae aparejado.

En conclusión, al analizar las posibilidades de un cambio en la gestión, tanto sea la posibilidad de internalizar algunos aspectos de la selección que hoy se encuentran completamente tercerizados, o consolidar la gestión de la misma en su totalidad como función interna, consideramos podría traer acarreados beneficios múltiples tanto en el clima laboral, en la eficiencia organizacional como de tipo económico.

Debido a la naturaleza de sus actividades y por el mercado en el que se encuentra inmersa consideramos una intervención a esta empresa como un desafío enriquecedor para nuestra profesión.

1.3 OBJETIVOS

Generales:

- Proponer una intervención que permita a la empresa prestadora de servicios de ingeniería y arquitectura optimizar el proceso de reclutamiento y selección de personal.

Específicos:

- Diagnosticar la situación existente en relación al reclutamiento y selección de personal en la empresa y sus dificultades.
- Desarrollar una propuesta con base en los resultados del diagnóstico para optimizar la gestión de selección que realiza la empresa
- Proveer sugerencias para una correcta implementación de la propuesta, para evitar desvíos durante la misma
- Establecer parámetros para una adecuada evaluación del proyecto durante su implementación y al finalizar el mismo

CAPÍTULO 2

2.1 CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

Nuestro trabajo de intervención se basó en un estudio descriptivo no correlacional cuantitativo y cualitativo que nos permitió conocer e interpretar las necesidades de la empresa y familiarizarnos con la gestión. El alcance de nuestra intervención se pudo clasificar principalmente como exploratorio y descriptivo. La fase exploratoria permitió recabar información para conocer e identificar estas necesidades antes mencionadas. Por su parte, la descriptiva pormenorizó estos datos recolectados brindando información para el desarrollo del trabajo.

En nuestro caso, recabamos datos obtenidos a través de Diseños de Campo, lo que nos permitió identificar necesidades o problemas concretos; realizamos análisis de los mismos y luego arribamos a conclusiones finales que permitieron enunciar un pronóstico proponiendo alternativas de acción.

> *"Los diseños de campo son los que se refieren a los métodos empleados cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo; estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, productos de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza"…* [1]
>
> *… "Su innegable valor reside en que le permite al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han conseguido sus datos, haciendo posible su revisión o modificación en el caso de que surjan dudas respecto a su calidad. Esto, en general garantiza un mayor nivel de confianza para el conjunto de la información obtenida. No obstante, los diseños de campo presentan la clara limitación de su reducido alcance: son mucho los datos que no se pueden alcanzar por esta vía, ya sea por restricciones espaciales o temporales, por carencia de recursos o por muchas otras razones. Las investigaciones de campo quedan así reducidas a un sector mucho más pequeño de la realidad, aunque este se puede abordar con mayor precisión y seguridad".* [2]

[1] SABINO, C. A.: "*El proceso de investigación*". Cp. 6 Pág. 95. Buenos Aires: Lumen Humanitas. Buenos Aires. (1996).

[2] Op. Cit. SABINO, C. A.: "*El proceso de investigación*". Cap. 6 Pág. 100.

El diseño de campo se llevó a cabo a través de la utilización de las siguientes herramientas:

- Observación directa: en diferentes situaciones cotidianas de la empresa, tales como conversaciones con la consultora, reuniones de personal y otros, analizando las temáticas que conciernen a nuestro análisis.
- Entrevistas: a la directora de recursos humanos, a uno de los coordinadores de proyecto, a una de las consultoras con la que trabajan (la principal), a la encargada del área de administración y a un empleado seleccionado al azar para conocer su experiencia dentro de la organización y su percepción de los temas concernientes a nuestro análisis.
- Encuesta: suministrada a 30 miembros de la organización, específicamente del área de producción debido a que se trata del área que mayores inconvenientes presenta en nuestro caso objeto de estudio indagando sobre diferentes cuestiones en relación a la empresa y a su lugar en la misma.
- Análisis de datos/documentos: provistos por la empresa y tomados de la web tales como: tabla de búsquedas solicitadas por razones de rotación y necesidades de personal de la empresa, comentarios recolectados en las entrevistas de salida proporcionadas por el área de recursos humanos, descripciones de puestos y avisos de la consultora que consideramos de utilidad para nuestro trabajo de intervención

Las temáticas de dicho diagnóstico apuntaron a los siguientes temas:

- **Previsión de personal** (cambios en el perfil una vez comenzada la búsqueda, modificaciones de las tareas una vez ingresado el candidato al puesto)
- **Descripción de puesto** (Las personas que seleccionadas no suelen tener las características solicitadas para los puestos**)**
- **Provisión de personal** (Necesidades de selección en diversos lugares, conocimientos sobre otros países, falta de interpretación de la cultura)
- **Flexibilidad y tiempos de la selección** (Modificaciones en el perfil debido a requerimientos del mercado)
- **Rotación** (Las búsquedas en promedio que se realizan son entre 2 y 3 mensualmente)
- **Costos** (manifiesta preocupación por los costos)

CAPÍTULO 3

MARCO TEÓRICO

Al plantear la importancia de contar con una gestión adecuada de este proceso debemos en principio entender el campo de acción y conocer los conceptos básicos de selección de personal y su alcance, para poder luego delimitar las posibilidades de acción que posee la empresa caso de nuestro estudio.

Como bien manifiesta Ramón J. Valle Cabrera en su libro *"La mayor parte de los trabajos dedicados al análisis de la selección han tenido como eje central, fundamentalmente, el rendimiento del individuo, y pocos han sido los esfuerzos dedicados al análisis de la eficacia a nivel organizativo. Pero hoy en día, dada la consideración del capital social como fuente de ventaja competitiva, la utilidad a nivel organizativo se erige como un área de interés preferente en las investigaciones que se llevan a cabo en este campo".*[3]

Esto nos habla un poco de un cambio de paradigmas: el de ver a la selección de personal como parte de la estrategia de la empresa ya que una buena gestión de la misma terminará impactando de diversas maneras y puede convertirse en una valiosa ventaja competitiva.

3.1 PREVISIÓN DE PERSONAL

En principio es importante hacer hincapié en que el área de recursos humanos, posea la función interna de selección de personal o no, debe contar con una planeación para la misma. Como menciona Olleros Izard: *"Todo proceso de selección debería ser consecuencia del sistema de Planificación de Recursos Humanos de la empresa, que a su vez debe de estar integrado en la planificación general de la empresa"* [4]

Y decimos esto porque en los tiempos que corren se hace cada vez más visible la necesidad de incorporar los objetivos de la misma al resto de la organización y no plantearlo como un recurso aislado de los objetivos, estrategia y norte del negocio. Esto se traduce entonces puntualmente en la necesidad de dejar de contar con el proceso de selección como un proceso externo a la compañía, estandarizado y general.

"*La planificación de los recursos humanos es el proceso cuyo fin es elaborar e implantar planes y programas para asegurarse que hay disponibles el número de personas adecuadas en la empresa en cada momento para el que se realiza la planificación, de tal manera que satisfaga las necesidades de la empresa, por lo que está estrechamente vinculada a la*

[3] ARAGÓN SÁNCHEZ, A., FERNÁNDEZ ALLES, M. L., MARTÍN ALCÁZAR, F., ROMERO FERNÁNDEZ, P., SÁNCHEZ MARÍN, G., SANZ VALLE, R. & VALLE CABRERA, R. J. "*La gestión estratégica de los recursos humanos".* Cap. 3 Pág. 85. Pearson Prentice Hall. (2° Ed.). Madrid. (2004).

[4] OLLEROS IZARD, M.:" *El proceso de captación y selección de personal*". Cap 2. Pág 15. Gestión. Barcelona (2000).

estrategia empresarial. Desde una perspectiva estratégica, es una de las áreas más importantes y con un crecimiento más rápido en los últimos tiempos. Supone prever las necesidades de recursos humanos de la empresa para los próximos años y fijar los pasos necesarios para cubrir dichas necesidades. La planificación de recursos humanos, por una parte, ayuda a asegurar que la empresa logre sus planes en términos de objetivos económicos, de resultados, productos, tecnologías y necesidades de recursos y, en segundo lugar permite desarrollas estructuras organizativas viables y a determinar el número y tipo de empleados necesarios para lograr los objetivos"[5].

Bohlander y Snell expresan en su libro Administración de recursos humanos: *"La planeación de recursos humanos* es *el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia fuera.*

Los enormes cambios sufridos por la composición de la población trabajadora requieren que los gerentes participen más en la ARH, pues estos cambios no solo afectan el reclutamiento de empleados, sino también los métodos para la selección, capacitación, compensación y motivación de los empleados. Si bien la planeación siempre ha sido un proceso esencial de la administración, otorgar mayor importancia a la ARH es verdaderamente crítico cuando las organizaciones consideran la posibilidad de fusiones, la reubicación de plantas, el adelgazamiento o el cierre de sus instalaciones operativas.

Por la falta de dicha planeación una organización puede incurrir en varios costos intangibles como resultado de una planeación inadecuada de recursos humanos. La falta de planeación de recursos humanos dificulta a los empleados a planear con eficacia su desarrollo profesional o personal" [6]

"*...La planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización. Otros propósitos más específicos de la planeación de recursos humanos incluye anticipar periodos de escasez…*" [7]

[5] JUNQUERA CIMADEVILLA, BEATRÍZ & FERNÁNDEZ SANCHÉZ, ESTEBAN "Iniciación a los recursos humanos". Cap 2 Pág 61. Septem Ediciones. (1^0 Ed). SL Oviedo.(2013)

[6] BOHLANDER, G., SNELL, S. & SHERMAN, A.: "*Administración de recursos humanos"*. Cap. 4 Pág. 123. Thomson Learning. (12° Ed.). México D.F. (2001).

[7] BOHLANDER , G., SNELL, S.& SHERMAN, A. " *Administración de recursos humanos"*. Cap. 4 Pág. 122. Thomson Learning. (12° Ed.). México D.F. (2001)

"...*Para poder determinar las necesidades concretas de personal y la estrategia a seguir, una empresa debe conocer las características y posibilidades de su personal*"[8]

Es por eso que como manifiesta Manuel Olleros Izard: "*Todo proceso de selección debería ser consecuencia del sistema de Planificación de los recursos Humanos de la empresa, que a su vez debe de estar integrado en la planificación general de la empresa*". Definiendo así entonces a la planificación de recursos humanos como "*…La parte del sistema de planificación, derivada de los objetivos estratégicos de la empresa que se ocupa de establecer el marco de referencia para la correcta gestión de recursos en el periodo considerado".* [9]

La falta de planificación impactará directa e indirectamente de diversas maneras en la compañía.

3.2 COSTOS

Algunas de estas formas de "impacto" se traducen en costos. Pero no todos los costos son claramente visibles y de impacto directo.

Martha Alles sentencia: "*Irónicamente, el proceso de adquisición (selección) tiene una gama de efectos más amplia sobre la organización de lo que generalmente nos imaginamos. La rentabilidad con respecto al costo de cualquier contratación dada no termina cuando se hace la oferta. Entonces es cuando realmente comienza"*[10]

Werther y Davis aportan sobre esto "... E*l costo de identificar y atraer candidatos idóneos constituye una limitación presente en casi todos los casos porque la compañía tenderá a fijar parámetros y presupuestos que no es posible acceder. Al margen de los costos obvios, como los de inserción de avisos en la prensa, el tiempo que la labor requiere, los materiales empleados, etc., el proceso de reclutamiento incluye costos más o menos ocultos, pero de cualquier manera reales; por ejemplo, el tiempo que determinado equipo industrial permanece inactivo tiene un efecto financiero inmensurable en la producción y la aportación que todo un departamento efectúa a la organización".* [11]

"...*Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajadores la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldo y salarios justos a cambio de*

[8] BOHLANDER , G., SNELL, S.& SHERMAN, A. "*Administración de recursos humanos"*. Cap. 4 Pág. 127. Thomson Learning. (12° Ed.). México D.F. (2001)
[9] OLLEROS IZARD, M.: "*El proceso de captación y selección de personal"*. Cp. 2 Pág. 15 Gestión. Barcelona. (2000)

[10] ALLES, M. L.: "*Selección por competencias"*. Cap 5. Pág 179. Citando Fitz-Enz, Jac. Como medir la gestión de recursos humanos. Op. Cit. Capitulo 5, páginas 78 y siguientes. Ediciones Granica. (1° Ed.) Buenos Aires. (2006)
[11] WERTHER, W. B.& DAVIS, Jr. K: "*Administración de personal y recursos humanos*." Cap 6. Pág 155. Mc. Graw Hill. (5°Ed.). México D.F.(1996)

su contribución productiva. Cuando sean adecuados y aconsejables, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizás ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta la compañía puede perder su capacidad de competir en el mercado…" [12]

Y a colación de estos párrafos extraídos de la bibliografía de los autores Wherter y Davis es que surge una palabra a la cual queremos dedicar especial atención ya que es una de las cuestiones de análisis de nuestra empresa objeto de estudio: la rotación.

3.3 ROTACIÓN

Koontz y Weihrich plantean que existen factores externos e internos que afectan a la integración de los miembros a una organización *"...los factores externos incluyen el nivel de educación, las actitudes prevalecientes en la sociedad (como la actitud hacia el trabajo), las numerosas leyes, y reglamentaciones que afectan directamente a la integración, las condiciones económicas y la oferta y demanda de administradores fuera de la empresa. También existen muchos factores internos que afectan a la integración. entre estos se incluyen, por ejemplo, las metas organizacionales, las tareas, la tecnología, la estructura organizacional, las clases de personas empleadas en la empresa, la demanda y oferta de gerentes dentro de la empresa, el sistema de recompensas y diversos tipos de políticas…"*[13] Esta integración afectará directamente los índices de rotación.

Sobre este tema también quisiéramos hacer referencia a un punto que mencionan los autores Werther y Davis ya que consideramos puede tener injerencia en nuestra empresa objeto de estudio *"...Pese a que los puestos altamente especializados son más fáciles de aprender, los niveles de satisfacción más bajos que suelen relacionarse con ellos pueden conducir a altas tasas de rotación de personal. Cuando esas tasas son altas, un nuevo diseño del puesto, con mayor énfasis en los elementos conductuales, puede contribuir a reducir la rotación del personal".* [14]

"...Los elementos conductuales del diseño de puestos informan a los gerentes de línea y a los especialistas en diseño de puestos sobre la conveniencia de añadir autonomía, diversidad, relevancia y retroalimentación. Al mismo tiempo, el componente de eficiencia requiere que haya un máximo de especialización, menor diversidad y mínima autonomía. Por esta razón, el proceso de incrementar el nivel de eficiencia de un puesto puede hacerlo menos satisfactorio. De la misma manera, los trabajos muy satisfactorios pueden ser menos eficientes. No existe una solución sencilla para esta disyuntiva, que en todos los casos

[12] WERTHER, W. B.& DAVIS, Jr. K: "*Administración de personal y recursos humanos*." Cap 1. Pág 24. Mc. Graw Hill. (5°Ed.). México D.F.(1996)
[13] KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. "*Administración: una perspectiva global*". Cap 13. Pág 364. Mc. Graw Hill. (10° Ed.). México D.F.(1996)
[14] WERTHER, W. B.& DAVIS, Jr. K: "*Administración de personal y recursos humanos*." Cap 4. Pág 111. Mc. Graw Hill. (5°Ed.). México D.F.(1996)

requiere tratara de encontrar un punto de equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia…"[15]

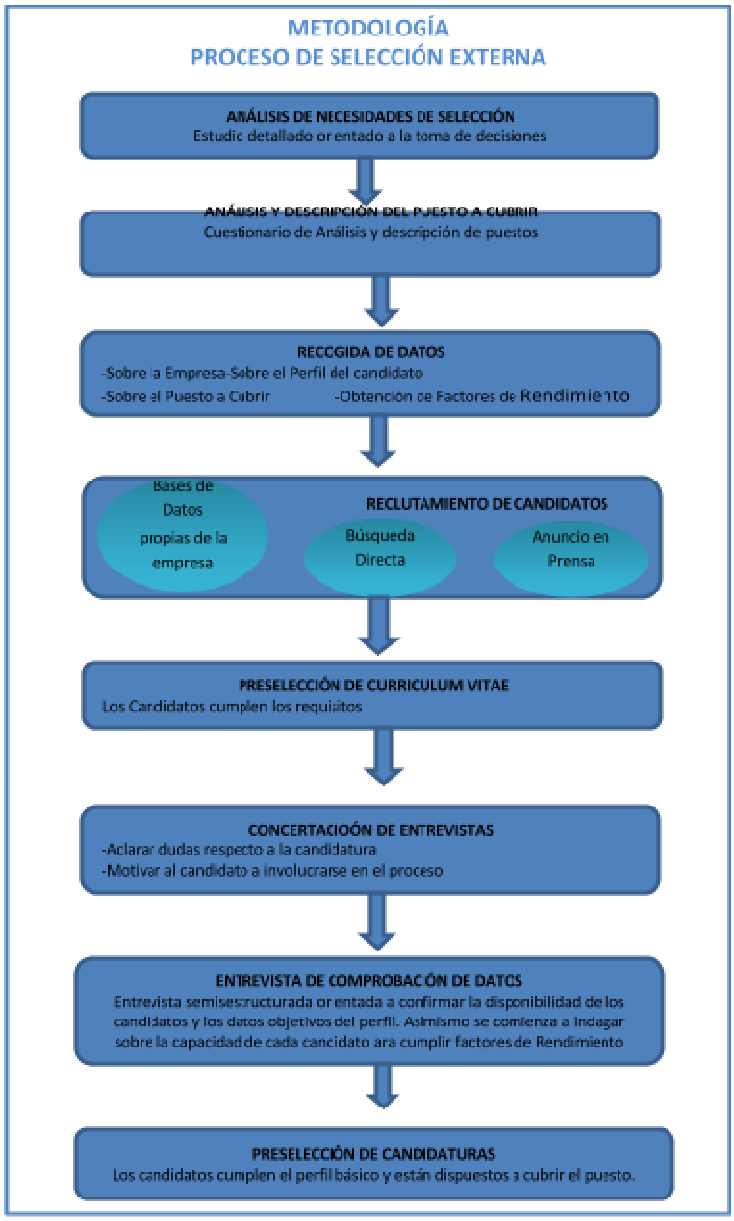
Teniendo en cuenta entonces esta planificación previamente mencionada y su relación e impacto en diversas cuestiones, comienzan a tomar fuerza otros conceptos importantes dentro de la gestión de selección y su interrelación con otras áreas: Las posibilidades del plan de carrera y la selección de personal interno a la organización.

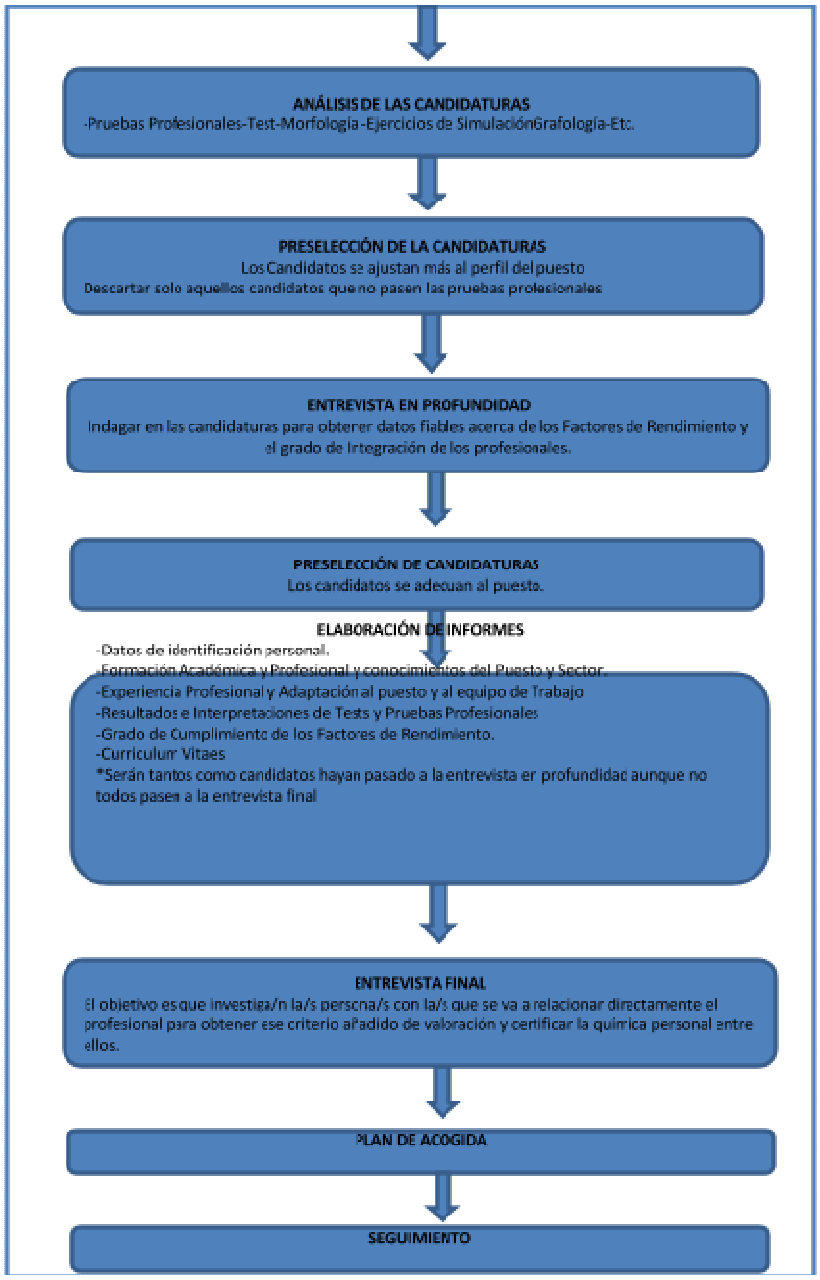
3.4 PROVISIÓN DE PERSONAL

Para exponer en términos generales y unificar estos conceptos es que mencionamos como parámetro dos procesos de selección expuestos por los autores García Noya, Herro Diez y Jiménez Bozal en su libro "Selección de Personal. Sistema Integrado", para adentrarnos en las bases del proceso de selección y sus posibilidades tanto en la selección en búsqueda de personal fuera de la empresa como al interior de la misma.

Proceso de selección externa según los autores[16]

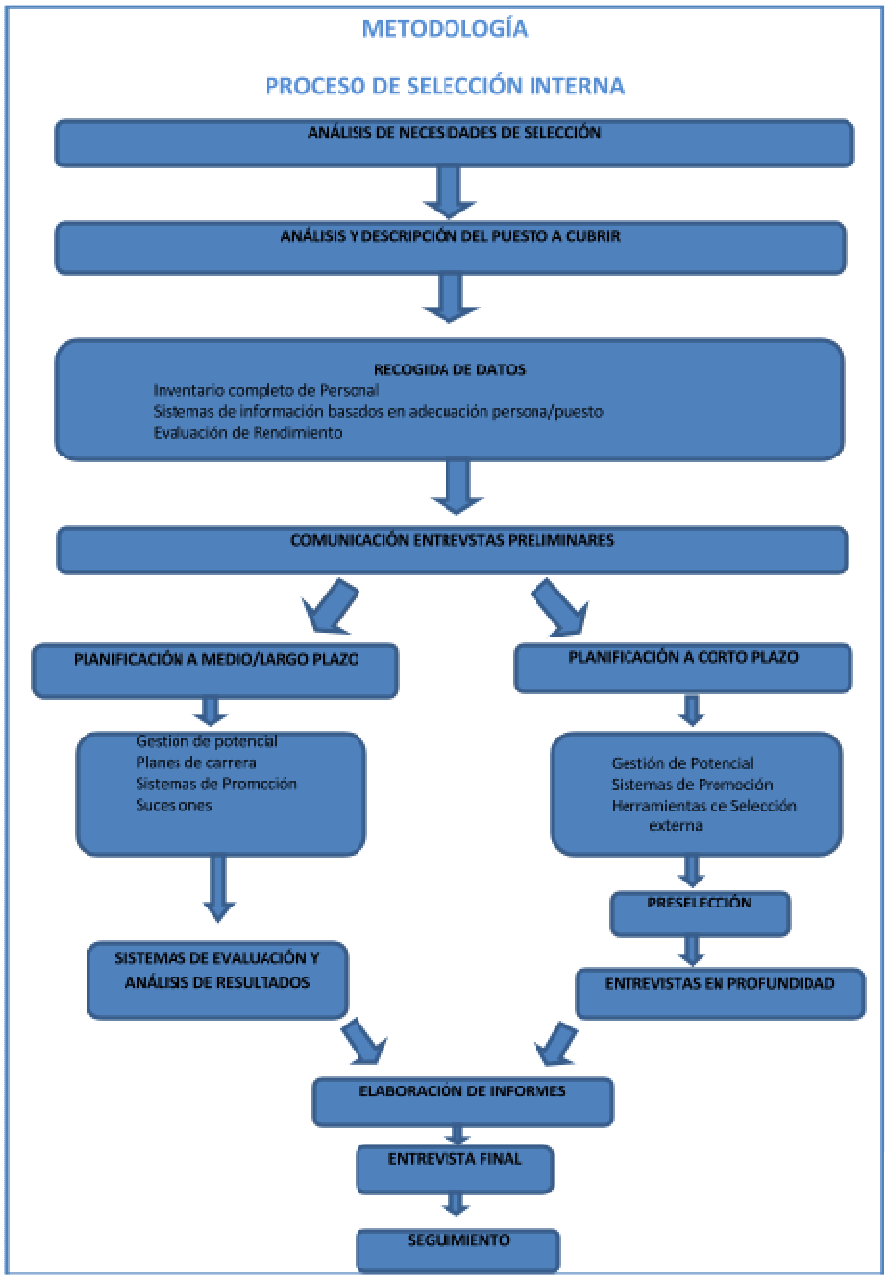
[15] WERTHER, W. B.& DAVIS, Jr. K: "*Administración de personal y recursos humanos*." Cap 4. Pág 109. Mc. Graw Hill. (5°Ed.). México D.F.(1996)
[16] GARCIA NOYA, M; HERRO DIEZ, E; JIMÉNEZ BOZAL, J.J: "*Selección de personal. Sistema Integrado*". Cp. 4 Pág. 52. Esic Madrid, 1997


METODOLOGÍA
PROCESO DE SELECCIÓN EXTERNA
ANÁLISIS DE NECESIDADES DE SELECCIÓN
Estudio detallado orientado a la toma de decisiones
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO A CUBRIR
Cuestionario de Análisis y descripción de puestos
RECOGIDA DE DATOS
-Sobre la Empresa-Sobre el Perfil del candidato
-Sobre el Puesto a Cubrir
-Obtención de Factores de Rendimiento
Bases de Datos propias de la empresa
RECLUTAMIENTO DE CANDIDATOS
Búsqueda Directa
Anuncio en Prensa
PRESELECCIÓN DE CURRICULUM VITAE
Los Candidatos cumplen los requisitos
CONCERTACIOÓN DE ENTREVISTAS
-Aclarar dudas respecto a la candidatura
-Motivar al candidato a involucrarse en el proceso
ENTREVISTA DE 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 factores de Rendimiento
PRESELECCIÓN DE CANDIDATURAS
Los candidatos cumplen el perfil básico y están dispuestos a cubrir el puesto.



[16] GARCIA NOYA, M; HERRO DIEZ, E; JIMÉNEZ BOZAL, J.J: "*Selección de personal. Sistema Integrado*". Cp. 4 Pág. 52. Esic Madrid, 1997

Proceso de selección interna- según los autores [17]



[17] GARCIA NOYA, M; HERRO DIEZ, E; JIMÉNEZ BOZAL, J.J: "*Selección de personal. Sistema Integrado*". Cp. 18 Pág. 232. Esic Madrid, 1997

Una cuestión no menor en relación al comienzo del proceso de selección de personal, es la descripción de puestos. El "saber que estamos buscando" será determinante para el éxito o no de todo el proceso.

3.5 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

"Prácticamente todas las funciones y actividades en la dirección de recursos humanos, así como los comportamientos y las actitudes de los empleados, tienen sus raíces en la interrelación de éstos con sus puestos de trabajo, por los que tales puestos son el proceso fundamental del que dependen la mayoría de las demás actividades relacionadas con los recursos humanos. El puesto de trabajo es el nexo de unión entre el desarrollo de la estructura organizativa de una empresa y la dirección de recursos humanos. Es el conjunto de tareas que puede realizar de manera habitual o permanente una persona, teniendo en cuenta que dichas tareas se han agrupado buscando la máxima eficiencia a partir de la división y coordinación del trabajo"[18].

Según los autores Koontz y Wehirich "*La descripción del puesto debe proporcionar una idea clara de los requerimientos de desempeño de una persona en un puesto en particular, pero también debe permitir alguna flexibilidad para que el estándar pueda aprovechar las características y capacidades individuales*."[19]

Bohlander y Snell mencionan: *"...es esencial utilizar enunciados concisos, directos y sencillos…" "...Deben eliminarse las palabras y frases innecesarias. Por lo general, las oraciones que describen las obligaciones del puesto comienzan con un verbo en presente y el sujeto implícito es el empleado que realiza el trabajo. Los términos "a veces, en ocasiones" y otros similares sirven para describir obligaciones que se realizan de vez en cuando. El término"puede", u otros similares, se utiliza en relación con las tareas que sólo realizan algunos trabajadores".*[20] *"... si están mal redactadas, esto es, usan términos vagos en lugar de específicos, proporcionan poca guía para el ocupante del puesto. A veces no se actualizan al cambiar las obligaciones o especificaciones. Quizá transgredan la ley al contener especificaciones que no se relacionan con el éxito en el puesto. Pueden limitar al alcance de las actividades del ocupante del puesto y reducir la flexibilidad de la organización".* [21] *"...Otra forma en que las organizaciones pueden elevar la eficacia de sus esfuerzos de reclutamiento consiste en proporcionar a los solicitantes una revisión preliminar realista del puesto. Esta indica a los solicitantes todos los aspectos del puesto,*

[18] JUNQUERA CIMADEVILLA, BEATRÍZ & FERNÁNDEZ SANCHÉZ, ESTEBAN "*Iniciación a los recursos humanos*". Cap 2.1 Pág 55. Septem Ediciones. (1^0 Ed). SL Oviedo.(2013)

[19] KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. "*Administración: una perspectiva global*". Cap 13 Pág 373. Mc. Graw Hill. (10° Ed.). México D.F.(1996)

[20] BOHLANDER , G., SNELL, S.& SHERMAN, A.:" *Administración de recursos humanos"*. Cap 3. Pág 98. Thomson Learning. (12° Ed.). México D.F. (2001)

[21] BOHLANDER , G., SNELL, S.& SHERMAN, A.:" *Administración de recursos humanos"*. Cap 3. Pág 38. Thomson Learning. (12° Ed.). México D.F. (2001)

incluyendo las facetas deseables e indeseables. En cambio, una revisión preliminar típica presenta el puesto bajo los términos positivos. La revisión realista puede incluir también una visita al área de trabajo, más el análisis de cualquier consideración negativa de seguridad e higiene…" "... algunos resultados positivos de la revisión preliminar son: mejora la satisfacción del empleado en el puesto, reduce la rotación voluntaria, mejora la comunicación mediante la honestidad y la sinceridad y da expectativas realistas del puesto…"[22]

Esto se relacionará directamente con los conceptos mencionados anteriormente de plan de carrera y capacitación, tal como Aragón Sánchez expresa"*…A través del análisis de puestos, la empresa describe el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que van a posibilitar desarrollar una determinada trayectoria profesional. La actual gestión por competencias ayuda a especificar los puestos, no sólo en términos de conocimientos requeridos, sino considerando las habilidades, aptitudes, valores, etc. que ha de poseer la persona que desempeña el puesto. En virtud de esto, el plan de carrera, tanto desde la perspectiva individual como organizativa, ha de tener en consideración tanto los requerimientos que planteen el diseño de los puestos actuales como futuros…*"[23]

"*… A través de la formación se alcanzan los niveles de conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para satisfacer tanto los deseos individuales de una trayectoria profesional como las necesidades organizativas de flujos de recursos humanos. En ocasiones, los planes de carrera han de ser completados con formación, para conseguir el máximo ajuste entre el individuo y el puesto de trabajo…*"[24]

Quisiéramos detenernos y ahondar en uno de los pasos de los procedimientos previamente detallados: "la entrevista". Una vez que se ha especificado qué características y conocimientos estamos buscando en un candidato, esta herramienta nos brindará información de valor para la toma de decisión

"...la entrevista puede verse desde tres distintas perspectivas; la entrevista como medio para conocer adecuadamente al candidato y juzgar su idoneidad sobre el proceso, la entrevista para informar al candidato y la entrevista para transmitir la imagen de la empresa". [25]

---

[22] BOHLANDER , G., SNELL, S.& SHERMAN, A.:" *Administración de recursos humanos"*. Cap 4. Pág 155. Thomson Learning. (12° Ed.). México D.F. (2001)

[23] ARAGÓN SÁNCHEZ, A., FERNÁNDEZ ALLES, M. L., MARTÍN ALCÁZAR, F., ROMERO FERNÁNDEZ, P., SÁNCHEZ MARÍN, G., SANZ VALLE, R. & VALLE CABRERA, R. J.: "*La gestión estratégica de los recursos humanos".* Cap 5. Pág 119. Pearson Prentice Hall. (2° Ed.) Madrid (2004)

[24] ARAGÓN SÁNCHEZ, A., FERNÁNDEZ ALLES, M. L., MARTÍN ALCÁZAR, F., ROMERO FERNÁNDEZ, P., SÁNCHEZ MARÍN, G., SANZ VALLE, R. & VALLE CABRERA, R. J.: "*La gestión estratégica de los recursos humanos".* Cap 5. Pág 120. Pearson Prentice Hall. (2° Ed.) Madrid (2004)

[25] OLLEROS IZARD, M.:" *El proceso de captación y selección de personal"*. Cap 5. Pág 68. Gestión. Barcelona (2000)

"No todas las personas son capaces de entrevistar con eficacia, ni todas las personas están capacitadas para ocuparse de todo tipo de puestos…" "…Durante la entrevista las actitudes y sentimientos del entrevistador pueden influir de forma importante tanto en el mismo como en el candidato. El entrevistador debe mostrarse seguro de sí mismo. Si al hacer las preguntas se muestra tímido, dubitativo o se disculpa, influirá adversamente en el curso de la entrevista. Por el contrario, si sus modales son seguros y sus preguntas incisivas, claras y simples, su influencia será favorable…" "… la entrevista debe realizarse en condiciones que permitan al candidato expresarse con espontaneidad y sin ansiedad…"[26]

Muchas empresas en la actualidad poseen necesidades de reclutamiento y selección y al no contar con recursos internos para la misma recurren a empresas externas para realizar sus búsquedas. Esto tiene aspectos positivos que derivan de lo que ya muchos conocemos: una empresa dedicada a esto exclusivamente posee una base de datos rica en candidatos, tiempos y esfuerzos de búsqueda, entrevistas y personal capacitado para realizarlo. Sin embargo también tenemos que entender los riesgos que trae acarreados al tercerizar esta función. Y éstos devienen de búsquedas más estandarizadas, generales y, en ocasiones, con escaso conocimiento del rubro en cuestión, el mercado y los tipos de profesionales en el mismo. También en ocasiones si no se trabaja fuertemente en la comunicación con la consultora se corre el riesgo de que no se termine teniendo un conocimiento acabado de la cultura y objetivos de la organización y que eso derive inevitablemente en problemas en los perfiles seleccionados.

Como manifiesta Susana Richino: "*Si se comprende la estructura de la empresa como un sistema abierto, en intercambio con el ambiente del que forma parte, el puesto ubicado en el contexto de la empresa adquiere características propias de la cultura empresarial y social. Si se considera la selección como una tarea puente entre la organización y el mercado, el selector es alguien que necesita articular ambas realidades: la realidad del mercado y la realidad de la empresa".* [27]

3.6 FLEXIBILIDAD Y TIEMPOS DE SELECCIÓN

En la actualidad las empresas se encuentran cada vez más en la necesidad de contar con recursos más específicos para adaptarse y sobrevivir en el mercado. Esto significa que con el nivel de competitividad, el acceso a la información y, las cada vez menores barreras mundiales, hoy la selección de personal se plantea como un proceso determinante en el éxito de la organización ya que en resumidas cuentas los miembros de la organización son los que marcarán la diferencia.

[26] OLLEROS IZARD, M.:" *El proceso de captación y selección de personal*". Cap 5. Pág 72. Gestión. Barcelona (2000)
[27] RICHINO, S. V.: "*Selección de personal*". Cp. 5 Pág. 77. Paidós. Buenos Aires. (1996).

"Una Administración de Recursos Humanos (ARH) *eficaz contribuye a elevar la capacidad organizacional; es decir la capacidad que tiene la organización para actuar y cambiar en aras de conservar una ventaja competitiva. La flexibilidad asume, básicamente, dos aspectos: la flexibilidad de la coordinación y la flexibilidad de los recursos. La flexibilidad de la coordinación se presenta gracias a la veloz reasignación de los recursos, para hacer frente a necesidades nuevas o cambiantes..."" … La flexibilidad de los recursos, es resultado de contar con personas capaces de realizar distintas tareas de diversas maneras…"*[28]

Si bien muchas empresas se enfrentan a múltiples mercados, en "La empresa de arquitectura en cuestión" se trata de su realidad corriente. Entonces, en un momento de crisis mundial, donde la estabilidad en el mercado solo viene signada por una marcada ventaja competitiva, contar con personal ideal para cada puesto de trabajo y que cumpla con el perfil de la manera más adecuada es un imperativo. Es por eso que reiteramos la importancia de contar con esta herramienta de gestión de la manera más efectiva posible que incluye la indispensable descripción de tareas así como también contempla las características individuales de las personas que llevarán a cabo las mismas. Para realizar la búsqueda de las personas más idóneas por supuesto, primero debemos comenzar con definir quiénes son las personas más idóneas, qué capacidades y fortalezas deberán tener, y qué tareas van a desarrollar.

A esto le sumamos una consideración importante para esta empresa que implica un gerenciamiento a nivel internacional en particular*: "En los casos en que una posición de trabajo comprende más de un país, la familiaridad con los aspectos lingüísticos, legales y culturales de ambos resulta una obvia necesidad". [29]*

Por lo cual y tal como lo decíamos en el comienzo del desarrollo de este tema, este tipo de empresa requiere un trabajo más específico, entendiendo las necesidades y características de cada puesto en cuestión, así también como la cultura de la empresa, participando de manera más completa e internalizándose en los cambios que la misma sufre y comprendiendo de fondo sus características, ya que un proceso estándar y generalizado como el que a la actualidad se encuentra proveyendo solo aumenta las diferencias entre los perfiles de puesto y los candidatos posibles.

Tal como mencionan García Noya, Hierro Diez y Jiménez Bozal "... *El objetivo sería ajustar las necesidades funcionales del puesto a las necesidades reales; es decir, revisar las*

[28] BOHLANDER , G., SNELL, S.& SHERMAN, A.:" *Administración de recursos humanos"*. Cap 4. Pág 127. Thomson Learning. (12° Ed.). México D.F. (2001)
[29] WERTHER, W. B. & DAVIS, Jr. K.: "*Administración de personal y recursos humanos"*. Cp. 3 Pág. 58 Mc. Graw Hill. (5°Ed.). México D.F. (1996).

especificaciones del puesto, que pueden estar descritas (y si no debe hacerse), para decidir sobre determinados aspectos del proceso de selección…" [30]

"*Es necesario mirar más allá del ambiente externo inmediato y reconocer los cambios globales, ocasionado principalmente por los avances en la tecnología de las comunicaciones y por las existencia de las corporaciones multinacionales. No es raro que las grandes empresas internacionales tengan equipos de alta dirección compuestos por administradores de muchas nacionalidades diferentes. La perspectiva geocéntrica es la base para contemplar la organización como una entidad global dedicada a tomar decisiones internacionales, lo que incluye decisiones de integración de personal".* [31]

Una vez entendiendo a la selección de personal dentro de un sistema organizado y en paralelo con la planificación de la estrategia global dentro de un mercado fluctuante determinado es cuando, consideramos, podemos avanzar sobre un concepto más elevado que a nuestro entender se trata de un concepto clave, de una herramienta necesaria y base de un cambio hacia la optimización del proceso de selección: "la selección por competencias".

"*...Cada puesto de trabajo de la organización requiere que el individuo desarrolle una serie de roles. Estos papeles exigen la posesión de determinadas habilidades, capacidades y conocimientos, que confieren a sus responsables de un perfil competitivo concreto. La empresa estará en una buena posición para perseguir su estrategia si toda la gente actúa de acuerdo con su propio papel y posee las competencias adecuadas para su desarrollo. No obstante, los individuos pueden fallar al desarrollar su papel por dos razones: por inadecuación entre la capacidades que poseen y las que les exige su puesto, o porque estas se vuelvan obsoletas como consecuencia de un cambio en la propia empresa o en su medio ambiente competitivo. En ambas situaciones, la empresa se enfrenta a un vacío en las capacidades requeridas que, de una u otra forma, ponen en peligro la consecución de la estrategia planificada. Esta ausencia puede cubrirse con ayuda de programas de formación y desarrollo…"*[32]

"El sentido común indica que es conveniente seleccionar a la mejor persona para cada puesto. Y aquí comienza a entreverse un aspecto importante a tener en cuenta. La frase "seleccionar a la mejor persona para cada puesto" nos está dando una clave. No se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda

[30] GARCÍA NOYA, M., HIERRO DIEZ,E., JIMENEZ BOZAL, J.J. "Selección de personal. Sistema Integrado". Cap 5. Pág 60. Esic. Madrid (1997)

[31] KOONTZ, H. & WEIHRICH, H.: "*Administración: una perspectiva global"*. Cp. 13 Pág. 366 (10° Ed.). Mc. Graw Hill. México D.F. (1996).

[32] ARAGÓN SÁNCHEZ, A., FERNÁNDEZ ALLES, M. L., MARTÍN ALCÁZAR, F., ROMERO FERNÁNDEZ, P., SÁNCHEZ MARÍN, G., SANZ VALLE, R. & VALLE CABRERA, R. J.: "La gestión estratégica de los recursos humanos". Cap 4. Pág 108. Pearson Prentice Hall. (2° Ed.) Madrid (2004)

incorporar (léase pagar), sino a la mejor persona en "relación al puesto a ocupar"- Martha Alles, Selección por competencias. [33]

La realidad de las empresas hoy es que, cuando enfrentan una nueva necesidad de personal surge un término casi en paralelo inevitablemente: el sentido de urgencia. Necesitamos al personal seleccionado y capacitado para "ayer". Es por eso, por cuestiones económicas, y por otros factores que la selección en muchas empresas suele llevarse a cabo como un proceso simplificado a una simple "lista de verificación" de cuestiones generales que la persona debería cumplir para acceder a ese puesto. Sin embargo la experiencia nos ha demostrado que existen otras cuestiones a tener en cuenta para poder llevar a cabo un efectivo proceso de selección.

Martha Alles en su libro "Selección por Competencias" expresa*: … "Los contextos de alto desempleo, globalización y otros fenómenos actuales, han dificultado la selección de personas, en especial cuando se requieren ciertas calificaciones específicas". "…los perfiles requeridos en todos los niveles tienen el foco muy cerrado, y usualmente no es sencillo encontrar a las personas deseadas, tanto si se trata de profesionales como de otras con menos preparación académica. ¿Por qué razón? las organizaciones solicitan no sólo conocimientos sino también otras capacidades. A modo de ejemplo, para muchas posiciones de base que no requieren estudios previos significativos, como puede ser una posición de cajero en un supermercado, se requerirán una serie de capacidades que en lenguaje técnico se denominan COMPETENCIAS, que no serán tan fáciles de encontrar. Sólo por mencionar algunas, se requerirá capacidad de aprendizaje, ya que usualmente no es necesario tener experiencia previa, junto con orientación al cliente y buena comunicación entre otras, así como motivación para trabajar, compromiso y, porque no? ética e integridad…"* [34]

Es aquí cuando consideramos prudente incorporar el concepto: "competencias"

3.7 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Como manifiesta la misma autora en su libro "Diccionario de Preguntas, Gestión por competencias": *"Los conocimientos, destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar; en cambio las actitudes y los valores, el concepto de sí mismo y los rasgos más profundos de personalidad están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar".*

Una competencia es una característica subyacente de un individuo, casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o

[33] ALLES, M. L.: "*Selección por competencias"*. Cap 2. Pág 50. Ediciones Granica. (1° Ed.) Buenos Aires. (2006)

[34] ALLES, M. L.: "*Selección por competencias"*. Cap 2. Pág 50. Ediciones Granica. (1° Ed.) Buenos Aires. (2006).

situación determinados. En términos sencillos es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto en una determinada empresa". [35]

Nos gustaría concluir con esta explicación de competencia que nos determina que la selección es un proceso aún más complejo, y que reiteramos, debe ir de la mano con la estrategia; que debe asumir y entender las necesidades y posibilidades de la empresa y del mercado y que no puede desarrollarse de manera estandarizada y general.

[35] ALLES, M.L.: "Gestión por competencias: El Diccionario". Cp. 1 Pág. 26 (1° Ed.). Ediciones Granica. Buenos Aires. (2002).

PARTE II. DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS

CAPÍTULO 4

En Este capítulo desarrollaremos las herramientas de recolección utilizadas en función de cada tema propuesto.

4.1 OBSERVACIÓN

La primera herramienta de recolección de datos que utilizamos para realizar nuestro diagnóstico fue la observación directa. La observación se realizó en diferentes situaciones en la empresa.

-Nos permitieron presenciar una reunión que realizan de manera semanal entre la directora de recursos humanos y los cinco coordinadores de proyecto,

-Pudimos participar de una entrevista de las que realizan los coordinadores de proyecto cuando entrevistan potenciales ingresantes,

-Participamos de una conversación telefónica entre la consultora y la directora de recursos humanos en relación a una nueva búsqueda,

-La directora de RRHH nos mostró una conversación que se dio por chat vía Skype con un coordinador de proyecto en relación a una búsqueda vigente,

-Presenciamos situaciones cotidianas diarias de trabajo y conversaciones de pasillo dadas entre algunos integrantes de la organización.

4.1.1 PREVISIÓN DE PERSONAL

DATOS RECABADOS

Presenciamos una reunión de personal. Los días lunes se realizan reuniones generales entre los cinco coordinadores y la responsable de HR. En la misma se actualizan sobre los proyectos vigentes, los nuevos, los potenciales etc. De allí se prevén necesidades de personal de acuerdo a los mismos; puestos a cubrir, personas que quedarán disponibles por proyectos que finalizan, etc.

Tres de los cinco coordinadores, los que en este momento se encuentran encarando nuevos proyectos, demostraban mayor ansiedad y preocupación ante la falta de personal. La directora de recursos humanos denotaba tranquilidad y manejaba la situación de manera estructurada y pragmática, tomando nota de las necesidades presentadas en la reunión y realizando algunas sugerencias en relación al personal disponible, y a posibles opciones de reemplazo para cubrir ciertos puestos.

También en la reunión se conversó sobre situación en general, rotación del personal y nuevas búsquedas.

ANÁLISIS

Los cinco coordinadores tienen perfiles bastante diferenciados. Eso condice con el tipo de equipo que lideran y clientes que manejan. Por ese mismo tipo de clientes que manejan también pudimos notar que hay coordinadores que poseen más cambios en sus proyectos, mayor demanda de personal nuevo y recambios en su equipo de trabajo que otros con un perfil menos dinámico con proyectos más estables y mayor duración.

Entre los coordinadores notamos colaboración mutua, se ofrecen ayuda y recursos; ante un nuevo proyecto se intercambian personal de sus equipos según las necesidades de los proyectos de sus colegas.

INTERPRETACIÓN

La planificación dentro del área de recursos humanos, que permite prever necesidades, aparece como una necesidad casi obligada para una empresa que intenta subsistir en el mercado. La importancia en la previsión a tiempo y su consecuencia es bien diagramada por Bohlander y Snell.

Estas reuniones, a diferencia de lo que los autores plantean, demuestran que no existe una profunda planificación en lo que respecta a los recursos humanos dentro de la empresa, sino más bien de un análisis semanal de la situación puntual en la que se encuentran en ese momento. Por los comentarios de los coordinadores, la previsión de necesidades se complejiza debido a la naturaleza de las actividades y sus clientes.

La figura de recursos humanos alejada de lo que plantean Bohlander y Snell cumple un rol más bien de tipo pasivo, quien no posee información anticipada de los proyectos, ni de las capacidades individuales ni de necesidades a suceder en general, eso decanta en una cierta limitación a su posibilidad de previsión.

4.1.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS RECABADOS

El día viernes por la mañana nos reunimos con la directora de recursos humanos, quien la tarde anterior había enviado por email solicitud de una nueva búsqueda a la consultora (Arquitecto/Diseñador). Nos ofrece presenciar la llamada telefónica a la consultora para confirmar recepción del email y ultimar detalles de la búsqueda.

La directora de recursos humanos envía mediante email una solicitud formal por una nueva búsqueda junto a la descripción del puesto. El documento suele ser siempre el mismo y los detalles se ultiman telefónicamente. La llamada telefónica demostró una relación amena entre la directora y la ejecutiva de la consultora y se orienta a la selectora sobre el tipo de

perfil comparándolo con otro empleado seleccionado por ellas mismas; sin embargo el tono de voz de Carolina denotaba cierta ansiedad y marcaba presión a los tiempos del proveedor. Por otra parte la consultora demostraba un tono de voz relajado, como si fuera esa presión algo usual en los pedidos de la empresa. La consultora realizó un par de preguntas que parecían de rutina ante estas solicitudes, y la conversación fue breve comprometiéndose a presentar novedades al cabo de una semana. La directora antes de colgar la llamada enfatizó: "si tuvieras algo antes puedes ir mandándolos" demostrando urgencia.

ANÁLISIS

Se observa a la Directora de Recursos Humanos, segura y cordial en su trato; sin embargo es inevitable percibir un nivel de ansiedad mucho mayor de su parte que por parte de la representante de la consultora, demostrando así la gran presión que tiene en cubrir el puesto vacante la gente de la empresa.

INTERPRETACIÓN

Una descripción de puestos estándar para posiciones de gran rotación y cuestiones similares es imprescindible. La empresa cuenta con un formato general tal como manifiesta Koontz, con las cuestiones principales que el candidato debe tener para poder ser presentado como un potencial miembro de la empresa.

La realidad de esta empresa es dinámica y si bien el servicio principal que presta la organización no varía sustancialmente, sí varían los diversos interlocutores, clientes y equipos de trabajo con los cuales trabajar, razón por la cual la implementación de un espacio dentro de la descripción de puestos para plantear las especificaciones del puesto en términos de aspectos personales y actitudinales, se convierte en un imperativo a la hora de la selección. En este caso en vez de tener un espacio dentro del formato de descripción de puestos formal, la directora de recursos humanos encuentra ese espacio en el llamado telefónico de manera más informal.

4.1.3 PROVISIÓN DE PERSONAL

DATOS RECABADOS

El procedimiento una vez preseleccionado el personal por parte de la consultora y enviado el informe a Recursos Humanos es, si la empresa tiene interés por el candidato, coordinar una entrevista con el postulante y el coordinador de proyecto. Nos permiten presenciar una de estas entrevistas para el puesto de arquitecto/diseñador.

La entrevista es llevada a cabo por una de las coordinadoras de proyecto. La misma es corta y con preguntas bastante estructuradas, casi todas orientadas a la parte técnica. El trato es un tanto informal. El candidato se muestra un poco nervioso y no termina de explayar sus

respuestas. Las pocas preguntas relacionadas más a lo personal se realizaron de manera sugestivas dándole al postulante una idea de lo que se esperaba conteste. Al finalizar se realizan unos tests técnicos en los que se necesita utilizar ciertas herramientas y conocimientos para el puesto.

ANÁLISIS

La persona que entrevista parece no estar del todo cómoda en el rol que cumple y pareciera que no contara con muchas herramientas para llevarla a cabo eficazmente. No logra desenvolverse con la fluidez necesaria para generar un clima de entrevista y las preguntas tienden a ser sugestivas y poco significativas para la búsqueda.

El entrevistado se muestra un poco tenso por la metodología de entrevista y no logra relajarse a medida que transcurre la entrevista.

INTERPRETACIÓN

La entrevista nos brinda información desde diversas aristas como plantea Olleros Izard, es un intercambio de información verbal y no verbal muy útil no sólo para el entrevistador que necesita encontrar a la persona más adecuada para el puesto, sino también para el entrevistado, quien también necesita saber si esa es la empresa o la organización a la cual quiere pertenecer.

En esta situación, la coordinadora de proyectos, quien se encuentra cumpliendo el rol de entrevistadora, no refleja las cualidades que debiera poseer un entrevistador según la descripción que Olleros Izard brinda. No ofrece información sobre la empresa ni el puesto de trabajo. La reunión es llevada a cabo de manera más intuitiva que formal.

4.1.4 FLEXIBILIDAD Y TIEMPOS DE LA SELECCIÓN

DATOS RECABADOS

Contándonos sobre la situación de urgencia que estaban manejando sobre una búsqueda bastante específica, Carolina nos muestra un chat por Skype, sucedido unos minutos previos a nuestra llegada, con uno de los coordinadores de proyecto.

El coordinador le consulta a la directora de recursos humanos si existe algún candidato para el puesto que están necesitando. Por lo que conversan se entiende que se trata de una búsqueda compleja, un perfil muy específico y que aún no han presentado candidatos desde la consultora y que también han manifestado dificultad al encontrar candidatos con esos requerimientos. Por su parte el coordinador manifiesta su preocupación ya que necesitan la persona con suma urgencia debido al avance de obra. Conversan sobre diversas opciones abiertos hasta, en caso de ser necesario y a pesar que la búsqueda ya se

encuentra en proceso, en modificar algunos requerimientos en pos de resolver la situación cuanto antes.

ANÁLISIS

Ambos participantes están al tanto de la falta de previsión de personal que existe en la empresa, coinciden en que los puestos muchas veces son muy específicos y que las búsquedas se dificultan. Pero hasta aquí, hay buena predisposición de las partes y los dos están de acuerdo en una solución provisoria hasta tanto se encuentre al candidato correcto.

INTERPRETACIÓN

> Bohlander y Snell mencionan la importancia de una ARH eficaz. En este caso, la empresa demuestra no estar preparada en términos de planificación de personal. La falta de planificación imposibilita la previsión, sin la cual la adaptación a un mercado competitivo y cada vez más globalizado y que requiere de cambios rápidos y flexibilidad se hace imposible y suele decantar en búsquedas que no logran alcanzar la especificidad necesaria que los puestos requieren.

4.1.5 ROTACIÓN

DATOS RECABADOS

El día que realizamos la entrevista a la persona responsable en el área de administración, la reunión finalizó tarde y fuera del horario de la compañía. Cuando nos retirábamos pudimos ver un equipo que seguía en las oficinas trabajando.

Se encontraban en la oficina, según se nos comenta, debido a que tenían fecha límite con el cliente y aún no habían terminado. La oficina se divide en dos pisos, los mismos tienen escritorios unidos uno al otro y divididos en células para el trabajo en equipo. En el piso en que nos encontramos hay 20 escritorios de los cuales notamos que en uso hay 15 (en el área de producción). La oficina se ve amplia y cómoda. Las personas que siguen trabajando hablan en voz alta y discuten entre sí. Al líder del equipo se lo ve nervioso y sobre la computadora de uno de los arquitectos muestra un plano a dos de ellos y a un coordinador de proyecto que acaba de sumarse al equipo, todos lucen apurados. Se percibía que aún quedaban algunas horas de trabajo.

En la reunión entre coordinadores y directora de HR que realizan semanalmente los días lunes, se menciona que habría un empleado algo disconforme. Uno de los coordinadores comenta haber escuchado que se encontraría en proceso de entrevistas para irse a otra empresa.

ANÁLISIS

En el piso se percibía un clima de nerviosismo, un ambiente generalizado de tensión.

En relación a la reunión entre coordinadores parecen estar varios al tanto de la situación puntual de uno de los empleados, próximo a irse de la empresa. Presenciamos una reunión de personas que se comunican y concilian trabajando en equipo. Estuvieron de acuerdo en que la encargada de Recursos Humanos hablara con él.

INTERPRETACIÓN

Koontz y Weihrich plantean que existen factores externos e internos que afectan a la integración de los miembros a una organización. Esta compañía es un tipo de empresa que requiere de sus empleados un alto nivel de compromiso debido a la gran demanda de disponibilidad horaria, a la carga de estrés de sus tareas y al sentido de urgencia de sus clientes, así también de una mayor aptitud al manejo de presión. No todos los candidatos tendrán esta disponibilidad y/o esta personalidad para pertenecer a este tipo de empresas. Así como todos los individuos son diferentes, diferentes son las cuestiones que llevan a que un empleado se integre, o no, exitosamente a la compañía.

4.1.6 COSTOS

DATOS RECABADOS

El día que realizamos la entrevista a la persona responsable en el área de administración, la reunión finalizó tarde y fuera del horario de la compañía. Cuando nos retirábamos pudimos ver un equipo que seguía en las oficinas trabajando.

Mientras trabajaban se lo podía escuchar al coordinador comentando su reunión de hacía unos minutos vía Skype con el cliente. Manifestó que están preocupados por los tiempos y por los errores cometidos en la segunda fase del proyecto. Deberán rehacer unos documentos y volver a enviar para su aprobación. Preocupado vuelve a su oficina y el resto del equipo sigue trabajando.

También se escuchan comentarios sobre la búsqueda del puesto vacante y de las demoras en la misma.

ANÁLISIS

Los trabajadores demuestran estar trabajando bajo mucha presión y con gran sobrecarga laboral. Se los nota tensos, cansados e irritables. La jornada laboral es extensa y la cantidad adicional de tareas por falta de personal parecería incidir en su eficiencia ya que se realizan re trabajos y muchas correcciones.

INTERPRETACIÓN

Los costos en una empresa, tal como establecen Werther y Davis, no siempre son tangibles directamente. Muchos de los costos que vienen de la mano de una deficiente planificación de personal son de tipo indirectos, variados y múltiples.

En este caso observamos demoras en la presentación de un proyecto ante un cliente generando insatisfacción del mismo con el servicio prestado. Un cliente insatisfecho probablemente no sea un cliente futuro, generando un alto costo. También existe en este caso un costo indirecto de la misma problemática en relación a la rotación de personal que incide en los grupos de trabajo aumentando la carga laboral en el resto del equipo, generando horas extras, cansancio, desmotivación, problemas interpersonales y hasta errores en la ejecución de las tareas.

4.2 ENTREVISTAS

La segunda herramienta de recolección de datos que utilizamos fueron las entrevistas.

Las mismas fueron realizadas a diferentes miembros de la empresa tales como: la directora de recursos humanos, un coordinador de proyecto, la responsable del área de administración y a un empleado del área de producción de la empresa al azar; Así como a una de las ejecutivas de cuenta de la consultora con la que realizan casi todas las búsquedas.

4.2.1 PREVISIÓN DE PERSONAL

DATOS RECABADOS

En relación a este tema tomaremos en cuenta las entrevistas realizadas a la directora de recursos humanos, a la coordinadora de proyecto y a la consultora; ya que en estas tres se conversaron temas que tienen relación con la previsión de personal.

La directora de recursos humanos sobre este tema nos comenta que las búsquedas se originan debido a rotación o ante un nuevo proyecto. En caso de tratarse de un nuevo proyecto el Project manager (coordinador de proyecto) le informa al área de RH mediante email comentando la necesidad general; luego el área de RH prepara y envía el formato de búsqueda a la consultora. Según nos informa, La coordinación entre la consultora y la empresa ante un nuevo pedido de personal es: “Enviamos un email con el formato y ellas nos llaman para pulir detalles por teléfono previo el comienzo de la búsqueda”, “...Los tiempos asociados a las tareas de coordinación con la consultora ante la solicitud de personal depende de muchos factores por ejemplo cuan firme es el compromiso con el

cliente, pero varía entre una semana, 15 días o un mes. Sin embargo la realidad es que se necesitan con mayor anticipación para poder capacitarlos adecuadamente."

La coordinadora de proyectos nos indica que las búsquedas se originan debido a un nuevo proyecto o a renuncias. La necesidad de nuevo personal se comunica mediante email o "…si es urgente me cruzo a la oficina"

La ejecutiva de la cuenta por parte de la consultora nos cuenta que las necesidades de una nueva búsqueda son comunicadas mediante email por la empresa. El procedimiento consta en el envío de ese email con detalles y especificaciones del puesto y, si existiera alguna cuestión adicional a lo normal, también se informa por email y/o telefónicamente.

ANÁLISIS

Según las entrevistas realizadas los dos miembros de la empresa concuerdan en que las nuevas búsquedas surgen a partir de algún proceso de rotación o al inicio de un nuevo proyecto. Ambos están de acuerdo con el proceso y tiempos de comunicación interna de una nueva necesidad.

Finalmente hay concordancia también entre los tres entrevistados en el modo de comunicación a la Consultora.

INTERPRETACIÓN

En esta empresa las decisiones en cuanto al requerimiento de nuevo personal se realizan de una manera más bien reactiva a la necesidad y no de previsión. El proceso comienza ante una renuncia o un nuevo requerimiento de personal, y no con una planificación previa o anticipación a esta situación, temática que exponen los autores Junquera Cimadevilla y Fernández Sánchez otorgándole gran importancia a la planificación de recursos humanos.

4.2.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS RECABADOS

En relación a este tema tomaremos en cuenta las entrevistas realizadas a la directora de recursos humanos, a la coordinadora de proyecto, a la responsable de administración y a la consultora; Ya que en estas cuatro se conversaron temas que tienen relación con la descripción de puestos.

La directora de recursos humanos nos informó que las descripciones de puestos se realizaron en su momento entre el área de recursos humanos y los coordinadores de proyecto. Sin embargo la empresa fue mutando y generando clientes con requerimientos particulares razón por la cual se suele tomar como base las descripciones de puesto y agregar las especificaciones necesarias. También sobre este tema manifestó: "…tal vez la consultora está seleccionando personas que no tienen "la personalidad" para este tipo de

trabajo" "…Soportar la presión de trabajo en un trabajo rutinario. Que estén ávidos de nuevos conocimientos. Actitud ante la incertidumbre. Flexibilidad".

La coordinadora de proyecto nos menciona que una vez preseleccionados los candidatos existe un proceso de entrevista dentro de la empresa, que detallaremos en el tema de "Provisión de personal", pero en relación a la descripción de puestos nos comenta que es parte de la entrevista "…además de lo técnico yo evalúo "la piel" para saber si es un fit para trabajar conmigo".

La responsable de administración mencionó "Si bien en el área de administración uno pudiera pensar que los puestos son simples de encontrar, la realidad es que el tipo de persona para trabajar en este área dentro de esta empresa requieren de ciertas características personales muy específicas, las cuales hemos sentido que la empresa consultora no ha sabido interpretar", "…El problema se da en toda la empresa debido a que se trata más de una cuestión de personalidad que no se adapta a la empresa y no tanto a las tareas que deben realizar"

La ejecutiva de la cuenta por parte de la consultora nos cuenta, en relación a la dificultad de encontrar en el mercado, personas con el perfil que busca: "La oferta de personas con los requerimientos básicos del puesto es importante. Tenemos universidades que dictan la carrera en capital y son de las carreras más elegidas. Sin embargo el puesto conlleva ciertas características más específicas que acotan bastante las posibilidades de candidatos, tanto como el nivel de inglés, el manejo avanzado de ciertos software o el hecho de no tener interés por realizar un trabajo de oficina".

ANÁLISIS

Hubo consenso entre los tres miembros de la empresa en relación a la importancia de la personalidad del candidato y que no basta con cumplir solamente los requerimientos técnicos del puesto.

Por otro lado, la ejecutiva de cuenta de la Consultora manifiesta que las especificaciones técnicas de los puestos son muy puntuales y difíciles de conseguir en los candidatos, sin hacer referencia a los aspectos personales en los cuales hacen énfasis y mencionan que son de gran importancia, los miembros del estudio.

INTERPRETACIÓN

Una clara definición de lo que el perfil de puesto requiere, como mencionan Bohlander y Snell, es esencial para que las búsquedas sean llevadas a cabo exitosamente. En este caso este concepto se hace aún más necesario ya que en esta empresa el proceso de selección involucra a varias personas dando lugar a interpretaciones personales y subjetividad en muchos casos generando una distorsión entre lo que se necesita y lo que algunos interlocutores interpretan que debería necesitar. La empresa en cuanto a requerimientos del puesto, posee descripciones que se encuentran bien detalladas, si bien algunas

cuestiones van siendo modificadas de acuerdo a ciertas características puntuales de búsqueda. Sin embargo en lo que no hacen hincapié las descripciones es en algunos aspectos personales del individuo o como las describe la autora Martha Alles, competencias necesarias para el puesto.

4.2.3 PROVISIÓN DE PERSONAL

DATOS RECABADOS

En relación a este tema tomaremos en cuenta las entrevistas realizadas a la directora de recursos humanos, al coordinador de proyecto, a un empleado tomado al azar y a la consultora; Ya que en todas ellas se conversaron temas que tienen relación con la provisión de personal.

La directora de recursos humanos nos cuenta que el procedimiento de coordinación de la consultora con la compañía ante un nuevo candidato es el siguiente: La consultora envía tres personas por cada búsqueda y se las entrevista personalmente para tomar la decisión. Lamentablemente, al ser tan acotados los tiempos no siempre se cuenta con tres opciones y muchas veces se toma al candidato que presentan porque "es lo que hay"- Las entrevistas dentro de la empresa son llevadas a cabo por el PM que solicita el personal, en ocasiones la misma directora de recursos humanos y en algunos casos específicos (por ejemplo gerenciales) se solicita a la consultora que participe. En las entrevistas se realizan pruebas técnicas llevadas a cabo por los coordinadores de proyecto. En general las mismas dan resultados satisfactorios, el tema es que las personas terminan ingresando a un puesto por el cual se realizan estos tests, pero luego terminan en otros proyectos que en muchas ocasiones requieren otros conocimientos. También nos cuenta que no suelen encontrar personas con el perfil que buscan con facilidad ya que la empresa desarrolla servicios que no se suelen desarrollar en Argentina. Los elegidos ingresan con cierta base pero hay que entrenarlos. Sí es importante que al menos ingresen con cierto nivel de inglés y experiencia laboral. Por último, un aspecto que nos menciona es que a su consideración, una de las causas de la alta rotación puede deberse a que quizás en las entrevistas no se expliquen bien las características del puesto.

La coordinadora de proyectos nos cuenta que en términos generales sí se cumplen las particularidades requeridas en los candidatos. Pero la realidad es que no les brindan muchas opciones para elegir. Las entrevistas una vez preseleccionados los candidatos, son realizadas por los coordinadores, y ella nos explica que se siente cómoda realizando entrevistas y: “No tengo problemas. En realidad yo hago preguntas de índole técnico, se supone que ya vienen entrevistados”. “…La consultora nos envía los reportes de cada candidato y ahí vemos las variables de la personalidad”.

La responsable del área de administración declara: "Hemos tenido dificultades. Las personas que ingresaron duraron poco en la empresa o generaron conflicto. Los puestos también llevaron tiempo en cubrirse".

El empleado mencionó que se lo reclutó por medio de la consultora. Que él había dejado su CV hacía un tiempo y que lo contactaron por allí. Manifiesta que se siente bien, que está aprendiendo mucho y que tienen un lindo equipo de trabajo.

La ejecutiva de la cuenta por parte de la consultora nos detalla el procedimiento de búsqueda de la consultora: "Una vez realizado el pedido comenzamos en nuestras fuentes de búsqueda un reclutamiento orientado a las necesidades de la empresa. Las personas que se adaptan al perfil son entrevistadas. Cuando consideramos que el candidato se adapta al perfil realizamos un reporte para la empresa con un detalle de la persona más algunos resultados de tests dependiendo el puesto", "..La psicóloga de la consultora realiza algunos tests proyectivos en casos más puntuales que requieran más especificaciones personales, algunas veces les hacemos algunos tests básicos psicométricos que tienen que ver con el puesto en caso que la búsqueda lo amerite. Nosotras realizamos una entrevista en inglés. Cuando vamos consiguiendo candidatos enviamos los reportes a la empresa para que nos informen si les interesa coordinar una entrevista con el coordinador de proyecto.

ANÁLISIS

Existe concordancia entre lo que plantean la coordinadora de proyecto, la responsable de Recursos Humanos, la ejecutiva de la consultora y el empleado en cuanto a las cuestiones generales de las instancias del proceso de selección.

La consultora plantea que va realizando los reportes de los potenciales candidatos y los va enviando a la empresa. La responsable de Recursos Humanos plantea que al menos deberían tener 3 opciones, pero tanto ella como la coordinadora de proyecto coinciden en que generalmente no hay opciones.

Por otro lado la consultora plantea que ellos hacen la búsqueda orientada a la necesidades de la empresa en función del pedido que reciben y esto concuerda con lo que plantean Recursos Humanos y Coordinación de Proyecto en que los candidatos ya vienen entrevistados que ellos solamente hacen hincapié en las cuestiones técnicas.

INTERPRETACIÓN

Los pasos llevados a cabo por la empresa responden al formato del proceso de selección manifestado por los autores García Noya, Hierro y Jiménez. Sin embargo la empresa demuestra dificultades en su proceso de selección a la hora de encontrar candidatos que se adapten a las necesidades requeridas en cuanto a competencias. Tal como menciona Martha Alles, ésta es una realidad general de las empresas en los tiempos que corren ya que hoy el contexto impone de la necesidad de una ventaja competitiva que requerirá de

personal con características aún más específicas con un proceso de selección acorde a esta necesidad.

4.2.4 FLEXIBILIDAD Y TIEMPOS DE LA SELECCIÓN

DATOS RECABADOS

En relación a este tema tomaremos en cuenta las entrevistas realizadas a la directora de recursos humanos, al coordinador de proyecto y a la consultora.

La directora de recursos humanos nos explica (tema que también mencionamos en relación a la provisión de personal), que los tiempos suelen ser acotados y las urgencias no permiten la posibilidad de esperar una terna de candidatos, sino que se suele elegir al candidato un poco por ser "lo que hay". Las dificultades que suelen surgir ante una nueva búsqueda es la falta de anticipación ya que es todo muy dinámico y "nos piden gente para ayer". También en relación a la flexibilidad nos comentan que si bien las descripciones de puestos son estándar y ante cada búsqueda se especifican algunas cuestiones puntuales, en muchas ocasiones se van modificando sobre la marcha teniendo en cuenta los diversos requerimientos específicos de los clientes; y que, este tipo de cambios no ocasiona ningún tipo de dificultades, sólo se genera una nueva planilla. Lo mismo sucede cuando los cambios se dan con la búsqueda ya comenzada, sólo se comunican por teléfono ya que no suelen ser cambios tan significativos.

La coordinadora de proyectos nos comenta que en general recursos humanos "nunca" cumple con los tiempos que se necesitan y que "siempre estamos hasta último momento sin saber si vamos a poder cumplir con el cliente". Entre las dificultades del proceso de selección ella nos dice "A mí me apura el cliente y no encuentro respuesta a tiempo de recursos humanos. Muchas veces estamos buscando el nuevo proyecto y cuando llega no tenemos la gente para llevarlo a cabo". En relación a la situación en la que un cliente solicita cambios ante búsquedas ya en proceso, nos comenta: "Generalmente intento ir a conversar con Caro (RH) para informarle de los cambios en persona y que entienda bien lo que quiere el cliente. A veces se me pide que lo mande por email para que quede asentado el pedido"

Para finalizar, la consultora de recursos humanos nos comenta que los tiempos asociados a la comunicación de la nueva búsqueda y las tareas de preselección de candidatos dependen mucho de cada puesto y que en general se solicitan las personas "para hace dos días", y siempre se encuentran urgidos. También nos cuenta que en numerosas ocasiones se solicitan cambios en la descripción del puesto ya una vez comenzada la búsqueda y que a veces se trata de cambios pequeños pero otros mayores y que generan un cambio importante en cuanto al reclutamiento en sí. En general estas modificaciones se comunican por teléfono y los motivos de las mismas suelen ser por cambios solicitados por el cliente o mutaciones del proyecto. Para finalizar nos explica sobre las dificultades aparejadas a estas

modificaciones: "Si se trata de pequeños cambios es cuestión de ajustar un poco más en las entrevistas y ahondar sobre ello; Pero cuando se trata de modificaciones mayores, el reclutamiento debe ser comenzado de cero ya que los parámetros de búsqueda se ven modificados".

ANÁLISIS

En este punto hay dos claros denominadores comunes entre los tres entrevistados.

Por un lado, manifiestan tener inconvenientes en los plazos de búsqueda; falta de tiempo, falta de anticipación, necesidad urgente, etc.

Y por otra parte, plantean que siempre existen cambios sobre la marcha en el perfil de búsqueda. En este punto, Recursos Humanos manifiesta que esto no genera grandes dificultades, mientras que la Consultora plantea que muchas veces los cambios son tan marcados que es necesario comenzar una búsqueda de cero.

INTERPRETACIÓN

Bohlander y Snell mencionan y analizan la flexibilidad desde dos aristas. Desde el plano de la coordinación: la empresa denota un bajo nivel de anticipación de hechos futuros y tendencias generando dificultades a la hora de hacer frente a las nuevas necesidades rápidamente como el entorno exige. Por otra parte, sin embargo, desde el plano de los recursos: la empresa suele re-asignar recursos que han logrado adaptarse dentro de sus posibilidades a las necesidades del entorno.

4.2.5 ROTACIÓN

DATOS RECABADOS

En relación a la rotación, tomaremos en cuenta las entrevistas realizadas a la directora de recursos humanos, a la coordinadora de proyecto, la responsable de administración y al empleado.

La directora de Recursos Humanos nos contesta que las dificultades que encuentran en el proceso de la consultora son por un lado los tiempos y que las personas que ingresan duran muy poco, se las capacita y en pocos meses pueden estar renunciando.

La coordinadora de proyectos, con respecto a los motivos que le han planteado gente de su equipo a la hora de renunciar son mayoritariamente por "plata o porque se aburren".

La responsable de administración menciona que son numerosas las búsquedas mensuales que factura la consultora.

El empleado menciona que muchos compañeros se han ido de la empresa desde su ingreso. Uno de su equipo y varios del resto. Los motivos, según nos comenta, fueron diversos: Uno

consiguió otra cosa, otro se independizó, otros por motivos económicos supone… o porque se aburrieron.

ANÁLISIS

Se observa acuerdo entre los entrevistados en que existe un alto grado de rotación. Diversos son los motivos a los que lo adjudican, algunos deducen por cuestiones económicas, otros por aburrimiento y desmotivación.

INTERPRETACIÓN

Werther y Davis desarrollan el tema de la especialización y cómo se asocian a los bajos niveles de satisfacción. Variadas y múltiples pueden ser las causas de rotación dentro de una empresa. En las entrevistas tanto la coordinadora de proyectos, como el empleado mencionan el "aburrimiento" que en muchas ocasiones viene de la mano de una rutina impuesta por la "especialización". La misma es requerida ya que la empresa necesita de profesionales en el rubro de arquitectura que realicen trabajo de un software específico, y no comúnmente ofrecido en las empresas del rubro en Argentina ni enseñado en las facultades de arquitectura; todo esto en un ámbito de oficina.

4.2.6 COSTOS

DATOS RECABADOS

Para finalizar, en relación a los costos, tomaremos en cuenta las entrevistas realizadas a la directora de recursos humanos, a la coordinadora de proyecto y a la responsable de administración.

Según la directora de Recursos Humanos, la rotación de personal impacta en la empresa en la sobrecarga de trabajo para el resto del equipo hasta que se cubre el nuevo puesto, en costos en capacitación y en costos con la consultora.

La coordinadora de proyectos, tal como mencionábamos en el tema de flexibilidad y tiempos, menciona que a ella "Muchas veces estamos buscando el nuevo proyecto y cuando llega no tenemos la gente para llevarlo a cabo"

Por último, la responsable de administración nos cuenta que son numerosas las búsquedas mensuales que factura la consultora, y que el costo suele ser el 100% del salario de la búsqueda a cubrir.

ANÁLISIS

Los costos que acarrea este problema de selección de personal son elevados y en ellos concuerdan todas las áreas de la empresa: Recursos Humanos, Administración y Producción. Recursos Humanos nos menciona los devenidos por gastos en pago de horas

extras y capacitaciones, Administración menciona el costo "per se" de la contratación de la misma consultora, y la Coordinadora de proyectos agrega la "pérdida" al no poder generar más ingresos (por nuevos proyectos) por falta de personal para llevarlo a cabo.

INTERPRETACIÓN

Los costos que acarrea una selección de personal poco exitosa son numerosos, muchos de ellos claramente detectables y otros más solapados aunque muchas veces más perjudiciales; Werther y Davis los describen como ocultos.

En este caso podemos destacar claramente los que derivan de la alta rotación sufrida en la empresa: Costos por redistribuir las tareas de los compañeros que se van entre los miembros del equipo que quedan hasta el ingreso de ese reemplazo, capacitaciones a los nuevos miembros o a las personas que necesitarán llevar a cabo esas tareas por el tiempo de transición, y los que se originan de la nueva búsqueda; entre muchos otros directos e indirectos.

Esta rotación de personal, y costos asociados, provienen en la mayoría de los casos de un mismo origen mencionado anteriormente: problemas en la selección de personal.

4.3 ENCUESTAS

Otra de las herramientas utilizadas para recabar información, fueron las encuestas. Las mismas fueron realizadas a 30 personas (arquitectos/diseñadores, y líderes de proyecto) del área de producción, que es donde se manifiesta mayormente la problemática objeto de nuestro estudio.

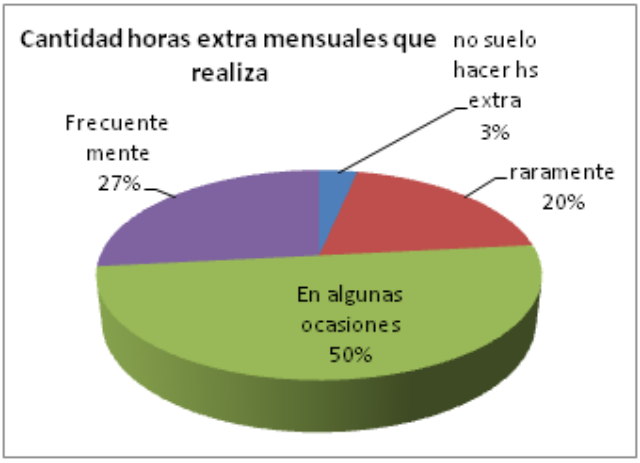
4.3.1 PREVISIÓN DE PERSONAL

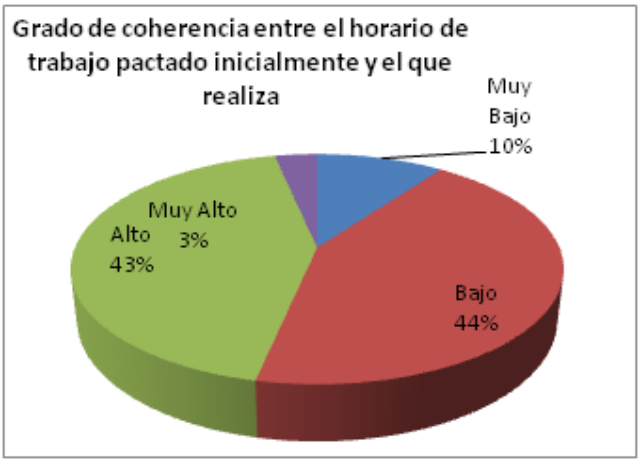
DATOS RECABADOS

Una de las preguntas de las encuestas estaba orientada a saber cuántas horas extra promedio realizan por mes, en relación al horario de trabajo también se consultó por el grado de coherencia entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza. Por último en relación también a este tema se consultó sobre el grado de coherencia entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza.

ANÁLISIS

Los resultados arrojados fueron:





INTERPRETACIÓN

Los autores Noya, Hierro y Jiménez mencionan la importancia de realizar un correcto análisis de necesidades de selección. En este caso los resultados arrojan un alto porcentaje de personal que realiza horas extras y un nivel medio/bajo de coherencia entre el horario pactado y el que realmente se realiza. La deficiencia o falta en el análisis de necesidades generan sobrecarga de los grupos de trabajo y disminuye la coherencia de los parámetros encuestados. De igual manera sucede con la coherencia en cuanto a las tareas, la encuesta demuestra cómo las búsquedas se realizaron de acuerdo a ciertos parámetros y hoy se encuentran cubriendo otras necesidades ya que los resultados arrojan un nivel medio bajo de coherencia en cuanto a las tareas a realizar según lo que se ofreció en el procesos de entrevistas y las tareas que realmente se realizan.

4.3.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

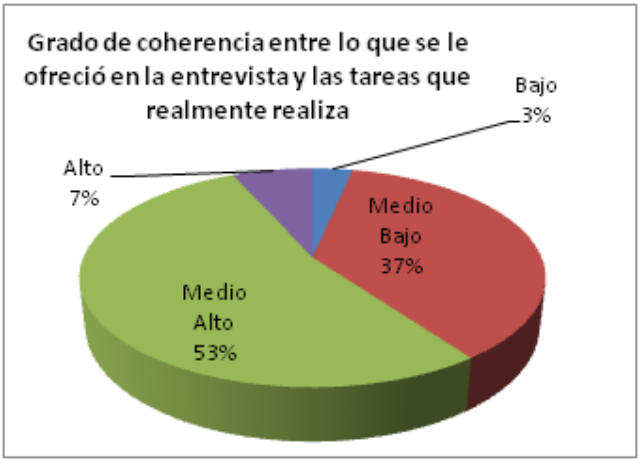
DATOS RECABADOS

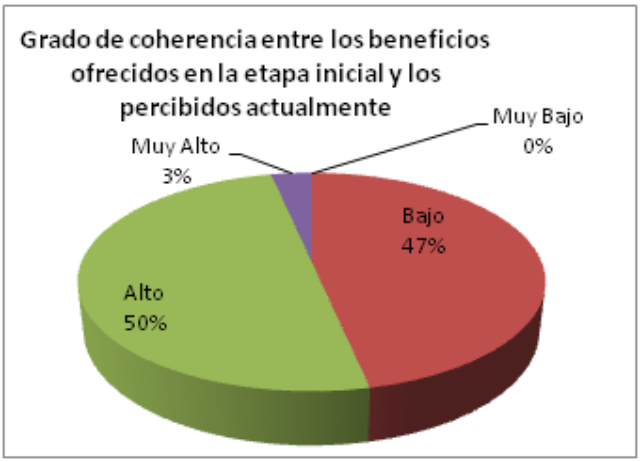
Como mencionamos en el tema de la previsión, y que también tiene relación con este tema, una de las preguntas de las encuestas estaba orientada a saber el grado de coherencia entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza.

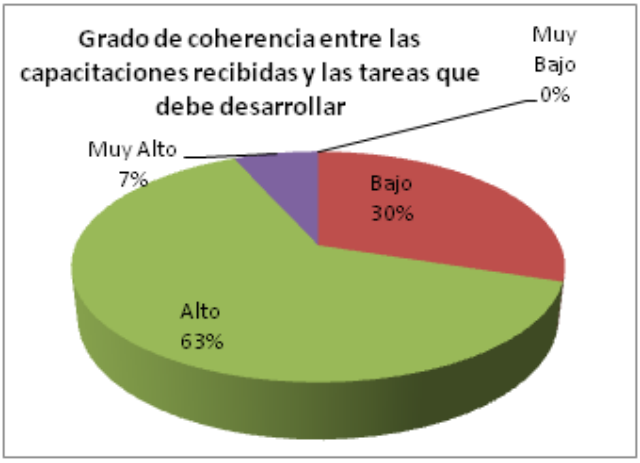
Otros de los puntos de la encuesta que tiene relación con este tema es el grado de coherencia entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente; y entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar.

ANÁLISIS

Los resultados arrojados fueron:







INTERPRETACIÓN:

La empresa no logra acompañar el cambio de funciones, tal como sugieren Bohlander y Snell en relación a las descripciones de puesto, mediante especificaciones la documentación que respalde los mismos. Esto es decir que la empresa, como mencionábamos también en el punto anterior, a fines de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, no logra generar el grado de especificidad de cambio en las descripciones de puesto, en las etapas de entrevista y de inducción; arrojando resultados como el que se observa en esta encuesta: “baja coherencia entre lo pactado inicialmente y las tareas, beneficios o capacitaciones que se realizan”.

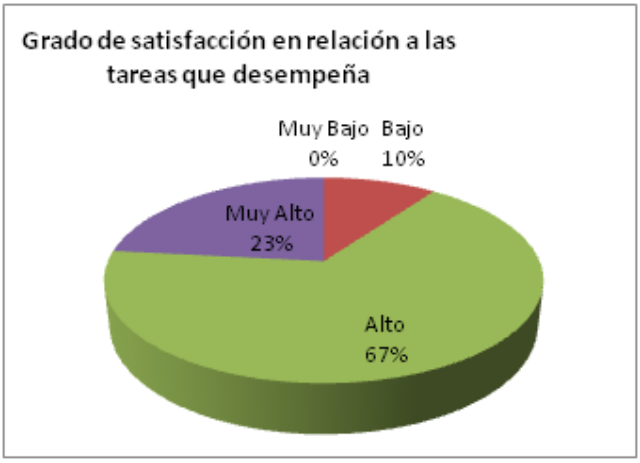
4.3.3 PROVISIÓN DE PERSONAL

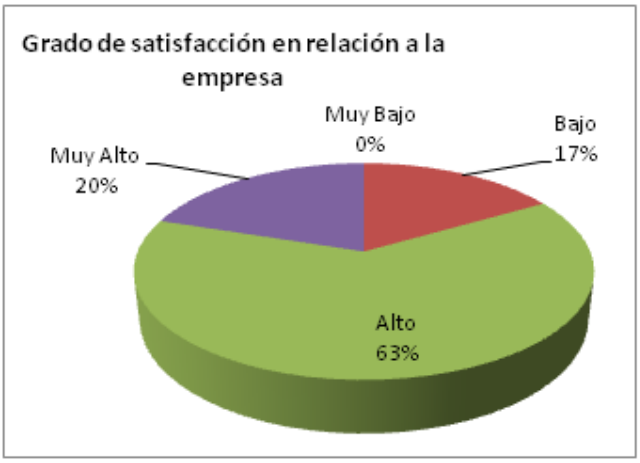
DATOS RECABADOS

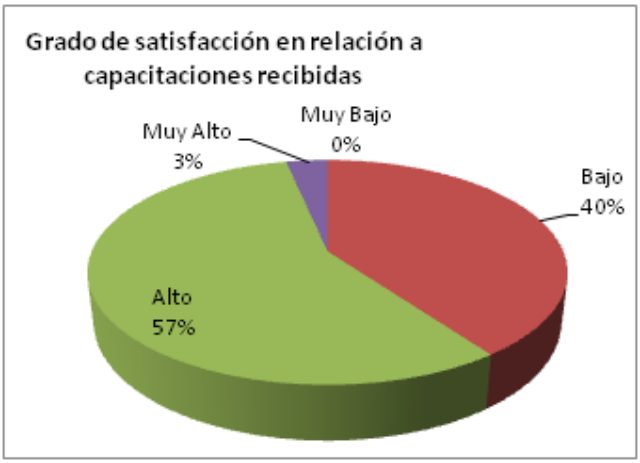
Varias de las preguntas de la encuesta estaban relacionadas al grado de satisfacción sobre diferentes aspectos de su trabajo. Satisfacción en relación a las tareas que desempeña, en relación a la empresa, a las capacitaciones recibidas y a la rotación por diferentes proyectos.

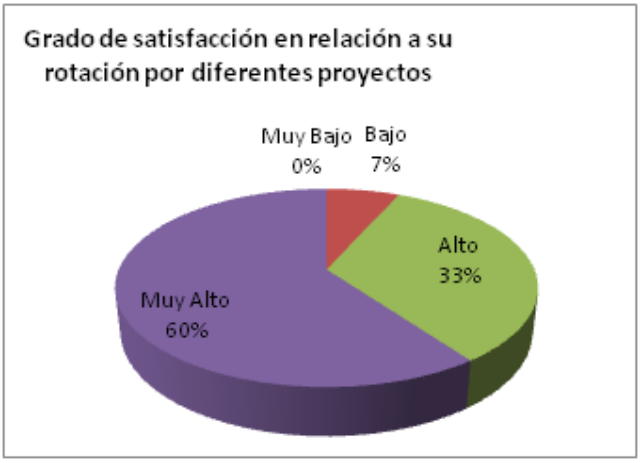
ANÁLISIS

Los datos arrojados fueron:


Grado de satisfacción en relación a las tareas que desempeña
Muy Bajo 0%
Bajo 10%
Muy Alto 23%
Alto 67%


Grado de satisfacción en relación a la empresa
Muy Bajo 0%
Bajo 17%
Muy Alto 20%
Alto 63%


Grado de satisfacción en relación a capacitaciones recibidas
Muy Alto 3%
Muy Bajo 0%
Bajo 40%
Alto 57%



INTERPRETACIÓN

Los resultados arrojan un alto grado de satisfacción con las tareas que realizan, con la empresa, con la rotación de sus puestos así como de las capacitaciones recibidas. Estos resultados nos determinan un satisfactorio proceso de selección ya que la selección debe estar orientada a atraer candidatos que más se ajusten a la cultura de la empresa y a sus necesidades, tal como menciona Martha Alles cuando menciona la necesidad de buscar "a la mejor persona en relación al puesto a ocupar".

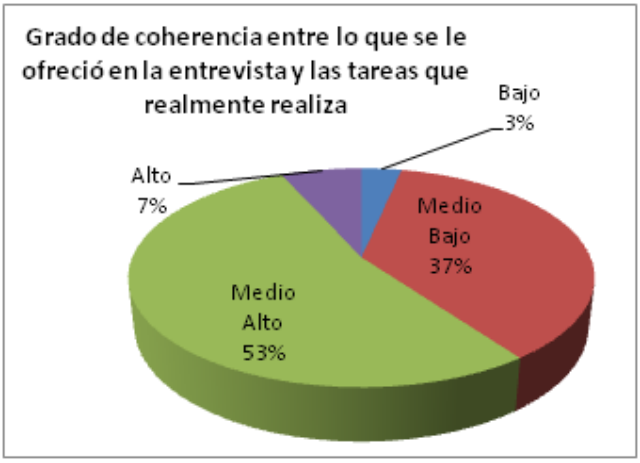
4.3.4 FLEXIBILIDAD Y TIEMPOS DE LA SELECCIÓN

DATOS RECABADOS

Como mencionamos en el tema de la previsión y descripción de puestos, una de las preguntas de las encuestas estaba orientada a saber el grado de coherencia entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza.

ANÁLISIS

Los resultados arrojados fueron:



INTERPRETACIÓN

Cuando hablamos de flexibilidad y tiempos de la selección nos encontramos analizando varias aristas de un mismo origen, que es un mercado dinámico y cambiante que necesita de una respuesta rápida a las necesidades que plantea. Esto impacta en diferentes cuestiones pero se hace visible en esta encuesta en un punto claro que es el dinamismo de los roles dentro de la empresa y las necesidades de ir adaptando las mismas funciones a lo que el entorno nos exige, arrojando un resultado de un bajo grado de coherencia entre las tareas ofrecidas y las finalmente desempeñadas.

Por esta misma razón, el compromiso de los integrantes de la organización comienza a ser un elemento clave, asumiendo nuevos roles y adaptándose a las necesidades que se plantean en pos de los objetivos de la organización; pero aún más clave, el rol en las personas a cargo de la selección ya que será necesario prever ese cambio, planificarlo; y así poder acompañarlo, tal como los plantea, Aragon Sánchez y Martha Alles en el marco teórico.

4.3.5 ROTACIÓN

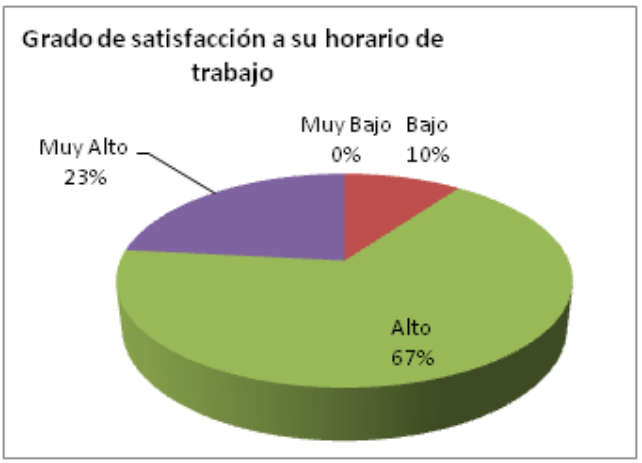
DATOS RECABADOS

Una de las preguntas de las encuestas estaba orientada a saber hace cuánto tiempo las personas encuestadas trabajan en la empresa. Otra de las preguntas estaba orientada a conocer el nivel de satisfacción en relación a su horario de trabajo y otra en relación a la satisfacción con su salario.

ANÁLISIS

Los resultados arrojados fueron:


Hace cuanto tiempo la persona trabaja en la empresa?
3 años o más 10%
menos de 6 meses 30%
1 año a 3 años 23%
6 meses a 1 año 37%


Grado de satisfacción a su horario de trabajo
Muy Bajo 0%
Bajo 10%
Muy Alto 23%
Alto 67%


Grado de satisfacción en relación al salario
Muy Alto 10%
Muy Bajo 13%
Bajo 30%
Alto 47%

INTERPRETACIÓN

El área de producción per se, denota una mayor rotación que el resto de la áreas. En una encuesta de treinta personas un porcentaje del 90% se encuentra en la empresa hace menos de tres años.

Koontz y Weihrich plantean que existen factores externos e internos que afectan a la integración de los miembros a una organización. En la encuesta el bajo porcentaje arrojado en relación al grado de coherencia entre el horario pactado y el que realmente realizan puede servir de indicador. Por su parte Werther y Davis mencionan la relación entre rotación y una compensación adecuada; la encuesta arroja altos porcentajes de insatisfacción en relación al salario percibido. También los mismos mencionan la relación inversa que se da entre la satisfacción y la especialización en el trabajo, situación que se manifiesta más claramente dentro de esta área.

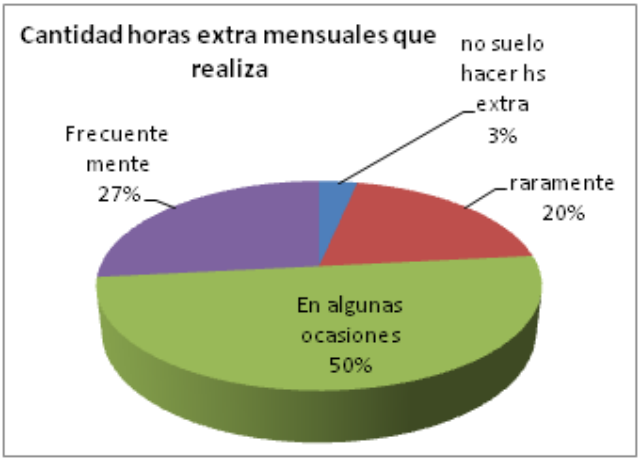
4.3.6 COSTOS

DATOS RECABADOS

Como mencionamos en los temas anteriores, una de las preguntas de las encuestas estaba orientada a saber el porcentaje de personas que realizan horas extra. Otra de ellas en relación al grado de satisfacción con su salario.

ANÁLISIS

Los resultados arrojados fueron:





INTERPRETACIÓN

Tanto Werther y Davis, como Martha Alles y como Koontz y Weihrich hacen mención directa e indirectamente en el impacto de una satisfactoria o no ARH en la empresa. "Costos obvios o más o menos ocultos", "costos directos e indirectos", o "mayor o menor integración de los miembros a la empresa" son algunas de sus formas de expresarlo. En relación a la encuesta, podemos mencionar como costos directos el pago de horas extra dentro de la nómina; siendo un costo más indirecto el descontento de los empleados en cuanto a la excesiva carga de trabajo que se traduce en demasiadas horas en la oficina y que pueden traer consecuencias en la productividad y en algunos casos hasta en los índices de rotación. De igual manera otro costo directo y simple de analizar es el costo de la nómina de los salarios pagados. Sin embargo este también trae solapado el contento o descontento del salario percibido por parte de los empleados.

4.4 ANÁLISIS DOCUMENTAL

Entre los documentos que utilizamos para nuestros análisis podemos mencionar:
-Aviso encontrado en un portal de trabajos, redactado por la consultora para una búsqueda activa.

Y la empresa nos facilitó:
-Organigrama Institucional
-Descripciones de puestos de la empresa
-Modelo de informe de una búsqueda de la consultora provisto a la empresa
-Aviso de búsqueda publicado por la consultora encontrado en Internet
-Entrevistas de salida
-Resumen de rotación de personal en un período de 12 meses

4.4.1 PREVISIÓN DE PERSONAL

La única información recibida relacionada con este tema fue el organigrama general de la empresa.

4.4.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DATOS RECABADOS

Tomamos para nuestro análisis las descripciones de puesto provistas por la empresa: puestos de "Designer", "Job Captain" y "Project Coordinator".

Comienzan con el nombre del puesto, a quién reporta, si poseen personal a cargo, objetivos, diferentes funciones dependiendo de cada rol y sus relaciones con el resto de las áreas. Luego continúa con los requerimientos del puesto tales como educación necesaria, conocimientos específicos de idioma o software, experiencia y habilidades personales. Finalizan con una breve reseña de la empresa, sus valores, misión y visión.

Los requerimientos en cuanto al perfil del "designer" son poseer cierto nivel de inglés, manejo de determinado software y no requiere experiencia previa. En cuanto a las cuestiones personales que requiere el candidato, podemos mencionar la habilidad de trabajar bajo presión, en equipo y capacidad de análisis. La descripción del "job captain" es bastante similar en general con la diferencia que implica mayor experiencia en el rubro o al menos dos años como "designer", mientras que las habilidades personales que requiere en este caso van ampliándose a medida que el puesto embiste mayor jerarquía como en el caso del perfil de "Project coordinator" quien es el que más experiencia en el rubro, con este tipo de clientes, nivel de inglés, manejo de software y habilidades personales requiere.

ANÁLISIS

Todas las descripciones de puestos concuerdan en su formato. En cuanto a las cuestiones personales que requiere cada puesto difieren una de otro. El "designer" no requiere experiencia previa, a diferencia del "job captain" y del "proyect coordinator" quien es el que más experiencia requiere, lo mismo sucede con las habilidades personales, van ampliándose a medida que el puesto adquiere mayor jerarquía.

INTERPRETACIÓN

Las descripciones de puesto se encuentran redactadas de manera clara y proporcionan datos sobre los requerimientos del puesto, tal como mencionan es necesario, los autores Koontz y Wehirich. Cuentan con enunciados sencillos y concisos como recomienda Bohlander. Si bien en el formato no disponen de espacio para permitir la flexibilidad en características y capacidades individuales, como los autores sugieren, en las entrevistas se mencionó que ese espacio se da en comentarios adicionales a la descripción, por email y telefónicamente.

4.4.3 PROVISIÓN DE PERSONAL

DATOS RECABADOS

Buscamos en uno de los portales de trabajo que nos mencionó la consultora que utiliza como fuente de reclutamiento, un aviso publicado por ellos para una búsqueda activa de "arquitecto/diseñador".

También el área de recursos humanos nos facilitó uno de los informes de candidato presentado por la consultora para que conozcamos el formato y como lo presentan.

El aviso publicado solicita personas para el puesto de "Dibujante Técnico Proyectista". Solicitan técnicos, diseñadores, arquitectos, ingenieros, maestro mayor de obra, o carrera afín; Con manejo de Autocad y preferentemente el software que utilizan en la empresa. El nivel de inglés es excluyente y solicitan también ciertas aptitudes personales tales como proactividad, capacidad de resolver problemas y adaptación a diferentes ambientes y puestos de trabajo.

En cuanto al reporte que presenta la consultora a la empresa, el mismo se encuentra estructurado de la siguiente manera: un resumen del cv del candidato: con los "datos personales" (nombre, domicilio, fecha de nacimiento y cuit) al comienzo, luego un apartado con la "formación" del candidato (estudios realizados, cursos, maestrías, etc), los "conocimientos" de informática e idioma y los "antecedentes laborales" con nombre de la compañía, fechas y tareas realizadas. Luego comienza una segunda parte en el cual aparecen las "referencias laborales" del candidato obtenidas por la consultora llamando a diferentes contactos de la vida pasada laboral del candidato, un detalle de los "tests administrados" según el puesto a cubrir y necesidades, y finalmente "observaciones" que serían las impresiones de entrevista del selector acerca del candidato.

ANÁLISIS

Se muestra concordancia entre el aviso publicado por la Consultora y el reporte que presenta a Recursos Humanos.

INTERPRETACIÓN

La autora Martha Alles menciona que no existe un solo camino en selección, ni una mejor manera de seleccionar. En el aviso la empresa hace hincapié en la importancia de los aptitudes personales del individuo, características que la la autora menciona como "Competencias" y lo ubican como una necesidad más junto a los requerimientos del puesto.

En relación al reporte de la consultora, el mismo responde con toda la información que los autores mencionan necesaria e importante para la toma de decisión. No se nos ha especificado el tipo de test administrado para cada puesto y si se realizan en la consultora

entrevistas por competencias, el nivel de detalle de las impresiones de entrevista es más bien general y no ahonda de manera sustancial en este tipo de características.

4.4.4 FLEXIBILIDAD Y TIEMPOS DE LA SELECCIÓN

No obtuvimos documentación relacionada a este tema

4.4.5 ROTACIÓN

DATOS RECABADOS

Sobre este tema la empresa nos proporcionó una selección de las últimas 15 entrevistas de salida para nuestro análisis y por otra parte nos proveyó de una tabla con datos de un período de un año en los que se puede observar cantidades de búsquedas solicitadas por razones de rotación y necesidad de personal.

-En relación a las entrevistas de salida podemos mencionar:

Las entrevistas de salida poseen una primera parte en la cual se brindan una serie de opciones sobre el motivo del cambio, es decir: de abandonar la empresa. Entre las respuestas observamos mejor oferta laboral, necesidad de un cambio, motivos familiares, desmotivación y mejor oferta económica. La segunda parte de las entrevistas está orientada a saber cuánto tiempo llevaba pensando en abandonar la empresa. En la tercera parte hay un cuadro en donde las personas deben mencionar los grados de satisfacción en cuanto a diversos factores. El anteúltimo punto de las entrevistas es un segmento en el cual se realizan algunas preguntas abiertas para obtener comentarios. Para finalizar, la entrevista posee dos preguntas más: Recomendarías la empresa para trabajar a otro amigo? Crees que tu trabajo fue importante para la empresa?

-Con respecto a la tabla de búsquedas:

La misma se compone de un cuadro de doble entrada en el cual se detallan los meses, las cantidades solicitadas y los motivos que llevaron a solicitar personal.

Los datos arrojados fueron:

-En relación a la parte de la encuesta que se compone de preguntas de desarrollo:

La primera pregunta estaba orientada a saber **qué fue lo mejor de pertenecer a la compañía**, las respuestas sobre este tema fueron “aprender mucho”, “su gente”, “aprender y crecer profesionalmente”, “aprendizaje de nuevas tecnologías”, “el desafío en cada proyecto”, “el nivel de exigencia del estudio para con los clientes”, “buen ambiente laboral”, “el trabajo en equipo”, “pertenecer a una empresa prestigiosa”, “mis compañeros;

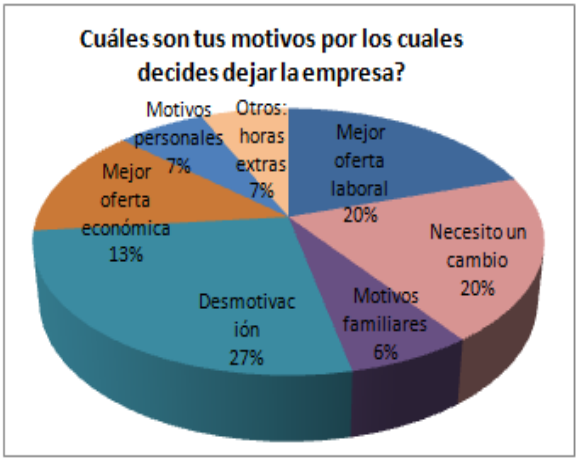
siendo las respuestas más populares entonces en relación a la experiencia adquirida y el aprendizaje.

Otra de las preguntas fue **¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?** Y las respuestas fueron variadas como "el desafío constante" "proyectos interesantes" pero casi todas fueron en relación a los mismos temas: "el trabajo en equipo", "ambiente laboral" y "la gente, el apoyo de los compañeros, el grupo de trabajo".

En relación a la pregunta **¿Qué era lo que menos te gustaba de tu trabajo?** las respuestas fueron: "El trabajo de oficina, quería estar en obra", "proyectos largos e interminables", "toque techo", "no crece más a nivel profesional" "cambios repentinos del cliente, muchas horas de trabajo" "falta de criterio para organizar equipos de trabajo", "presión de tiempos", y las más comunes: "relación entre sueldo, cantidad de trabajo y responsabilidad", "salario" y "Horas extra".

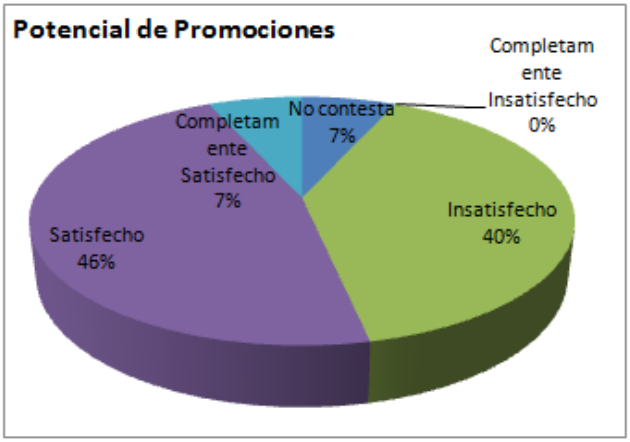
La última pregunta fue: **¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?** Y las respuestas en este caso fueron: "Capacitar nuevas tecnologías", "evitar tanta rotación entre proyectos", "incorporar más gente a los proyectos", "revisar la organización física de la gente x equipo de proyecto", "más organización por parte de los líderes de proyecto para llegar mejor con las deadline sin tanto stress", "presionar menos a los empleados", "tener en cuenta algún plan de carrera para crecer en lo profesional", y la más popular entre todas "mejorar el salario".

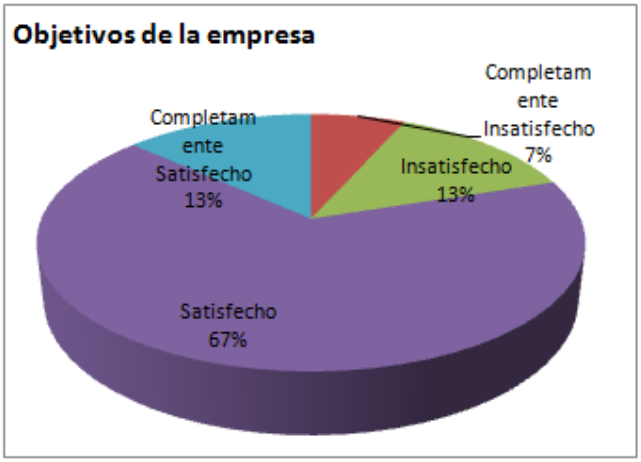
-En relación a los otros datos recabados fueron:

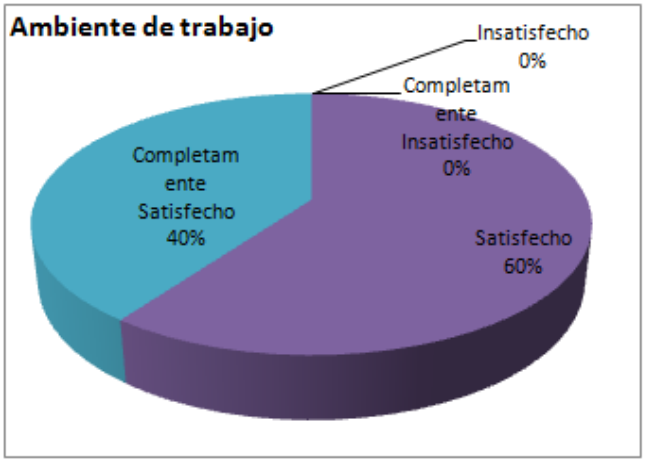


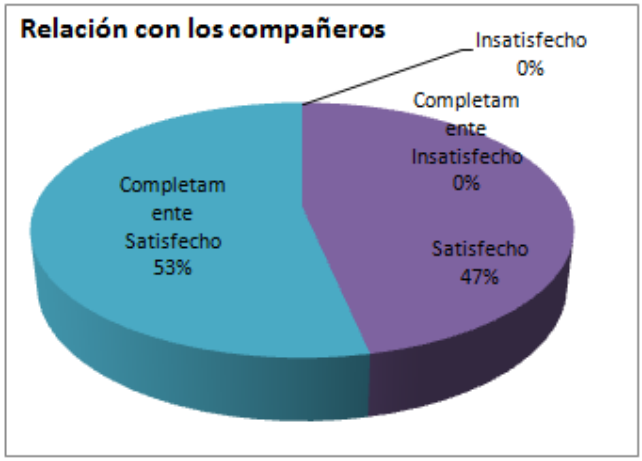


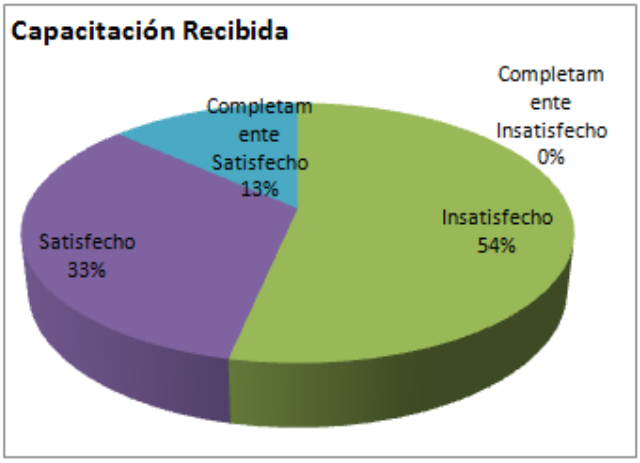
-Grados de satisfacción:

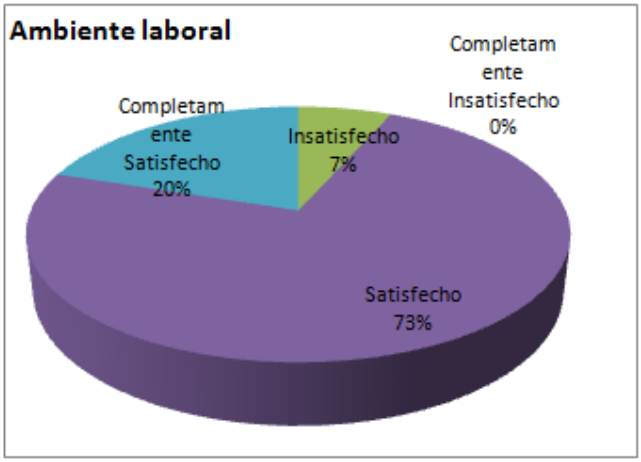

Potencial de Promociones
Completamente Insatisfecho 0%
No contesta 7%
Completamente Satisfecho 7%
Insatisfecho 40%
Satisfecho 46%

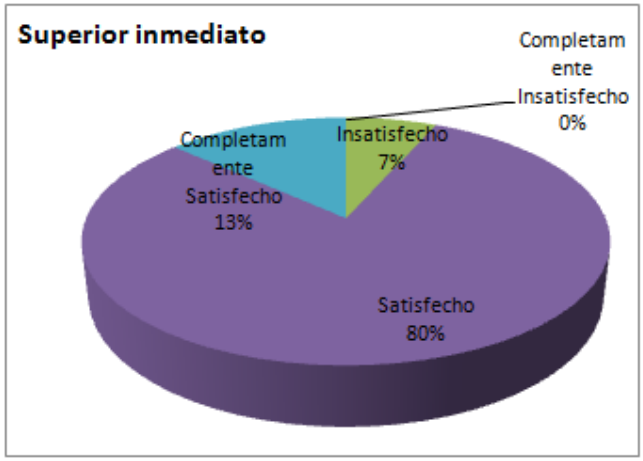

Objetivos de la empresa
Completamente Insatisfecho 7%
Completamente Satisfecho 13%
Insatisfecho 13%
Satisfecho 67%

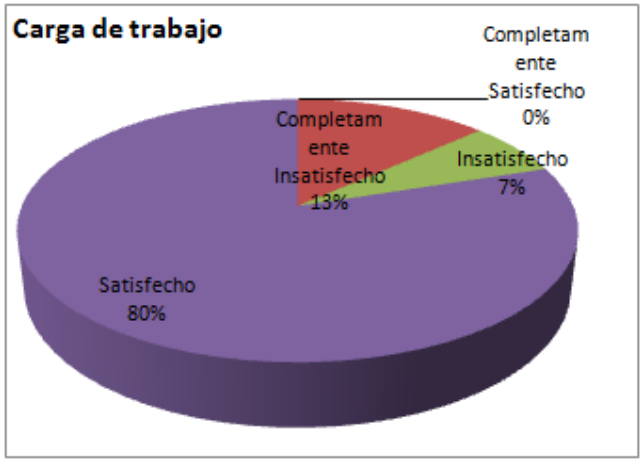

Ambiente de trabajo
Insatisfecho 0%
Completamente Insatisfecho 0%
Completamente Satisfecho 40%
Satisfecho 60%

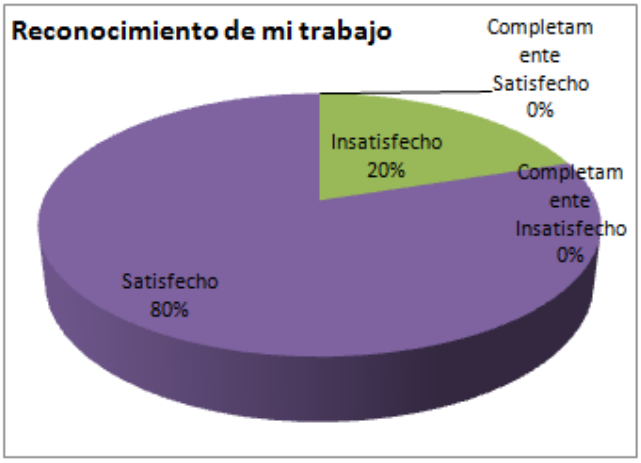

Relación con los compañeros
Insatisfecho 0%
Completamente Insatisfecho 0%
Completamente Satisfecho 53%
Satisfecho 47%

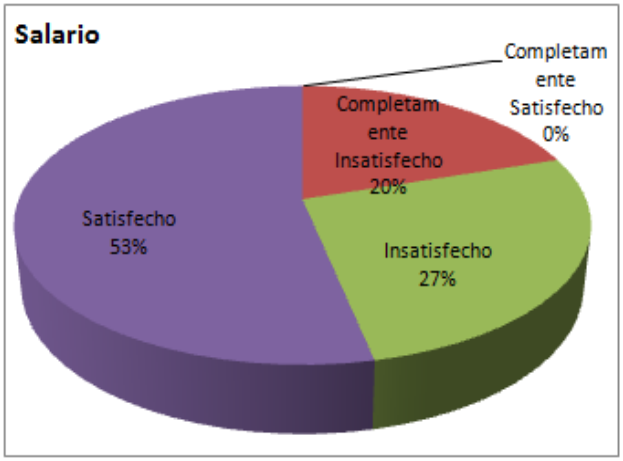

Capacitación Recibida
Completamente Satisfecho 13%
Completamente Insatisfecho 0%
Satisfecho 33%
Insatisfecho 54%

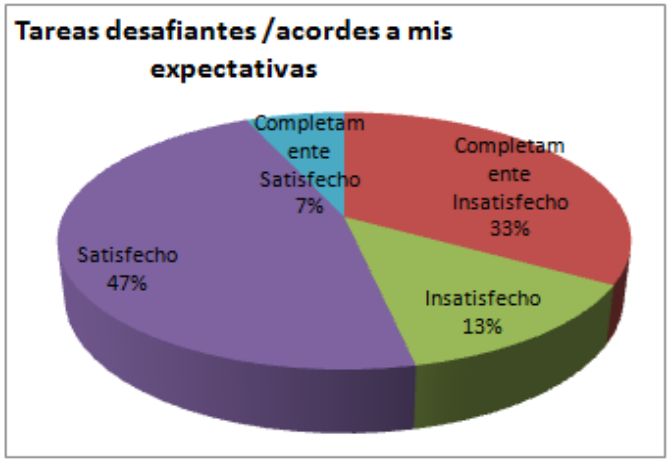

Ambiente laboral
Completamente Satisfecho 20%
Completamente Insatisfecho 0%
Insatisfecho 7%
Satisfecho 73%


Superior inmediato
Completamente Insatisfecho 0%
Insatisfecho 7%
Completamente Satisfecho 13%
Satisfecho 80%

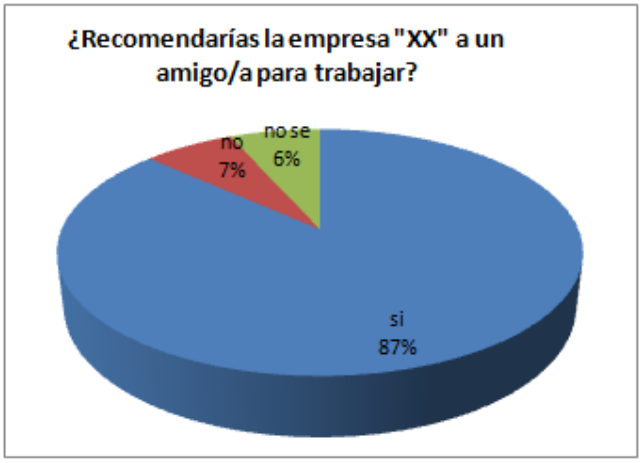

Carga de trabajo
Completamente Satisfecho 0%
Completamente Insatisfecho 13%
Insatisfecho 7%
Satisfecho 80%


Reconocimiento de mi trabajo
Completamente Satisfecho 0%
Insatisfecho 20%
Completamente Insatisfecho 0%
Satisfecho 80%



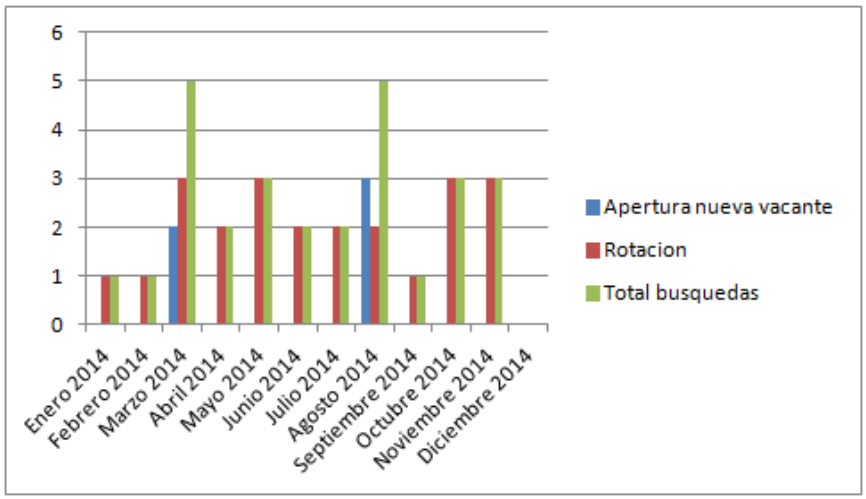


-Para finalizar:





Los datos arrojados de la tabla de búsquedas fueron:



ANÁLISIS

Tanto en las preguntas cerradas dentro de las encuestas como en las preguntas de desarrollo, se mostró una gran concordancia en cuanto a los niveles de satisfacción siendo los aspectos relacionados al ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales más gratificantes, destacando la gente y el trabajo en equipo; y siendo los menos los relacionados a la cantidad de trabajo. Si bien las respuestas fueron muy variadas en cuanto a motivos de renuncia, cuestiones que menos y más agradaban de la empresa, existió una gran concordancia en las respuestas en cuanto a sugerencias que darían a la compañía: la mayoría tuvieron relación con la organización de los proyectos, la sobrecarga laboral, la urgencia en los tiempos, etc.

Sin embargo los datos arrojaron gran ambigüedad en relación a algunos temas. En el caso de los aspectos que generaban motivación las respuestas fueron muy contrarias entre los diferentes entrevistados, mientras muchos manifestaron haber renunciado por desmotivación, falta de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, otros mencionaron como aspectos positivos los desafíos constantes que se le presentaban, las capacitaciones recibidas y la participación en diversos proyectos que permitían crecimiento profesional.

En cuanto a los indicadores de grados de satisfacción, los ítems carga de trabajo, capacitaciones recibidas y salario: en general demostraron niveles bajos de satisfacción, pero arrojaron también respuestas ambiguas y variadas.

En cuanto a las búsquedas realizadas mensuales, el 88% de las mismas se realizó debido a una necesidad por rotación de personal y sólo un 22% debido a nuevos proyectos de la empresa.

INTERPRETACIÓN

Como mencionábamos en los puntos anteriores en el tema de rotación, según Koontz y Wehirich múltiples y variados pueden ser los motivos que llevan a las personas a tomar la decisión de abandonar la empresa.

Un 27% de las entrevistas de salida ofrecieron como respuesta al motivo de renuncia la "desmotivación". Sobre esta temática exponen los diferentes autores pero nosotros haremos hincapié en Werther y Davis quienes desarrollan la temática de la especialización y su relación con la misma. El caso de esta empresa se relaciona mucho con esta situación, ya que se trata de un trabajo de muchas horas de oficina, monótono y en computadora, pero que requiere de profesionales con profesiones afines al diseño o a la vida en obra.

Uno de los factores importantes respecto a la rotación también puede venir de la mano del salario. Las respuestas determinan casi un 50% de insatisfacción. Wherter y Davis ubican a la compensación adecuada como un elemento "esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajadores"

4.4.6 COSTOS

No obtuvimos documentación relacionada a este tema

CAPÍTULO 5

5.1 SÍNTESIS

En este capítulo haremos una síntesis por cada tema abordado.

5.1.1 PREVISIÓN DE PERSONAL

Según la información recabada podemos dejar de manifiesto que las herramientas utilizadas para abordar este tema concuerdan en que no existe un hábito de planificación ni un correcto análisis de necesidades en el área de Recursos Humanos.

Se sabe que las búsquedas se realizan por un nuevo proyecto o por rotación y si bien tienen un buen flujo de comunicación se manejan con una postura más bien de tipo reactiva frente a la necesidad, y no con una actitud previsora.

5.1.2 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Si bien la empresa posee un formato de descripción de puestos vigente, quedó de manifiesto en las distintas herramientas utilizadas, la ausencia que existe en tales descripciones de puesto en cuanto a la importancia que se le otorga a la personalidad, y capacidades individuales que debiera tener el candidato.

Entendemos que ante la necesidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno, muchas veces la empresa no logra generar el grado de especificidad de cambio en las descripciones de puestos. Es por ello que, algunas características del puesto y las especificaciones de los aspectos personales y actitudinales, se realizan de manera telefónica de un modo informal y sin otorgarle la importancia que requiere.

5.1.3 PROVISIÓN DE PERSONAL

Las diversas herramientas demuestran que el proceso de provisión de personal se lleva mediante un proceso organizado, procedimentado, y si bien las urgencias y necesidades diarias informalizan algunos aspectos de este proceso, en general todas las partes lo conocen y coinciden en cómo llevarlo a cabo.

En relación puntualmente a las entrevistas, quedan expuestas ciertas dificultades en la comunicación, de entendimiento de las necesidades y urgencias, y carencias en las instancias de entrevista, dificultando el proceso de selección orientado a competencias.

Sin embargo, las respuestas en relación a los grados de satisfacción generan cierta contradicción con los datos recabados por las otras herramientas, generando cierta distorsión en la concordancia sobre este tema a través de las herramientas utilizadas.

5.1.4 FLEXIBILIDAD Y TIEMPOS DE SELECCIÓN

En relación al tema en cuestión, todas las herramientas utilizadas demuestran en un punto concordancia entre ellas. El punto en común entre ellas es la ausencia de planificación y previsión de personal, falta de anticipación a hechos futuros en un entorno dinámico y cambiante.

5.1.5 ROTACIÓN

Teniendo en cuenta que existen factores externos e internos que afectan a la integración de los miembros a una organización podemos decir que hay concordancia entre lo que manifiestan las distintas herramientas.

El denominador común que plantean las mismas es el alto grado de recambio de personal que se presenta en la organización, en cada una de las herramientas quedan expresados los distintos motivos posibles de dicha problemática.

5.1.6 COSTOS

Nuevamente aquí queda de manifiesto, que una ausencia de una Administración de Recursos Humanos impacta de manera negativa en la planificación de personal.

Todas las herramientas dejan de manifiesto que la falta de planificación en la administración de recursos humanos, acarrea no sólo costos tangibles sino también diversos y variados costos ocultos, tales como la pérdida de ingreso al no poder generar nuevos proyectos, los altos niveles de rotación y los pagos por horas extras que en la empresa tiene un alto impacto, ya que más del 70% de los empleados entrevistados realiza.

5.2 ANÁLISIS FODA

- De acuerdo a la síntesis de cada tema abordado podemos destacar que existen algunos aspectos positivos a destacar.

En cuanto a la PREVISIÓN DE PERSONAL:

Existe un organigrama definido, y roles claramente expuestos en él. Los equipos se encuentran compuestos por múltiples miembros, en producción puntualmente con una cadena de mando bastante clara y planificada para que los equipos puedan trabajar acorde a las necesidades que se plantean.
Las reuniones semanales entre producción y recursos humanos demuestran buena comunicación y predisposición entre las áreas a la hora de plantear una nueva necesidad de personal.

En cuanto a la DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

Todas las posiciones de la empresa cuentan con una descripción de puesto estándar en la que se mencionan los aspectos más generales de cada posición, los valores, misión y objetivos de la empresa. La consultora cuenta con la misma información.

En cuanto a la PROVISIÓN DE PERSONAL:

El proceso se encuentra estandarizado y bien definidos los pasos a llevarse a cabo ante una nueva búsqueda.
La comunicación entre el área de recursos humanos y la consultora demuestra ser fluida así como las comunicaciones entre el área de recursos humanos y las áreas que plantean la necesidad de selección.
Existe en el proceso más de una instancia de entrevista, generando la posibilidad de que la persona sea entrevistada por diversos interlocutores.

En cuanto a la FLEXIBILIDAD Y TIEMPOS DE LA SELECCIÓN:

La cultura de la empresa se adapta a las exigencias del mercado gracias a su formación de gran flexibilidad y adaptabilidad al cambio, generando modificaciones en los grupos de trabajo, buscando soluciones creativas ante la falta de personal; manteniéndose competitivamente en su rubro a lo largo del tiempo.

- Observamos que también existen algunos puntos desfavorables, susceptibles de modificaciones.

En cuanto a la PREVISIÓN DE PERSONAL:

Existe una expuesta falta de planificación. Debido a la alta rotación, y a los cambios que se suceden en los proyectos, la situación se vuelve en ocasiones impredecible. La falta de

planificación contribuye a aumentar esa sensación impactando en todos los otros temas que se desarrollan en este trabajo.

En cuanto a la DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

Debido a la diversidad de proyectos y heterogeneidad de los clientes, las necesidades de personal varían entre una y otra búsqueda en algunos aspectos. Las descripciones son de tipo estándar y no logran alcanzar el nivel de especificidad muchas veces requerido.

En cuanto a la PROVISIÓN DE PERSONAL:

Algunas de las personas que realizan las entrevistas no cuentan con las herramientas necesarias para realizarlas correctamente.
Las entrevistas no son orientadas a competencias.
Los avisos detallados por la consultora pueden tener mejoras para acaparar candidatos que se ajusten más al perfil. Los requerimientos son muy generales (formación y educación), solicitan disponibilidad para viajar cuando no es la norma, y solicitan ciertos aspectos personales y cuestiones que podrán ser analizados en una instancia de entrevista y no necesariamente incluidos en el aviso de trabajo.
Las fuentes de reclutamiento son escasas, ya que la misma consultora ha mencionado que sienten que han consumido el nicho de mercado con los perfiles solicitados.

En cuanto a la FLEXIBILIDAD Y TIEMPOS DE LA SELECCIÓN:

La organización posee una actitud de tipo reactiva impidiendo la previsión de necesidades dificultando la flexibilidad y aumentando los tiempos requeridos en selección.
Ante las urgencias que se suceden la empresa reacciona desorganizadamente, salteando procedimientos, informalizando procesos, generando problemas en la comunicación y por ende fallas en el proceso.

En cuanto a la ROTACIÓN:

Las fallas en la gestión de selección de personal generan, entre otras, un alto recambio de personal en la empresa, que se viene manteniendo en el tiempo. La rotación constante de personal y la falta de herramientas para disminuirla o acompañarla genera problemas en las diversas áreas de la empresa.
Esto se agrava por la posición de la organización acerca del problema, ya que al considerarlo como algo normal por el hecho de ser frecuente, no se predispone enérgicamente a resolverlo, generando con ello, como impactos secundarios, el desperdicio de oportunidades de volver a contactarse con personas potencialmente valiosas, que por haber abandonado la empresa no estarían fácilmente predispuestas a volver a ella, con lo que se reduce el alcance de la población potencialmente accesible del mercado laboral con reales posibilidades de ingresar a la misma.

En cuanto a los COSTOS:

Las fallas en la gestión de selección de personal generan, también, diversos costos que impactan en todas las áreas de la empresa. Dentro de dichos costos no sólo se encontrarían los asociados a tiempos desperdiciados, re trabajos, inducciones y entrenamientos infructuosos, sino que además existe, como siempre en estas situaciones, un importante costo en imagen de la empresa por sus impactos frente al cliente y al mercado laboral (incluyendo las consultoras de selección). No obstante, al igual que en el caso de la rotación, la posición de la empresa acerca del problema, considerándolos prácticamente como "gajes del oficio" más que el resultado natural de una gestión inadecuada, obstaculiza la predisposición a reducirlos mediante una mejora en dicha gestión.

- Para finalizar se detectaron aspectos no tenidos en cuenta por la empresa que consideramos de importancia mencionar como aporte para el desarrollo de nuestra propuesta.

En cuanto a la PREVISIÓN DE PERSONAL:

Se manifiesta ausencia de planificación de necesidades a mediano y corto plazo dentro de la empresa.
Se manifiesta ausencia de un plan de carrera dispuesto para cubrir los puestos de mayor jerarquía.
No cuentan con una base de datos (la consultora manifiesta no tenerlo) que se encuentre en constante proceso de reclutamiento para poder cubrir las búsquedas con mayor rapidez. La consultora sólo comienza una nueva búsqueda al surgir la vacante y nueva solicitud.

En cuanto a la DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

Las descripciones de puesto no cuentan con un espacio para poder contemplar aspectos aptitudinales particulares de cada búsqueda y cliente. Si bien mencionan algunas competencias, las mismas están descriptas en base a cuestiones más generales pero sin hacer hincapié en las competencias requeridas en cada posición teniendo en cuenta el equipo de trabajo y la empresa y clientes para los cuales se trabaja.

En cuanto a la PROVISIÓN DE PERSONAL:

Capacitación insuficiente del personal que realiza las entrevistas para estar a la altura de las exigencias de dicha instancia, así como específicamente en lo que hace a capacitación sobre entrevistas por competencias.
Avisos publicados por la consultora con información insuficiente o sobreinformación.

En cuanto a la FLEXIBILIDAD Y TIEMPOS DE LA SELECCIÓN:

Ausencia de planificación de la Administración de Recursos Humanos que deviene en la imposibilidad de prevenir necesidades dificultando la flexibilidad y aumentando tiempos en la selección.

En cuanto a la ROTACIÓN:

Ausencia de herramientas para disminuir la rotación o, en caso de no ser posible, acompañarla lo más eficientemente posible.
Ausencia de determinación acerca de generar acciones para la reducción de la rotación.

En cuanto a los COSTOS:

Ausencia de indicadores para revelar los costos y que permitan controlarlos e inclusive medir el impacto de las acciones correctivas en caso de emprenderlas. La falta de indicadores para revelarlos y así poder controlarlos o generar estrategias impactan negativamente en la compañía.

5.2.1 CONCLUSIÓN

Los aciertos de la organización en cuanto a previsión y provisión se ven opacados en su eficacia debido a la falta de especificidad en las descripciones de puestos, así como la ausencia de planificación dificultan a la empresa mantener una adecuada comunicación con su servicio de provisión tercerizado. El posicionamiento de la organización con respecto a la rotación y los costos que ella implica, así como la ausencia de indicadores que permitan medir sus impactos, obstaculizan la búsqueda de soluciones efectivas al respecto.

CAPÍTULO 6

6.1 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

"Internalizar la gestión de provisión externa, incluyendo las actividades de selección de personal, como responsabilidad propia dentro del área de Recursos Humanos de la empresa"

Justificación

La propuesta buscará generar herramientas que permitan mejoras en la gestión del proceso de selección de personal, con el fin de lograr incorporar a la empresa personas con un perfil más acorde a las necesidades de la empresa y generar procesos de manera tal que la urgencia y flexibilidad que impone el mercado pueda ser acompañada eficientemente por la compañía. Los resultados de esta propuesta buscan impactar positivamente tanto internamente como externamente a la empresa.

Internamente reduciendo costos por re trabajos, capacitaciones, horas extra, contrataciones de la consultora y el malestar que conlleva en los grupos de trabajo la rotación que experimentan de manera habitual.

Externamente disminuyendo la disconformidad de los clientes por las demoras en las respuestas debido a la falta de personal y a los tiempos en los proyectos y mejorando también la imagen ante potenciales candidatos a ingresar como trabajadores en la misma; mostrando una imagen de una empresa con crecimiento y competitividad dentro del mercado actual.

6.2 OBJETIVOS

6.2.1 "Sensibilizar y concientizar a la máxima conducción de la empresa acerca de la situación actual y de los efectos esperados en la misma en caso de implementar las soluciones incorporadas en la presente propuesta".

En función de nuestra propuesta y según lo que hemos podido percibir en las entrevistas realizadas a la gerencia en cuanto a la resistencia al cambio, así como la necesidad de mejoras en la comunicación, surge la necesidad de plantear este objetivo-

<u>Acciones específicas</u>

- Realizar una reunión con los directivos de la empresa en fecha y hora de conveniencia por los miembros de la misma con la finalidad de Informar a la cúpula de la empresa sobre las acciones realizadas y sobre las conclusiones obtenidas de nuestro diagnóstico resumiendo mediante una presentación en PowerPoint los puntos claves de nuestra intervención.

- ❖ Entregarles un resumen a modo de informe sobre las conclusiones de nuestro estudio y la importancia de llevar adelante acciones para mejorar la gestión del área.
- ❖ Presentar un cuadro con propuestas concretas de acción, sus plazos y recursos necesarios así como personas involucradas.

Recursos humanos y materiales necesarios

Se precisará contar con la presencia de todos los directivos en la reunión ya que se trata de un proyecto que impacta en toda la empresa y el compromiso de los mismos será determinante para el éxito de esta intervención. La presencia de la directora de recursos humanos será importante no solo por lo previamente expuesto sino también porque la intervención requiere incorporar en su área a un nuevo integrante con todo lo que ello implica.
Será necesario contar con la sala de reuniones para contar con un espacio físico en el cual conversar y exponer las ideas, en lo posible con un proyector para mediante diapositivas poder enfatizar sobre los puntos claves y un temario resumen en el cual resumir el detalle de actividades a llevar a cabo como plan de acción para cada uno de los presentes en la reunión.
Se precisará disponer de cuatro horas para poder contar con el tiempo suficiente para exponer la situación, escuchar opiniones y desarrollar la propuesta. Sería recomendable enviar invitación vía email para agendar fecha y horario y prever algún refrigerio para amenizar la reunión.

Correlación entre las actividades propuestas y su impacto en la empresa

Los directivos y miembros de la empresa se encuentran inmersos en la compañía y visualizan la situación desde sus propias perspectivas, muchas veces diversas entre sí y por esa razón en general su análisis suele ser parcial o sesgado sobre la problemática de la empresa y sus posibles escenarios de acción. Esta reunión permitirá a los directivos visualizar de nuestra mano un panorama más global y objetivo, brindando mayor claridad sobre la problemática y así será más fácil obtener el compromiso por parte de los directivos para enfrentar al cambio. Este compromiso será indispensable y herramienta inicial para el éxito del plan de acción que decida llevarse a cabo.

Modo de implementación

- Deberemos ser claros y enfáticos en la problemática que se plantea, hacer hincapié en la relación causa efecto entre los problemas de provisión que ejecutan.

Puntos de Control

- Observar si algún miembro de la organización es designado a cargo de este proyecto. Finalmente serán ellos quien implementen nuestra propuesta.

6.2.2 "Crear un puesto interno de selección que permita cubrir las necesidades de personal de manera eficiente y eficaz provocando un impacto positivo en los resultados del área y por ende en los generales de la empresa"

En función de nuestra propuesta y debido a que hemos podido percibir la necesidad de una optimización en la gestión de reclutamiento y selección de personal en las diversas herramientas utilizadas en el diagnóstico tales como observación, entrevistas, encuestas y análisis documental, surge la necesidad de plantear este objetivo-

Acciones específicas

- Ubicar el nuevo puesto en el organigrama institucional que reportará al director de recursos humanos
- Elaborar la descripción de puesto cuya función será la gestión integral de reclutamiento y selección de personal

Recursos humanos y materiales necesarios

Se necesitará confeccionar una descripción (acorde al modelo de descripciones actual de la empresa) para el nuevo puesto a cargo de la encargada del área de recursos humanos y realizar la modificación pertinente en el organigrama general con el aval de los directivos máximos.
Partiendo de esa descripción, se requerirá de la intervención de la consultora de recursos humanos para la selección del nuevo puesto en conjunto con la directora de recursos humanos quien tomara la decisión final del candidato a ingresar a la empresa.
El puesto físicamente requerirá de una oficina privada (o contar con disponibilidad en la sala de reuniones cuando así lo necesite) para poder llevar a cabo las entrevistas personales sin interrupciones. Se necesitará también un escritorio con computadora, teléfono y auriculares con micrófono incorporado (para las entrevistas telefónicas o de Skype), y materiales de librería y de uso diario de una oficina.

Correlación entre las actividades propuestas y su impacto en la empresa

Contar con un recurso interno cuya función sea puntualmente dedicarse a la gestión integral de reclutamiento y selección de personal permitirá desarrollar herramientas para desarrollar un proceso de selección de personal en constante movimiento, previendo las necesidades de personal, anticipándose a las mismas y generando una base de datos rica en candidatos con perfiles acorde a la cultura, misión y objetivos de la organización. Esto impactará positivamente en tiempos de búsqueda, ya que las búsquedas se realizarán constantemente a diferencia de la actualidad que las mismas se abren ante la aparición de una nueva vacante (ya sea por nueva posición o por rotación) y recién ahí comienza el proceso de reclutamiento de la consultora, impactando indirectamente en otros aspectos

como la disminución en sobrecarga laboral etc. Esto también impactará positivamente en el perfil de los candidatos ya que la persona que queda a cargo de la empresa conocerá internamente la dinámica y necesidades de la organización estando expuesta a diario a su influencia y cultura. También impactará positivamente en el aspecto económico directo, ya que cada búsqueda de la consultora implicaba un costo de aproximadamente un sueldo del puesto a cubrir, siendo en los meses de mayor rotación en ocasiones más que un sueldo mensual que es lo que la empresa invertirá en el puesto nuevo a generarse. Y por último impactará positivamente en el aspecto económico indirecto generando mejoras en la gestión de selección de personal con todo lo que eso trae aparejado y cuya problemática hemos expuesto en el diagnóstico.

Modo de Implementación

- Crear el puesto de trabajo físico de dicha persona.
- Realizar búsqueda, reclutamiento, selección, inducción y capacitación e incorporación del candidato.

Puntos de Control

- Coordinar dos reuniones semestrales en la cual se analicen los cambios en los índices de rotación en el último año, y se brinde información sobre los costos directos incurridos en comparación con años anteriores.
- Generar un modelo de encuesta en donde se expongan los puntos que más afectan y que se originan en su mayoría por fallas en la selección de personal (según lo recabado en las encuestas del diagnóstico ya llevado a cabo) para comparar resultados y reconocer si la intervención ha generado cambios positivos.

6.2.3 "Generar una base de datos propia que permita tener un reservorio de candidatos con perfiles afines a la compañía eficientizando el proceso de selección al momento de cada búsqueda"

En función de nuestra propuesta y según la información que hemos recabado en las entrevistas realizadas a la consultora y los responsables de área sobre las urgencias frecuentes de personal y la necesidad de mejoras en los tiempos de la selección, surge la necesidad de plantear este objetivo-

Acciones específicas

- Incorporar la empresa a diversas fuentes de Búsqueda de candidatos
- Acopio de perfiles y currículum vitae afines a la actividad empresarial
- Agregar a las descripciones de puesto una solicitud o anexo con especificaciones del puesto.

Recursos humanos y materiales necesarios

Será función del analista de selección el desarrollo del puesto y del acopio de los mismos, sin embargo para ir poniendo en marcha el proceso y no esperar los tiempos que implique la selección del nuevo integrante, sugerimos que la directora de recursos humanos con colaboración de los integrantes del área, vayan allanando el camino mediante la averiguación de costos de contrataciones que ofrecen las diversas bolsas de trabajo y las ofertas existentes gratuitas. Sugerimos también mantener contacto con diversas universidades que dictan carreras afines a nuestros perfiles de búsqueda y llevar un listado con los datos de alumnos graduados e interesados en insertarse en el mercado laboral para ampliar la oferta. En el caso de los servicios pagos se requerirá solicitar presupuestos para luego poder informar al área de administración que de acuerdo a su proceso interno autorizara y gestionara (o no) el pago.
El puesto en sí ya prevé una computadora con conexión a internet, esto permitirá que al ingreso de la persona a su puesto de trabajo, con la base ya presentada, pueda generar la creación de los perfiles de búsquedas en las diversas fuentes ofrecidas en la web y su posterior administración.
También será necesario analizar la posibilidad de incorporar un sistema informático que permita la carga de currículums de manera estandarizada, pero que ofrezca la posibilidad de realizar búsquedas mediante filtros específicos dependiendo de cada perfil solicitado.

Correlación entre las actividades propuestas y su impacto en la empresa

Estas acciones permitirán desarrollar la herramienta base de trabajo de la nueva posición a cubrir. Las sugerencias buscan no solo abarcar las fuentes de búsqueda de trabajo más tradicionales como sitios de empleo Computrabajo y Zonajobs sino también nuevas formas de contacto que ofrecen las redes como Linkedin que permitirán a la empresa una búsqueda más proactiva, de difusión más amplia y a candidatos que no necesariamente se encuentran en las bases de datos tradicionales y/o en la búsqueda laboral. También la sugerencia sobre lograr la presencia en universidades y centros de capacitación de carreras afines permitirá contar con una base de datos más amplia, quizás con menos capacitación, pero con perfiles adecuados para llevar a cabo un plan de capacitación para generar los perfiles necesarios para la empresa.
El contar con una base de datos propia y en constante movimiento permitirá también al responsable del nuevo puesto, responder con mayor celeridad a las necesidades y a la vez tener un panorama más certero sobre el mercado oferente y las opciones o cursos de acción a tomar.

Modo de Implementación

- Asociar la empresa a páginas de empleos como boomerang, computrabajo, zonajobs, etc
- Crear perfil en Linkedin
- Contactar facultades afines a la actividad, para publicaciones y obtención de base de datos de egresados

- Generar una estructura específica de recopilación de cvs (por criterio de búsqueda)
- Sugerir a los directivos la implementación/compra de un software para poder acceder a los cvs mediante filtros y criterios específicos de búsqueda ante cada nueva necesidad.

Puntos de control

- Se deberá observar recepción de currículums con perfiles acordes a las búsquedas publicadas.

6.2.4 "Capacitar al personal de la compañía que interviene en los procesos de selección, en instancias de entrevistas, mejorando así los resultados del proceso"

En función de nuestra propuesta y según lo que hemos podido percibir en la observación realizada al proceso de entrevistas de la empresa, así como las respuestas brindadas por los Project Manager sobre su experiencia y conocimientos en procesos de entrevista, surge la necesidad de plantear este objetivo-

Acciones específicas

- ❖ Confeccionar un temario y presentación sobre la temática entrevistas
- ❖ Impartir la capacitación a los directivos y personas que intervienen en el proceso de entrevistas.

Recursos humanos y materiales necesarios

En cuanto a las recursos humanos involucrados, consideramos necesario que participen de la misma todas aquellas personas que realizan entrevistas dentro de la empresa, indistintamente de la jerarquía que tengan. También consideramos de importancia que participen en la misma todos los miembros del área de recursos humanos. La persona que deberá impartir la capacitación será el mismo "Analista en selección de personal", quien confeccionará el temario con aprobación final de la directora de recursos humanos.
En relación al temario sugerimos incluir los siguientes temas:

- *Introducción*
- *¿Qué es una entrevista? Objetivo de una entrevista*
- *¿Quiénes participan en una entrevista?*
- *Duración de la entrevista*
- *Etapas de la entrevista*
    1. *Preparación*
    2. *Fase de abordaje*
    3. *Fase de desarrollo*
    4. *Fase de conclusión*
- *Errores comunes al conducir una entrevista*

La capacitación podrá ser llevada a cabo en etapas, en una sola reunión, o en dos encuentros. Sugerimos la última opción para no dosificar tanto la información ni unificar todo en un mismo día teniendo en cuenta que necesitarán la mayor asistencia posible y no todos dispondrán de un día completo para recibir la capacitación.
Se necesitará de un espacio físico donde puedan sentarse todos los concurrentes con proyector para la presentación en PowerPoint u otro programa. Se deberán imprimir tantas copias como personas reciban la capacitación, con el detalle del temario y un resumen de los temas impartidos en la misma. En caso de que la capacitación se realice en un solo día se sugiere realizar un recreo intermedio en el cual ofrecer un refrigerio y que los miembros puedan distenderse.

Correlación entre las actividades propuestas y su impacto en la empresa

La capacitación en entrevistas permitirá profesionalizar este paso que hoy es llevado a cabo por diversos integrantes de la empresa de manera informal y sin lograr el resultado esperado. La entrevista es un paso esencial y fundamental en el proceso de selección. Llevar a cabo este proceso de manera eficaz y eficiente impactará positivamente de manera directa en los resultados del proceso de selección, identificando aquellos candidatos que más se adapten a las necesidades de la organización y que puedan proyectarse en el tiempo dentro de la empresa.

Modo de Implementación

- Resumir en un temario conceptos claves de las entrevistas, lineamientos generales, consejos útiles, conceptos generales sobre entrevistas por competencias, etc. y generar copias para entregar en la capacitación
- Crear una presentación en PowerPoint en la que se expongan los puntos más importantes a tener en cuenta y que servirá como guía para el transcurso de la capacitación.
- Organizar una reunión para los directivos de la empresa y/o personas que suelen llevar a cabo entrevistas, en horario y fecha conveniente para todos los que concurren, en la cual se capacitará mediante una exposición con PowerPoint y entrega de temario.

Puntos de Control

- Revisión de los conocimientos aprehendidos mediante un feedback con los integrantes de la capacitación
- Role play con los capacitados para poder realizar correcciones y evitar desvíos.

6.2.5 "Potenciar el capital humano interno promoviendo compromiso en los integrantes de la empresa y deseos de proyectarse dentro de la misma"

En función de nuestra propuesta y según lo que hemos podido apreciar en las respuestas de los miembros del área de producción en las encuestas realizadas, surge la necesidad de plantear este objetivo-

Acciones específicas

- Relevar información sobre el personal de la empresa y su potencialidad de acuerdo al análisis del contexto futuro, a fines de identificar el talento en la organización.
- Desarrollar un esquema sobre el cual sería la carrera dentro del área de producción, para una persona que ingresa a ella desde la posición inicial.
- Desarrollar un plan de capacitación que incluya los conocimientos, competencias y experiencias necesarios para lograr alcanzar el diferencial necesario para posicionarse en el nivel superior.

Recursos humanos y materiales necesarios

En relación a los recursos humanos necesarios para este objetivo:
En primera instancia los involucrados serán los encargados de llevar adelante este proyecto (capacitación y plan de carrera) en conjunto con el responsable de cada área, ya que serán ellos quienes más conozcan su equipo de trabajo y por ende sabrán identificar claramente las potencialidades.
En la segunda instancia deberá participar el especialista en conjunto con un experto de cada área para conocer qué temáticas deberán impartirse teniendo en cuenta cada plan de carrera individual y necesario para los objetivos de la empresa.
En tercera instancia se requerirá de una persona que dicte la capacitación (probablemente el mismo encargado del proyecto) y de los miembros destacados que participaran del plan de carrera.
Una vez planificado el proyecto se deberán confeccionar los manuales de capacitación de cada tema. El plan requerirá de un cronograma de actividades que detalle plazos y objetivos a alcanzar para poder evaluar los progresos. En cuanto al resto de los materiales necesarios, los mismos dependerán de cada capacitación a llevar a cabo; siendo así por ejemplo capacitaciones de software elementos necesarios diferentes a una capacitación de liderazgo y motivación.

Correlación entre las actividades propuestas y su impacto en la empresa

Tanto la consultora como los directivos nos han manifestado que muchas de las características de las funciones a cubrir en la empresa son aprehendidas en la misma y que muchas de las herramientas que se utilizan no son de común conocimiento en el mercado laboral de Córdoba. Es por eso que el know how toma mayor protagonismo dentro de la empresa siendo los puestos de mayor jerarquía muy difíciles de cubrir. Esta implementación de un Plan de Carrera dentro de la empresa logrará planificar y generar la posibilidad de contar con personal experto y con know how dentro de la organización y

cubrir las necesidades aumentando el compromiso y la motivación del cliente interno de la organización.

Modo de Implementación

- Proponer una reunión con los directivos de cada área, en que podamos conversar sobre la posibilidades de desarrollar un plan de carrera dentro de la empresa, enfatizando en la importancia de generar puestos acordes a las necesidades en los puestos de mayor jerarquía cuya búsqueda se complejiza debido a lo específico de sus funciones.
- Proponer una reunión con los jefes de cada área y/o subárea para identificar qué trabajadores son los que ellos consideran que pueden involucrarse dentro del plan de carrera.
- Proponer una reunión con un especialista de cada función de mayor jerarquía en la que podamos definir qué temas deberán ser impartidos en capacitación para poder de acuerdo a ello diagramar este plan de carrera.
- Detallar los lineamientos generales para su desarrollo y preparación preliminar para que luego sea llevado a cabo (en caso que la empresa así lo desee) de manera interna.

Puntos de Control

- Observar compromiso por parte de los directivos de cada área ya que de eso dependerá el éxito o no del proyecto debido a que serán factores claves para la puesta en marcha, después de todo son ellos quienes mejor conocen los potenciales dentro de su área y puntos claves para el desarrollo.

6.3 Determinación del área de intervención y población afectada

El área de la empresa a intervenir será la de Recursos Humanos. Con esta propuesta se verá afectada la población de la empresa en su totalidad ya que impactará positivamente en la empresa en general pero sobre todo en el sector de producción ya que es el sector que más se encuentra afectado por los problemas en la gestión actual.

6.4 Plazos de implementación de la propuesta de intervención

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Enero		Febrero
		1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q	2Q	1Q
Sensibilizar y concientizar a la máxima conducción de la empresa acerca de la situación actual y la propuesta	Realizar una reunión con los directivos e informar											
Internalizar Puesto selección	Ubicar en el organigrama y Elaborar la descripción de puesto											
Generar una base de datos propia	Agregar a las descripciones de puesto una solicitud o anexo con especificaciones del puesto.											
	Incorporar la empresa a diversas fuentes de Búsqueda de candidatos											
	Acopio de perfiles y curriculum vitae afines a la actividad empresarial							Continuara en constante proceso por parte del nuevo analista de seleccion de personal				
Capacitar en entrevistas	Confeccionar temario											
	Impartir la capacitación											
Potenciar el personal interno	Relevar información sobre el personal de la empresa y su potencialidad											
	Desarrollar un esquema sobre el cual sería la carrera dentro del area											
	Desarrollar un plan de capacitación											

CAPÍTULO 7

7.1 CONCLUSIONES FINALES

Elegimos a esta empresa hace un tiempo por considerarla un desafío interesante en nuestro desarrollo profesional debido a los cambios que venía sufriendo en los últimos años, en los que mutaba desde una empresa familiar a una con incidencia internacional.

Conocíamos a alguien que trabajaba en la empresa y que nos manifestó que tenían inconvenientes referidos al área de recursos humanos; le interesaba la posibilidad de hablar con nosotras y ver si podíamos ayudarnos mutuamente, ellos ofreciéndonos información para el trabajo final, y nosotras generar una propuesta para la mejora.

Nuestro primer encuentro fue con la gerencia de recursos humanos y nos sorprendió la apertura y confianza brindada para poder llevar a cabo nuestro trabajo. Nos brindaban información y no dudaban en brindar respuestas. Al avanzar en nuestro trabajo nos tropezamos sin embargo con lo que sospechamos también será materia corriente en nuestra carrera profesional, la resistencia al cambio. Por suerte también nos encontramos con el deseo de mejora y nos permitió trabajar sobre esta resistencia en pos de nuestros objetivos.

Entre las diversas problemáticas que nos manifestaron se encontraban las diferencias entre los requerimientos de la organización con los perfiles de los postulantes, altos niveles de rotación de la empresa, demoras en la provisión de recursos pese a las urgencias y necesidad de un cambio en la gestión de reclutamiento y selección de personal. En el transcurso de nuestro trabajo nos encontramos con que había otras variables en juego, como fallas en la comunicación entre la consultora y las personas que solicitaban personal, falta de planificación de recursos humanos, impericia en los procesos de entrevista e inducción, omisiones en las descripciones de puestos, costos elevados, entre otros. También nos encontramos con una realidad muchas veces estudiada en nuestra carrera en la teoría y que tuvimos en este proceso la posibilidad de vivirla en la experiencia y en la práctica: el constante cambio, la evolución y la permeabilidad en la que las empresas conviven con su entorno.

Esperamos que la propuesta de intervención que hemos planteado provea una solución a la problemática de la compañía. Confiamos en que la internalización del puesto de selección con acciones en conjunto tales como la creación de base de datos, capacitación a los involucrados en el proceso de reclutamiento y selección y desarrollo de planes de carrera, favorecerá la eficiencia y eficacia de los procesos de selección que se llevan a cabo dentro de la empresa. Hemos intentado construir una propuesta pragmática, con acciones a llevar a cabo realistas, entendiendo que este tipo de cambios se dan de manera gradual, pero sin duda con el compromiso y la predisposición de la empresa, se tratará de un gran aporte para contribuir a la mejora de los procesos favoreciendo los logros organizacionales. Sin duda se trató de un gran desafío y de un proyecto enriquecedor para nosotras.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, M. L. (2006): "*Selección por competencias"*. Ediciones Granica. (1° Ed.) Buenos Aires.

2. ALLES, M. L. (2002) :" *Gestión por competencias: El Diccionario*". Ediciones Granica. (1° Ed.) Buenos Aires.

3. ARAGÓN SÁNCHEZ, A., FERNÁNDEZ ALLES, M. L., MARTÍN ALCÁZAR, F., ROMERO FERNÁNDEZ, P., SÁNCHEZ MARÍN, G., SANZ VALLE, R. & VALLE CABRERA, R. J. (2004): "*La gestión estratégica de los recursos humanos".* Pearson Prentice Hall. (2° Ed.) Madrid.

4. BOHLANDER, G., SNELL, S. & SHERMAN, A. (2001):" *Administración de recursos humanos"*. Thomson Learning. (12° Ed.). México D.F.

5. GARCÍA NOYA, M., HIERRO DIEZ,E., JIMENEZ BOZAL, J.J. (1997): "Selección de personal. Sistema Integrado". Esic. Madrid.

6. JUNQUERA CIMADEVILLA, BEATRÍZ & FERNÁNDEZ SANCHÉZ, ESTEBAN (2013): "*Iniciación a los recursos humanos*". Septem Ediciones. (1^0 Ed). SL Oviedo.

7. KOONTZ, H. & WEIHRICH, H. (1996): "*Administración: una perspectiva global"*. Mc. Graw Hill. (10° Ed.). México D.F.

8. OLLEROS IZARD, M. (2000):" *El proceso de captación y selección de personal"*. Gestión. Barcelona.
9. RICHINO, S. V. (1996): "*Selección de personal"*. Paidós. Buenos Aires.

10. SABINO, C. A. (1996): "*El proceso de investigación"*. Lumen Humanitas. Buenos Aires.

11. WERTHER, W. B. & DAVIS, Jr. K (1996): "*Administración de personal y recursos humanos*." Mc. Graw Hill. (5°Ed.). México D.F.

ANEXOS

ANEXO A) ENTREVISTAS

1. Entrevista con Consultora de Recursos Humanos

-¿Cómo se te comunica la necesidades de una nueva búsqueda?

Nos envían un email con la solicitud

-¿Cuál es el procedimiento de coordinación con la empresa ante un nuevo pedido?

El email tiene los detalles y especificaciones del puesto, si existiera alguna cuestión adicional a lo normal también se nos informa tanto por email o telefónicamente

-¿Cuáles son los tiempos asociados a esta tarea?

Depende mucho de cada puesto, en general nos solicitan las personas para hace dos días. Intentamos responderles en tiempo y forma pero siempre estamos urgidos

-¿Cuál es el procedimiento de búsqueda de la consultora?

Una vez realizado el pedido comenzamos en nuestras fuentes de búsqueda un reclutamiento orientado a las necesidades de la empresa. Las personas que se adaptan al perfil son entrevistadas. Cuando consideramos que el candidato se adapta al perfil realizamos un reporte para la empresa con un detalle de la persona más algunos resultados de tests dependiendo el puesto

-¿Qué tipo de tests realizan?

La psicóloga de la consultora realiza algunos tests proyectivos en casos más puntuales que requieran más especificaciones personales, algunas veces les hacemos algunos tests básicos psicométricos que tienen que ver con el puesto en caso que la búsqueda lo amerite. Nosotras realizamos una entrevista en inglés

-¿Cuáles son los pasos a seguir cuando han conseguido un candidato para presentar?

Cuando vamos consiguiendo candidatos enviamos los reportes a la empresa para que nos informen si les interesa coordinar una entrevista con el PM

-¿Encuentran en el mercado personas con el perfil que buscan con facilidad?

La oferta de personas con los requerimientos básicos del puesto es importante. Tenemos universidades que dictan la carrera en capital y son de las carreras más elegidas. Sin embargo el puesto conlleva ciertas características más específicas que acotan bastante las posibilidades de candidatos, tanto como el nivel de inglés, el manejo avanzado de cierto software o el hecho de no tener interés por realizar un trabajo de oficina.

-¿Ha sucedido en alguna ocasión que se haya solicitado un cambio en la descripción del puesto durante el proceso por parte de la empresa?

Si, en varias ocasiones. A veces son cambios pequeños y otros que generan un cambio importante en cuanto al reclutamiento en sí

-¿Cómo le comunican esas modificaciones?

Por lo general por teléfono

-¿Cuáles suelen ser los motivos por los cuales la empresa solicita estas modificaciones?

Generalmente son por cambios solicitados por el cliente o por mutaciones del proyecto

-¿Qué dificultades traen esas modificaciones?

Si se trata de pequeños cambios es cuestión de ajustar un poco más en las entrevistas y ahondar sobre ello; Pero cuando se trata de modificaciones mayores, el reclutamiento debe ser comenzado de cero ya que los parámetros de búsqueda se ven modificados.

2. Entrevista con Coordinador de Proyecto

-¿Qué origina una nueva búsqueda?

Un nuevo proyecto o alguna renuncia

-¿Cómo informan ustedes a RH ante la necesidad?

Le mandamos un email o si es urgente me cruzo a la oficina

-¿HR cumple con la búsqueda en los tiempos que se necesitan?

No, nunca. Siempre estamos hasta último momento sin saber si vamos a poder cumplir con el cliente

-¿HR cumple con la búsqueda en los términos (características del candidato) que se necesitan?

Si, en términos generales sí. Pero tampoco nos brindan muchas opciones (candidatos) para elegir

-¿Vos realizas entrevistas a los candidatos?

Si.

-¿Te sentís cómoda realizando entrevistas?

Si, no tengo problemas. En realidad yo hago preguntas de índole técnico, se supone que ya vienen entrevistados

-Más allá de lo técnico, ¿qué consideras importante que tenga el candidato?

La consultora nos envía los reportes de cada candidato y ahí vemos las variables de la personalidad. Y luego en la entrevista además de lo técnico yo evalúo "la piel" para saber si es un fit para trabajar conmigo. De todas maneras como te comentaba antes no tenemos muchas opciones de candidatos

-¿Qué dificultades encuentras en el proceso de selección?

A mí me apura el cliente y no encuentro respuesta a tiempo de recursos humanos. Muchas veces estamos buscando el nuevo proyecto y cuando llega no tenemos la gente para llevarlo a cabo

-¿Qué motivos te han planteado gente de tu equipo a la hora de renunciar

Plata. Se aburren.

-¿Qué pasa cuando un cliente te pide alguna especificación nueva para la persona que ya te había solicitado?

Generalmente intento ir a conversar con Caro (RH) para informarle de los cambios en persona y que entienda bien lo que quiere el cliente. A veces se me pide que lo mande por email para que quede asentado el pedido.

3. Entrevista con Directora Recursos Humanos

-¿Qué origina una nueva búsqueda?

Dos causas: rotación o nuevo proyecto

-¿Cómo se entera el área de RH si la causa es un nuevo proyecto?

Por el Project manager (es la persona que tiene a cargo un grupo de arquitectos y gerencia un proyecto- es el contacto con el cliente, vela por sus intereses)

-¿Cuál es el procedimiento interno ante la necesidad?

El Pm manda email a Rh comentando la necesidad general; RH prepara y envía el formato de búsqueda a la consultora

-¿Cuáles son los tiempos asociados a estas tareas?

Depende de muchos factores. Cuán firme es el compromiso con el cliente, pero varía entre una semana, 15 días o un mes. Sin embargo la realidad es que se necesitan con mayor anticipación para poder capacitarlos adecuadamente

-¿Cuál es el procedimiento de coordinación con la consultora ante un nuevo pedido?

Enviamos un email con el formato y ellas nos llaman para pulir detalles por teléfono previo el comienzo de la búsqueda

-¿Cuál es el procedimiento de coordinación de la consultora con ustedes ante un nuevo candidato?

Nos envían tres personas por cada búsqueda y las entrevistamos personalmente para tomar la decisión. Lamentablemente, al ser tan acotados los tiempos no siempre contamos con tres opciones y muchas veces es tomar al candidato que presentan porque "es lo que hay"

-¿Quién lleva a cabo las entrevistas dentro de la empresa?

El PM que solicitaba el equipo; en ocasiones también estoy yo y en casos específicos (gerenciales) se le puede pedir a la consultora que participe

-En esas entrevistas, ¿realizan pruebas técnicas?

Si, las pruebas técnicas siempre la llevan a cabo el PM

-Los resultados de esas pruebas técnicas, ¿son por lo general satisfactorios?

En general sí, pero muchas veces las personas ingresaban para un puesto pero luego terminaban en otro proyecto

-¿Encuentran en el mercado personas con el perfil que buscan con facilidad?

No. Esta empresa desarrolla servicios que no se suelen desarrollar en Argentina. Entran con cierta base pero hay que entrenarlos. Si es importante que ingresen con cierto nivel de inglés y experiencia laboral

-¿Quién confecciona la descripción de puestos?

Las descripciones de puestos se realizaron entre el área de recursos humanos y los project manager. A medida que la empresa cambió y comenzó la relación con nuevos clientes, se fueron modificando y especificando los requerimientos. Tenemos un formato base y el resto lo modificamos sobre la marcha.

-La "modificación sobre la marcha", ¿quién la solicita?

Los PM según requerimientos específicos del cliente. Cada proyecto es un mundo

-¿Qué dificultades trae el "cambio sobre la marcha"?

Ninguna, solo se genera un nuevo form y se envía a la consultora

-Y si ya enviaron el formulario a la consultora, ¿qué mecanismo de cambio utilizan con ellos?

Se llama por teléfono a la consultora y se solicitan los cambios. No son cambios tan importantes, por lo general es que sepan algo más

-Ante una nueva búsqueda, ¿qué dificultades pueden surgir?

Falta de anticipación, es todo muy dinámico y nos piden gente para ayer

-¿Qué dificultades encuentran en el proceso que realiza la consultora?

Tiempos. Las personas ingresan y duran poco. Los capacitamos y en pocos meses pueden estar renunciando

-¿Cuál piensas que pueden ser las causas de la alta rotación que manifiestas?

En las entrevistas tal vez no se explique bien las características del puesto y tal vez la consultora está seleccionando personas que no tienen "la personalidad" para este tipo de trabajo

-¿Cuál es la "personalidad" que deberían tener en tu criterio esas personas?

Soportar la presión de trabajo en un trabajo rutinario. Que estén ávidos de nuevos conocimientos. Actitud ante la incertidumbre. Flexibilidad.

-¿Cómo impacta la rotación en la empresa?

Sobrecarga de trabajo para el resto del equipo hasta que se cubre el nuevo puesto. Costo en capacitación. Costo con la consultora.

4. Entrevista con un empleado

-¿Cómo y cuándo ingresaste a la empresa? ¿Quién te contacto? ¿Por qué elegiste esta empresa para trabajar?

Me contactaron de la consultora XXX hace un año. Yo había subido mi CV a una página de fuentes de trabajo apenas termine la carrera. Yo estaba trabajando con mi papá en su negocio y colaboraba con un arquitecto amigo de él cuando necesitaba apoyo. No conocía la empresa pero cuando me contaron a que se dedicaba me interesó mucho.

-¿Cómo te sentís trabajando en esta empresa?

Bien, estoy aprendiendo mucho. Tenemos un lindo equipo de trabajo.

-¿Para cuantos proyectos trabajaste?

Cuando ingrese colabore un tiempito en un proyecto que ya estaba finalizando y luego comenzamos en el que estamos trabajando en la actualidad

-¿Cuántos líderes de proyectos tuviste?

Sólo uno. Los proyectos se dieron en el mismo equipo.

-¿Cómo te sentiste a medida que fuiste cambiando de proyectos?

Es interesante ya que en los dos proyectos utilizaban el mismo software y eso me permitió profundizar conocimientos y sentirme más confiado trabajando con esta herramienta. El desafío fue que se trataba de un cliente más exigente y que demandaba otra modalidad de trabajo.

-¿Qué piensas respecto al salario en relación al mercado laboral?

Nunca había trabajado en el rubro, entonces no tengo un parámetro. De mis compañeros que trabajan realizan trabajos independientes y/o en estudios de arquitectura y en esos casos los sueldos son bastante bajos y horarios extensos.

-Desde que vos estas en la empresa, ¿se han ido muchos compañeros?

Si, bastantes. Uno de mi equipo pero varios del resto.

-¿Sabes por qué se fueron?

Por diversos motivos. Uno consiguió otra cosa, otro se independizó, otros por motivos económicos supongo… o porque se aburrieron.

-Nos mencionas que han formado un lindo equipo, ¿a qué te referís con eso?

Somos muy compañeros, cuando hay una deadline estamos todos apoyándonos para terminar, hasta el líder está la par nuestra para llegar con los tiempos.

5. Entrevista con Responsable de Administración

-¿Hace cuánto que trabajas en la empresa?

Trabajo hace dos años en la empresa

-Desde tu ingreso, ¿has solicitado al área de HR una nueva búsqueda para tu área?

Al día de hoy las búsquedas que se han solicitado en el área han sido solo tres.

-¿Han tenido dificultades en las mismas?

Si, Hemos tenido dificultades. Las personas que ingresaron duraron poco en la empresa o generaron conflicto. Los puestos también llevaron tiempo en cubrirse.

-¿Por qué crees que se dieron estos inconvenientes?

Si bien en el área de administración uno pudiera pensar que los puestos son simples de encontrar, la realidad es que el tipo de persona para trabajar en esta área dentro de esta empresa requiere de ciertas características personales muy específicas, las cuales hemos sentido que la empresa consultora no ha sabido interpretar.

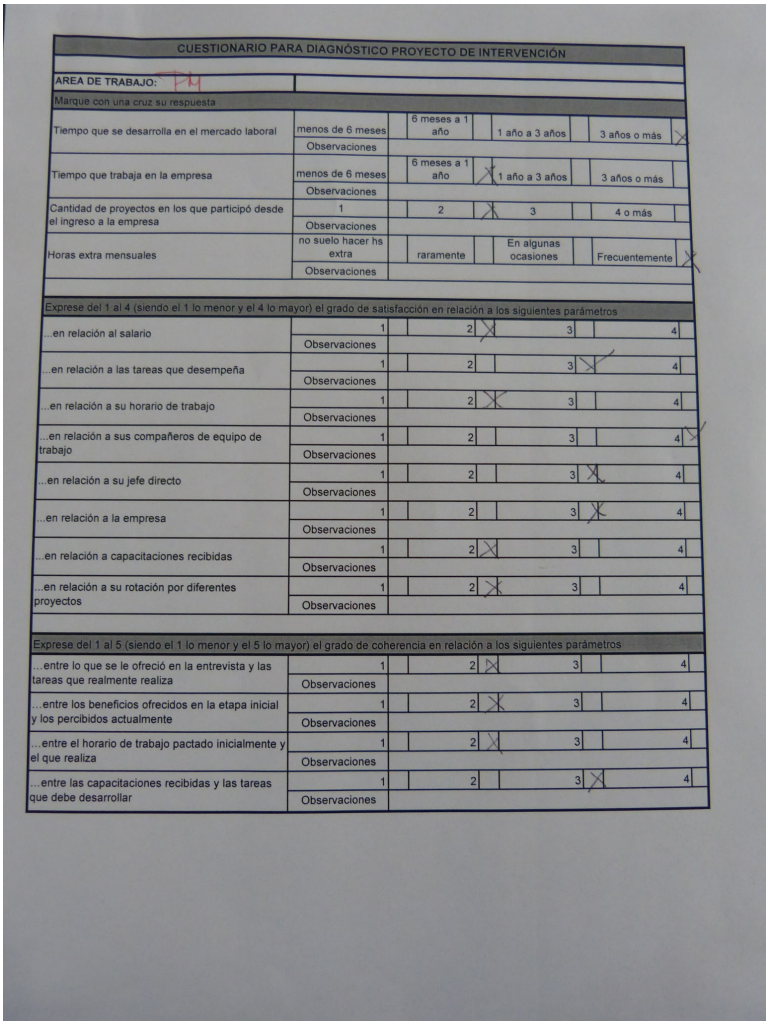
-¿Consideras que estos inconvenientes se dan porque el área de administración es muy exigente?

No, a eso es a lo que me refería. El problema se da en toda la empresa debido a que se trata más de una cuestión de personalidad que no se adapta a la empresa y no tanto a las tareas que deben realizar. Esto se ve claramente reflejado mensualmente en la cantidad de búsquedas que nos factura la consultora-

-¿Cuánto cobra la consultora por cada búsqueda?

Bueno, depende del puesto.. Pero en general se trata casi de un 100% del sueldo del puesto a cubrir.

ANEXO B) ENCUESTAS



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: PM

Marque con una cruz su respuesta

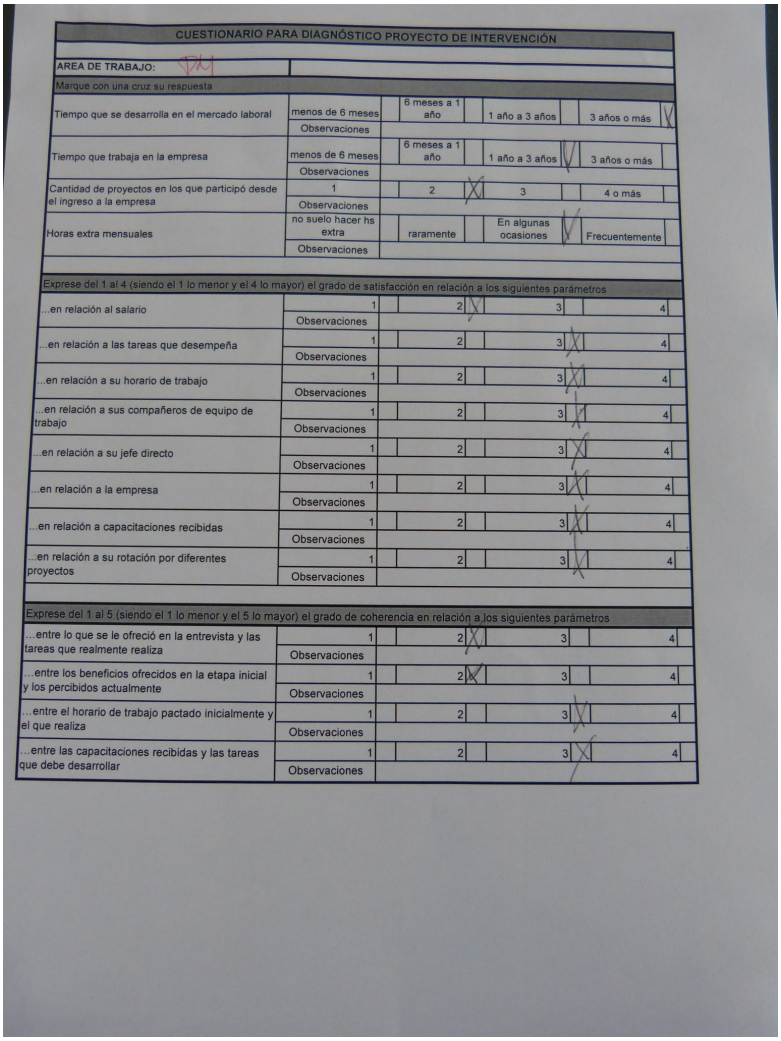
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más	X
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	X 1 año a 3 años	3 años o más	
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	2	X 3	4 o más	
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra	raramente	En algunas ocasiones	Frecuentemente	X
	Observaciones				

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1	2	X 3		4
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1	2		3 X	4
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1	2	X 3		4
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1	2		3	4 X
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1	2		3 X	4
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1	2		3 X	4
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1	2 X	3		4
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1	2	X 3		4
	Observaciones				

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1	2 X	3		4
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1	2	X 3		4
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1	2 X	3		4
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1	2		3 X	4
	Observaciones				



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: [illegible]

Marque con una cruz su respuesta

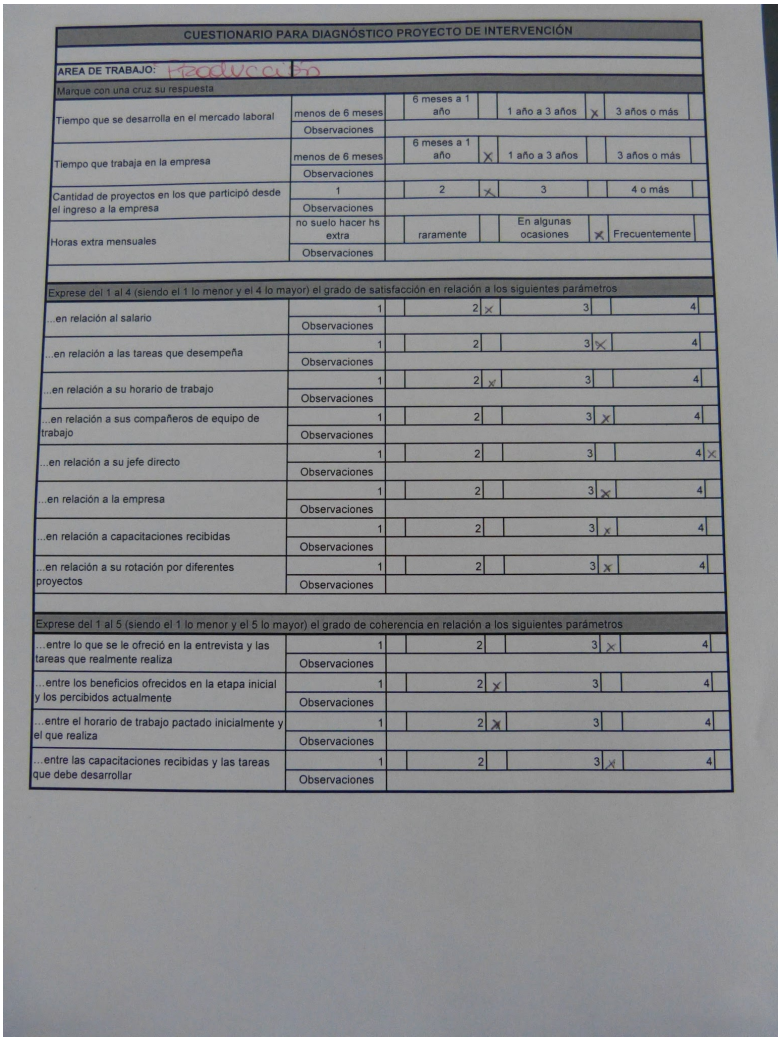
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más	X
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más	
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	2	3	4 o más	
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra	raramente	En algunas ocasiones	Frecuentemente	
	Observaciones				

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1	2	3	4	
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1	2	3	4	
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1	2	3	4	
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1	2	3	4	
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1	2	3	4	
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1	2	3	4	
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1	2	3	4	
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1	2	3	4	
	Observaciones				

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1	2	3	4	
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1	2	3	4	
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1	2	3	4	
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1	2	3	4	
	Observaciones				



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

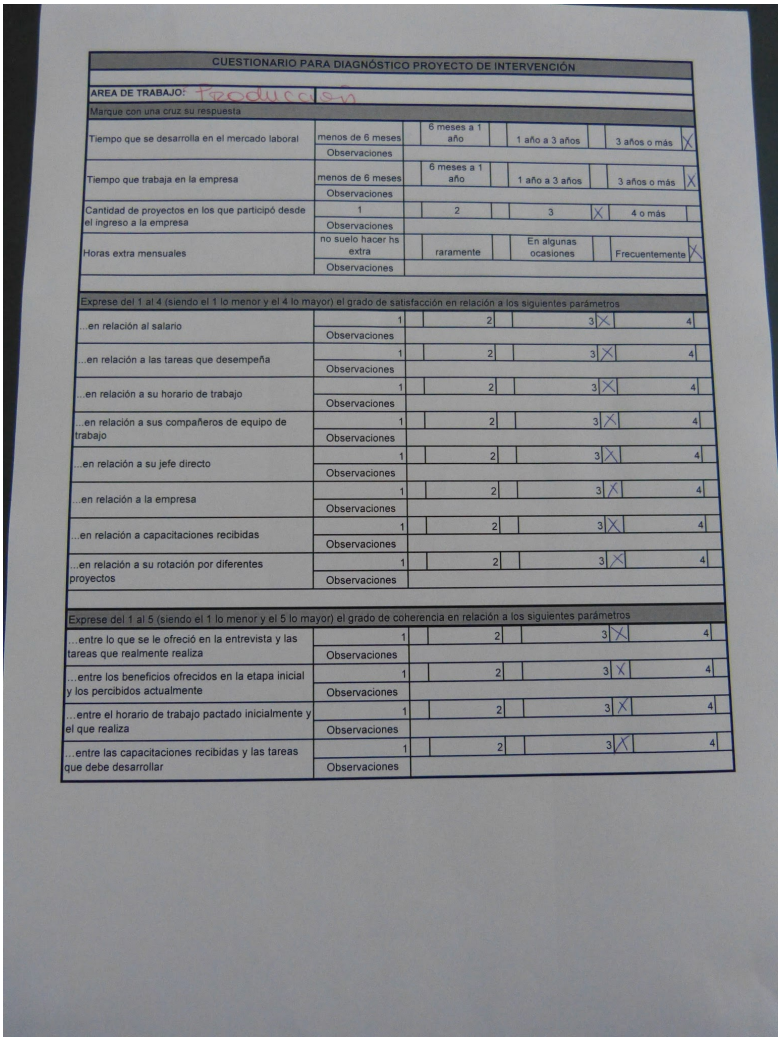
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses		6 meses a 1 año		1 año a 3 años	X	3 años o más
	Observaciones						
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses		6 meses a 1 año	X	1 año a 3 años		3 años o más
	Observaciones						
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1		2	X	3		4 o más
	Observaciones						
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra		raramente		En algunas ocasiones	X	Frecuentemente
	Observaciones						

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1		2	X	3		4
	Observaciones						
...en relación a las tareas que desempeña	1		2		3	X	4
	Observaciones						
...en relación a su horario de trabajo	1		2	X	3		4
	Observaciones						
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1		2		3	X	4
	Observaciones						
...en relación a su jefe directo	1		2		3		4 X
	Observaciones						
...en relación a la empresa	1		2		3	X	4
	Observaciones						
...en relación a capacitaciones recibidas	1		2		3	X	4
	Observaciones						
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1		2		3	X	4
	Observaciones						

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1		2		3	X	4
	Observaciones						
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1		2	X	3		4
	Observaciones						
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1		2	X	3		4
	Observaciones						
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1		2		3	X	4
	Observaciones						



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

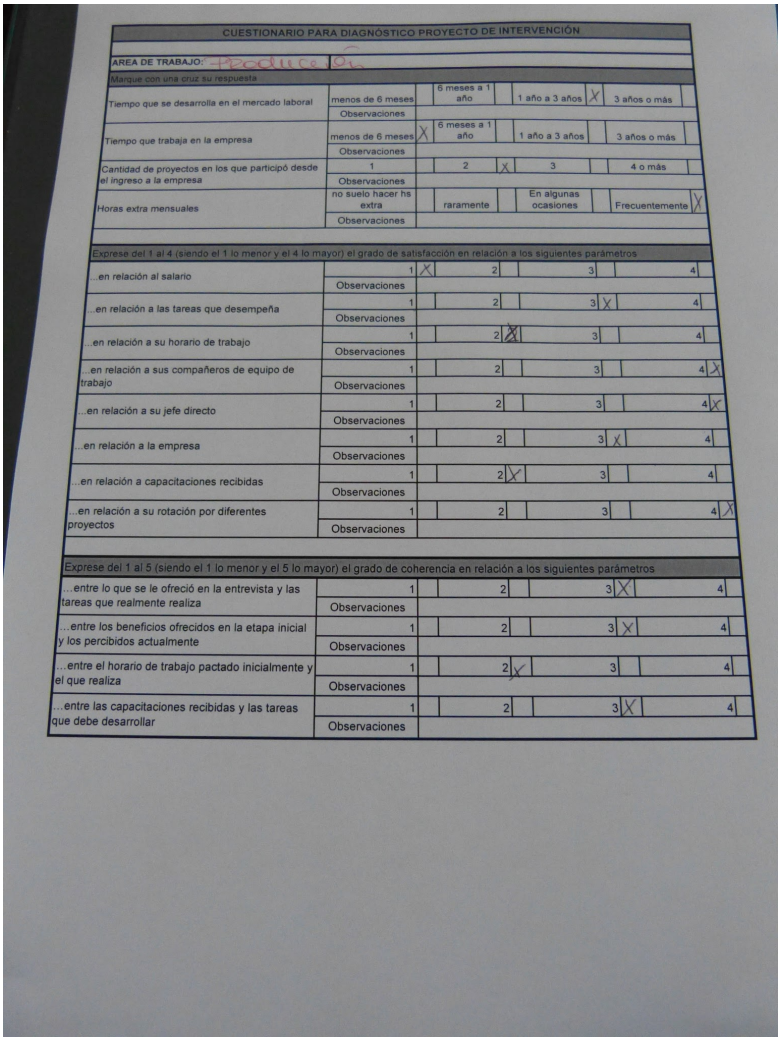
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más	X
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más	X
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	2	3	4 o más	
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra	raramente	En algunas ocasiones	Frecuentemente	X
	Observaciones				

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1	2	3	X	4
	Observaciones				

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1	2	3	X	4
	Observaciones				



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

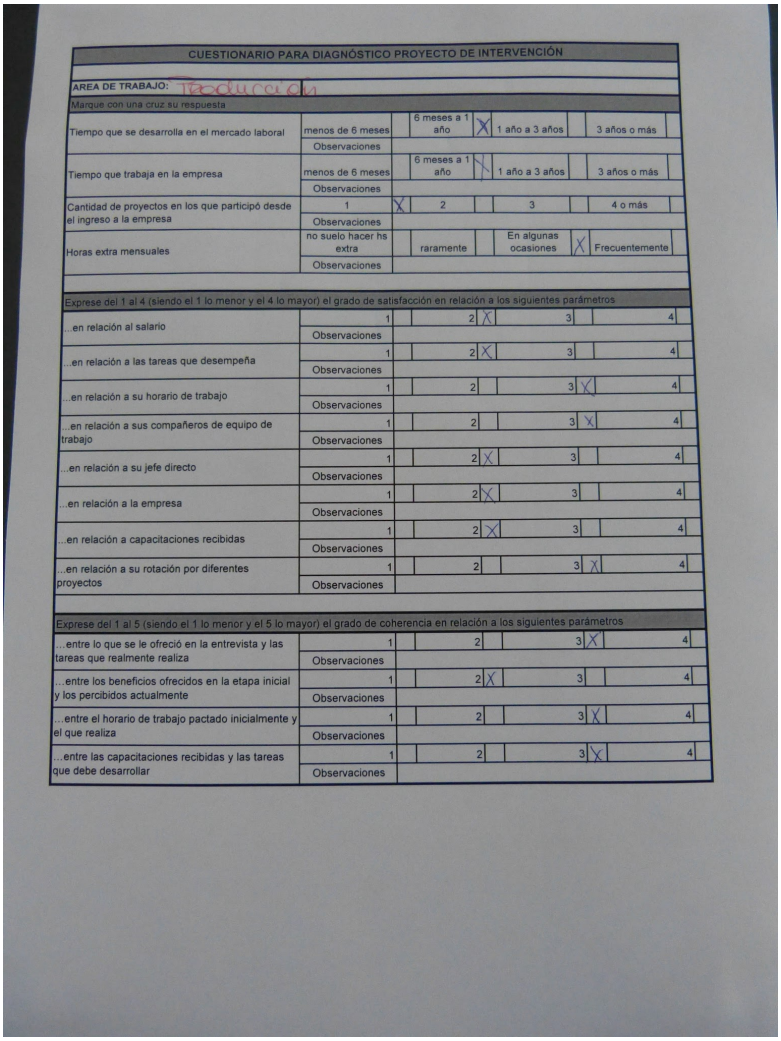
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años X	3 años o más	
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses X	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más	
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	2 X	3	4 o más	
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra	raramente	En algunas ocasiones	Frecuentemente X	
	Observaciones				

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1 X	2	3	4	
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1	2 X	3	4	
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1	2 X	3	4	
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1	2	3	4 X	
	Observaciones				

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1	2 X	3	4	
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1	2	3 X	4	
	Observaciones				



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

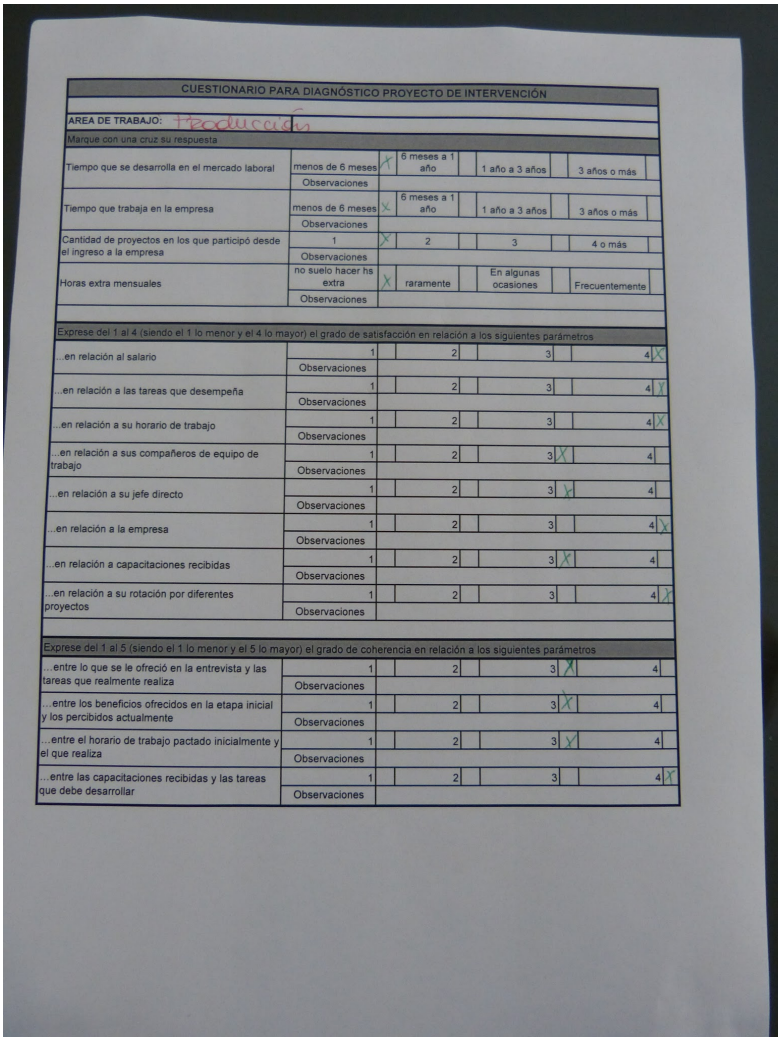
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	X 1 año a 3 años	3 años o más	
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más	
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	X 2	3	4 o más	
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra	raramente	En algunas ocasiones	X Frecuentemente	
	Observaciones				

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1	2 X	3	4	
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1	2 X	3	4	
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1	2 X	3	4	
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1	2 X	3	4	
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1	2 X	3	4	
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1	2	3 X	4	
	Observaciones				

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1	2 X	3	4	
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1	2	3 X	4	
	Observaciones				



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

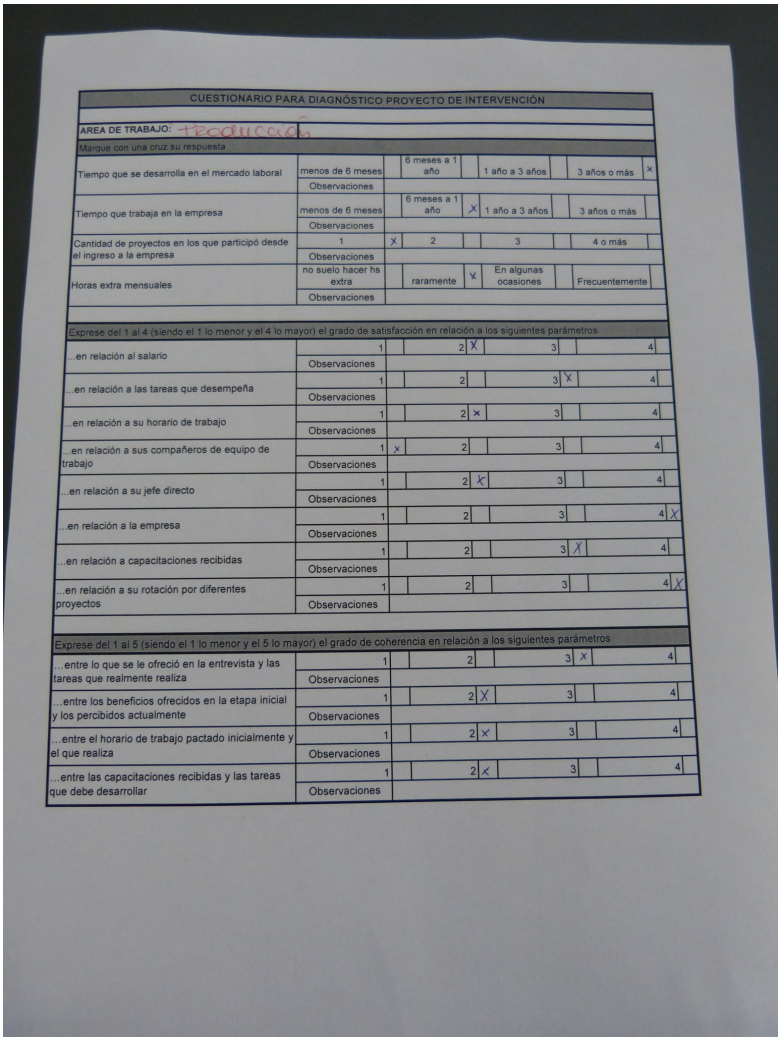
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	X	6 meses a 1 año		1 año a 3 años		3 años o más
	Observaciones						
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	X	6 meses a 1 año		1 año a 3 años		3 años o más
	Observaciones						
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	X	2		3		4 o más
	Observaciones						
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra	X	raramente		En algunas ocasiones		Frecuentemente
	Observaciones						

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1		2		3		4 X
	Observaciones						
...en relación a las tareas que desempeña	1		2		3		4 X
	Observaciones						
...en relación a su horario de trabajo	1		2		3		4 X
	Observaciones						
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1		2		3 X		4
	Observaciones						
...en relación a su jefe directo	1		2		3 X		4
	Observaciones						
...en relación a la empresa	1		2		3		4 X
	Observaciones						
...en relación a capacitaciones recibidas	1		2		3 X		4
	Observaciones						
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1		2		3		4 X
	Observaciones						

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1		2		3 X		4
	Observaciones						
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1		2		3 X		4
	Observaciones						
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1		2		3 X		4
	Observaciones						
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1		2		3		4 X
	Observaciones						



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: PRODUCCIÓN

Marque con una cruz su respuesta

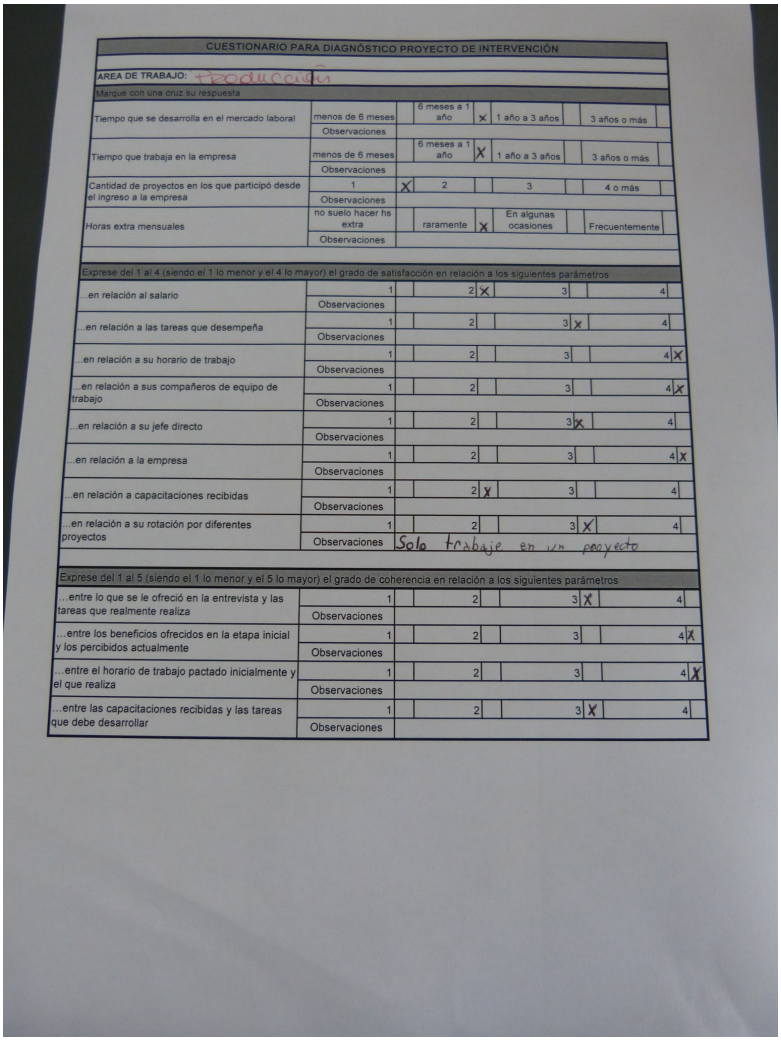
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses		6 meses a 1 año		1 año a 3 años		3 años o más	X
	Observaciones							
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses		6 meses a 1 año	X	1 año a 3 años		3 años o más	
	Observaciones							
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	X	2		3		4 o más	
	Observaciones							
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra		raramente	X	En algunas ocasiones		Frecuentemente	
	Observaciones							

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...en relación a las tareas que desempeña	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...en relación a su horario de trabajo	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1	X	2		3		4	
	Observaciones							
...en relación a su jefe directo	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...en relación a la empresa	1		2		3		4	X
	Observaciones							
...en relación a capacitaciones recibidas	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1		2		3		4	X
	Observaciones							

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1		2	X	3		4	
	Observaciones							



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

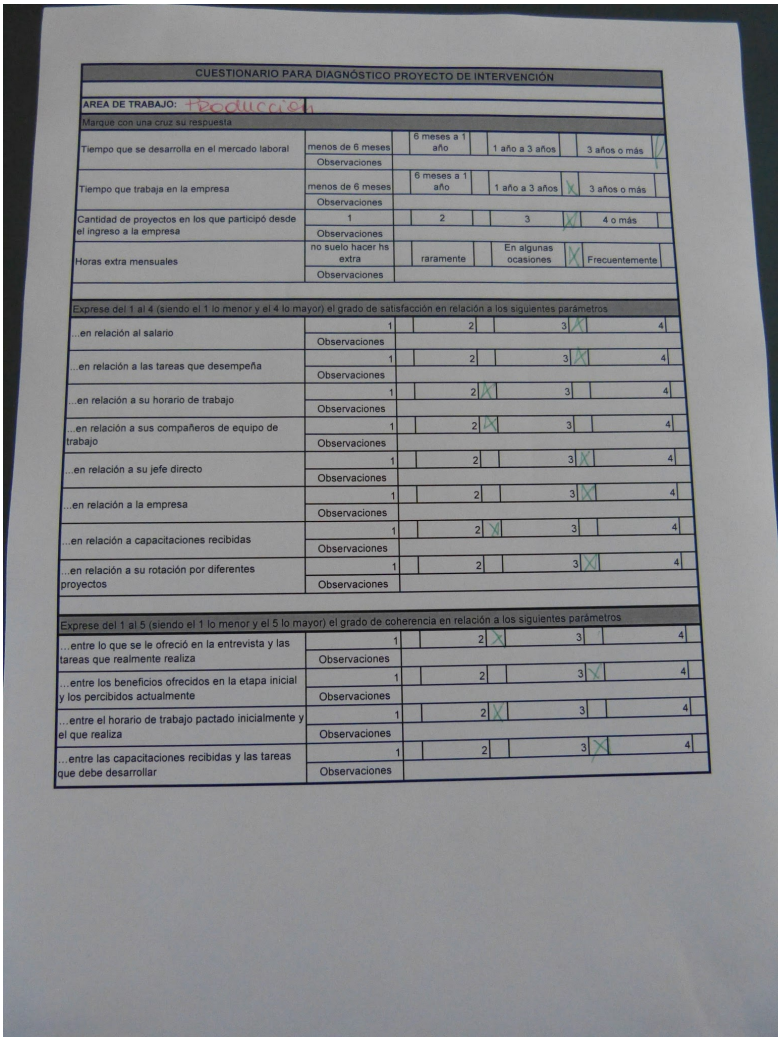
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses		6 meses a 1 año	X	1 año a 3 años		3 años o más	
	Observaciones							
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses		6 meses a 1 año	X	1 año a 3 años		3 años o más	
	Observaciones							
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	X	2		3		4 o más	
	Observaciones							
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra		raramente	X	En algunas ocasiones		Frecuentemente	
	Observaciones							

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...en relación a las tareas que desempeña	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...en relación a su horario de trabajo	1		2		3		4	X
	Observaciones							
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1		2		3		4	X
	Observaciones							
...en relación a su jefe directo	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...en relación a la empresa	1		2		3		4	X
	Observaciones							
...en relación a capacitaciones recibidas	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1		2		3	X	4	
	Observaciones	Solo trabaje en un proyecto						

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1		2		3		4	X
	Observaciones							
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1		2		3		4	X
	Observaciones							
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1		2		3	X	4	
	Observaciones							



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

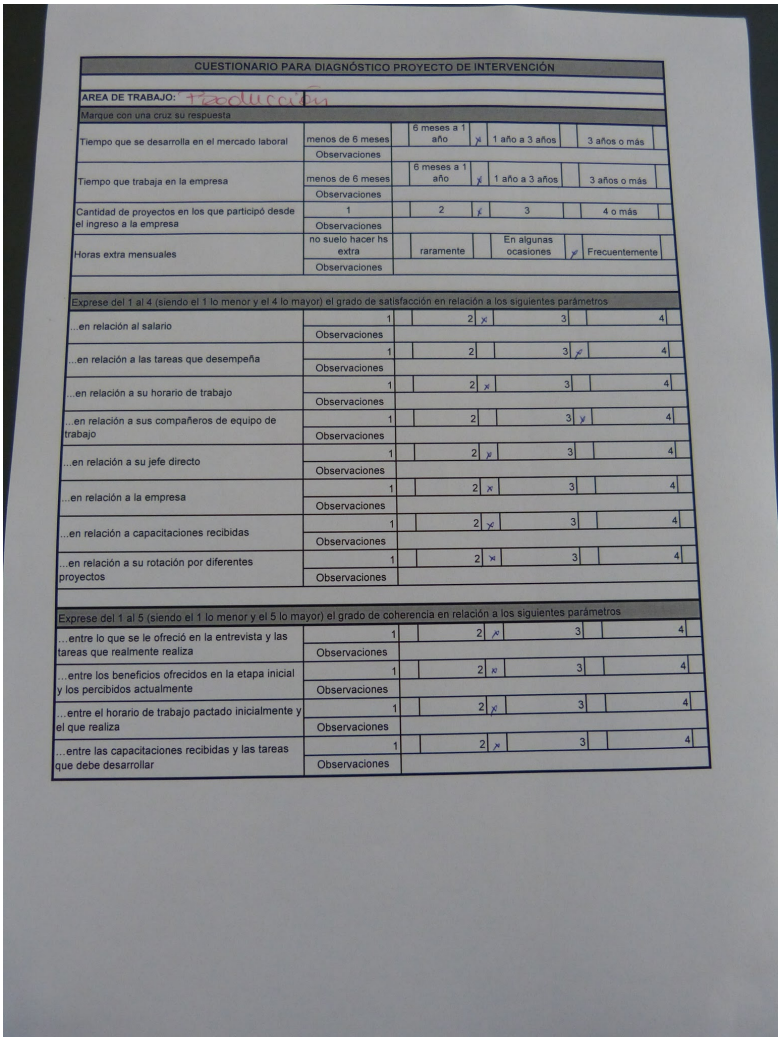
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más	X
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	X 3 años o más	
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	2	3	X 4 o más	
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra	raramente	En algunas ocasiones	X Frecuentemente	
	Observaciones				

Expresé del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1	X 2	3		4
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1	X 2	3		4
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1	X 2	3		4
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1	2	3	X	4
	Observaciones				

Expresé del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1	2	X 3		4
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1	2	X 3		4
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1	2	3	X	4
	Observaciones				



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

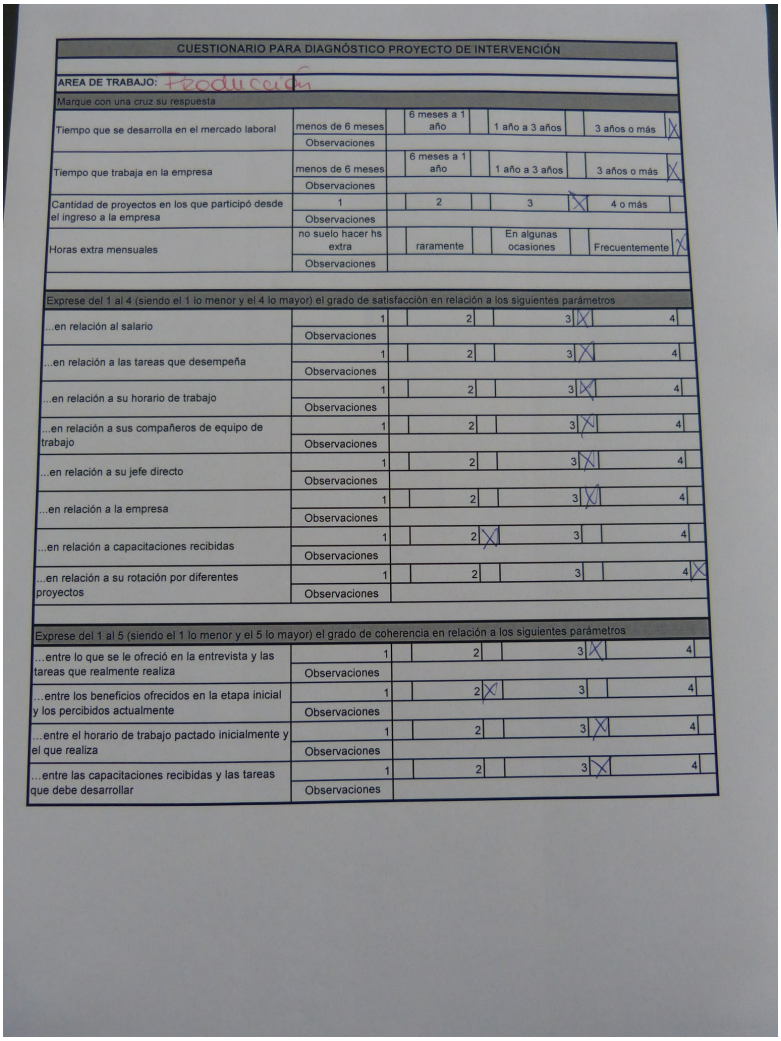
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años (x)	3 años o más	
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	6 meses a 1 año (x)	1 año a 3 años	3 años o más	
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	2 (x)	3	4 o más	
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra	raramente	En algunas ocasiones (x)	Frecuentemente	
	Observaciones				

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1	2 (x)	3	4	
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1	2	3 (x)	4	
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1	2 (x)	3	4	
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1	2	3 (x)	4	
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1	2 (x)	3	4	
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1	2 (x)	3	4	
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1	2 (x)	3	4	
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1	2 (x)	3	4	
	Observaciones				

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1	2 (x)	3	4	
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1	2 (x)	3	4	
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1	2 (x)	3	4	
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1	2 (x)	3	4	
	Observaciones				



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

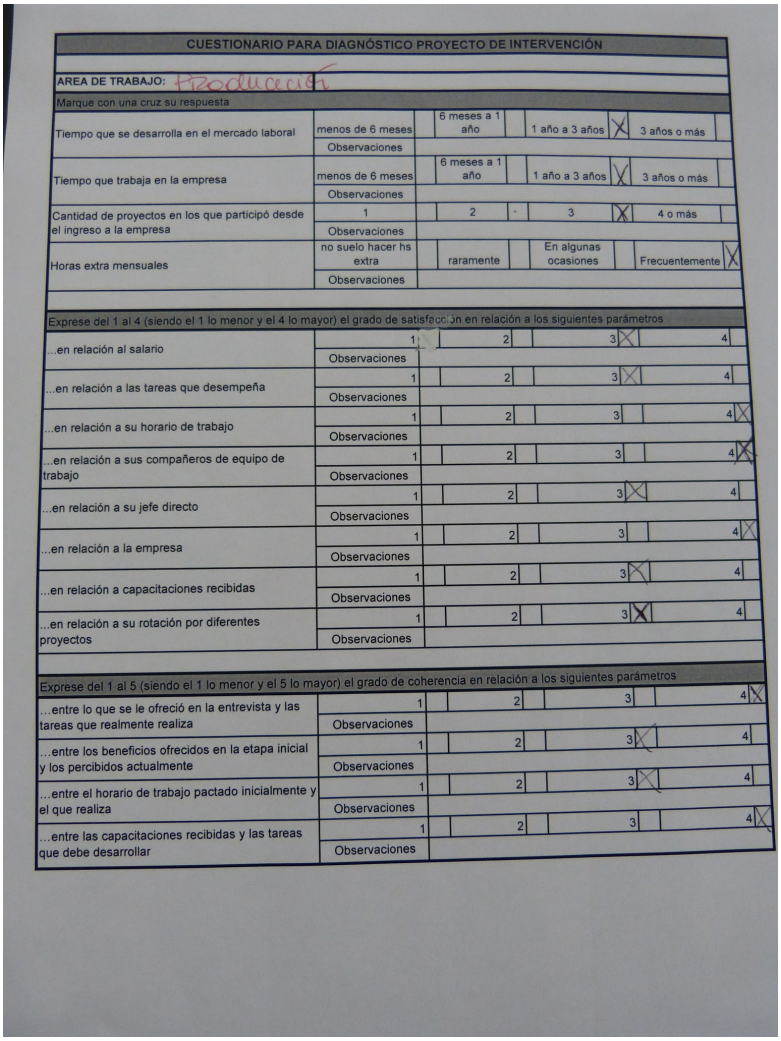
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más	X
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más	X
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	2	3	4 o más	
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra	raramente	En algunas ocasiones	Frecuentemente	X
	Observaciones				

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1	2	X	3	4
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1	2	3		4 X
	Observaciones				

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1	2	X	3	4
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1	2	3	X	4
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1	2	3	X	4
	Observaciones				



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

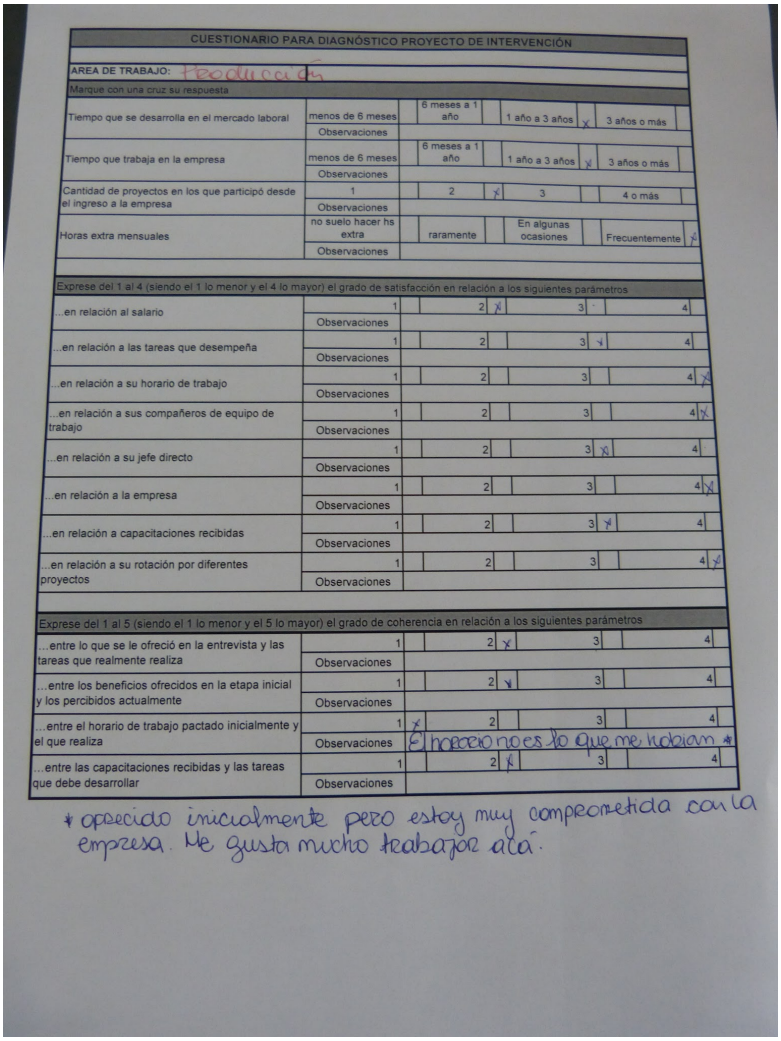
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	X	3 años o más
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	X	3 años o más
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	2	3	X	4 o más
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra	raramente	En algunas ocasiones		Frecuentemente X
	Observaciones				

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1	2	3 X	4	
	Observaciones				

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1	2	3	4 X	
	Observaciones				



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

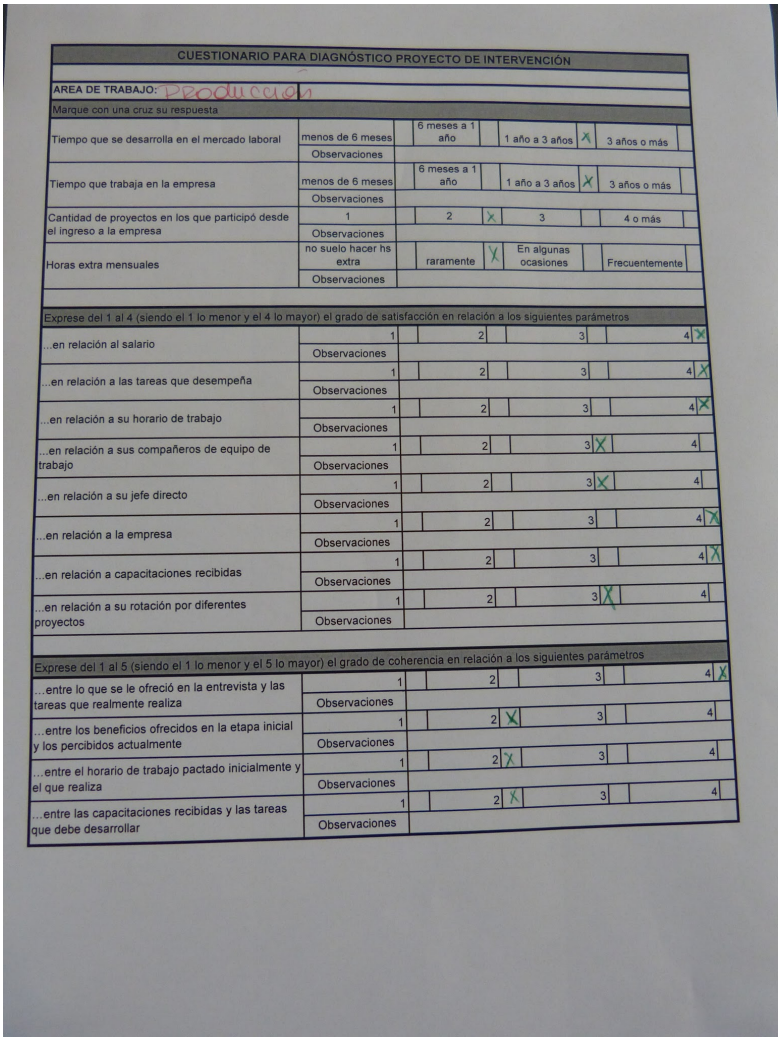
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses		6 meses a 1 año		1 año a 3 años	x	3 años o más	
	Observaciones							
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses		6 meses a 1 año		1 año a 3 años	x	3 años o más	
	Observaciones							
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1		2	x	3		4 o más	
	Observaciones							
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra		raramente		En algunas ocasiones		Frecuentemente	x
	Observaciones							

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1		2	x	3		4	
	Observaciones							
...en relación a las tareas que desempeña	1		2		3	x	4	
	Observaciones							
...en relación a su horario de trabajo	1		2		3		4	x
	Observaciones							
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1		2		3		4	x
	Observaciones							
...en relación a su jefe directo	1		2		3	x	4	
	Observaciones							
...en relación a la empresa	1		2		3		4	x
	Observaciones							
...en relación a capacitaciones recibidas	1		2		3	x	4	
	Observaciones							
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1		2		3		4	x
	Observaciones							

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1		2	x	3		4	
	Observaciones							
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1		2	x	3		4	
	Observaciones							
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1	x	2		3		4	
	Observaciones	El horario no es lo que me habían ofrecido inicialmente pero estoy muy comprometida con la empresa. Me gusta mucho trabajar acá.						
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1		2	x	3		4	
	Observaciones							



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

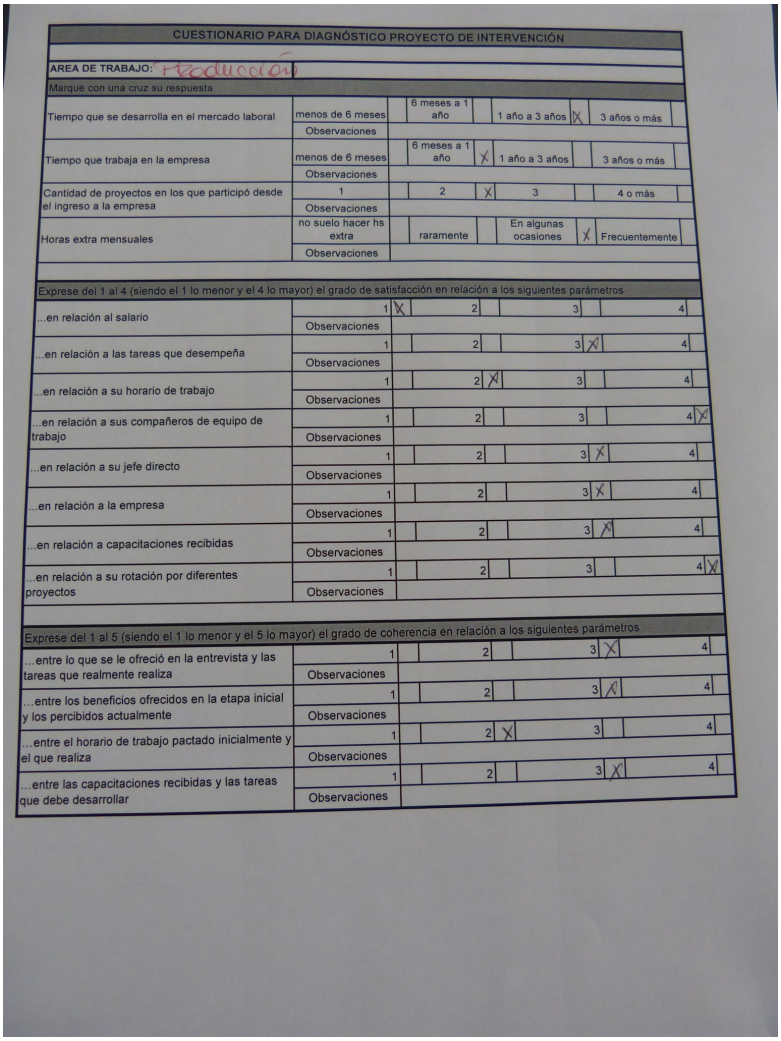
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años X	3 años o más	
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	6 meses a 1 año	1 año a 3 años X	3 años o más	
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	2 X	3	4 o más	
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra	raramente X	En algunas ocasiones	Frecuentemente	
	Observaciones				

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1	2	3 X	4	
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1	2	3 X	4	
	Observaciones				

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1	2	3	4 X	
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1	2 X	3	4	
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1	2 X	3	4	
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1	2 X	3	4	
	Observaciones				



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

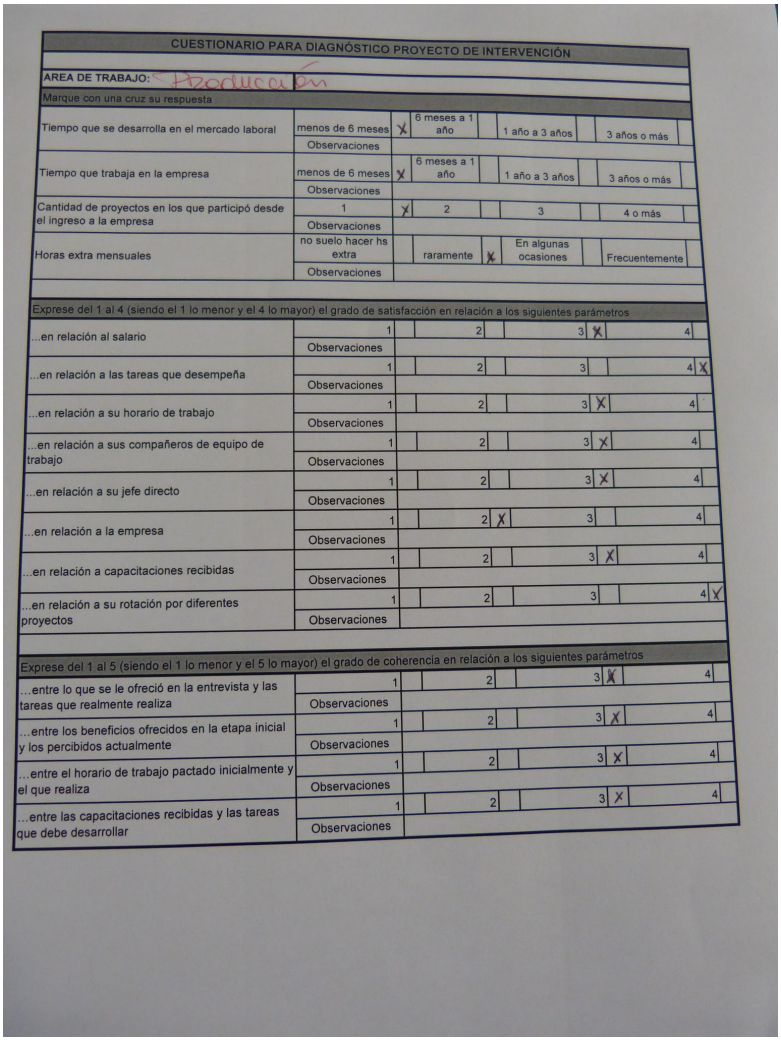
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses		6 meses a 1 año		1 año a 3 años	X	3 años o más	
	Observaciones							
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses		6 meses a 1 año	X	1 año a 3 años		3 años o más	
	Observaciones							
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1		2	X	3		4 o más	
	Observaciones							
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra		raramente		En algunas ocasiones	X	Frecuentemente	
	Observaciones							

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1	X	2		3		4	
	Observaciones							
...en relación a las tareas que desempeña	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...en relación a su horario de trabajo	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1		2		3		4	X
	Observaciones							
...en relación a su jefe directo	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...en relación a la empresa	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...en relación a capacitaciones recibidas	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1		2		3		4	X
	Observaciones							

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1		2		3	X	4	
	Observaciones							



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

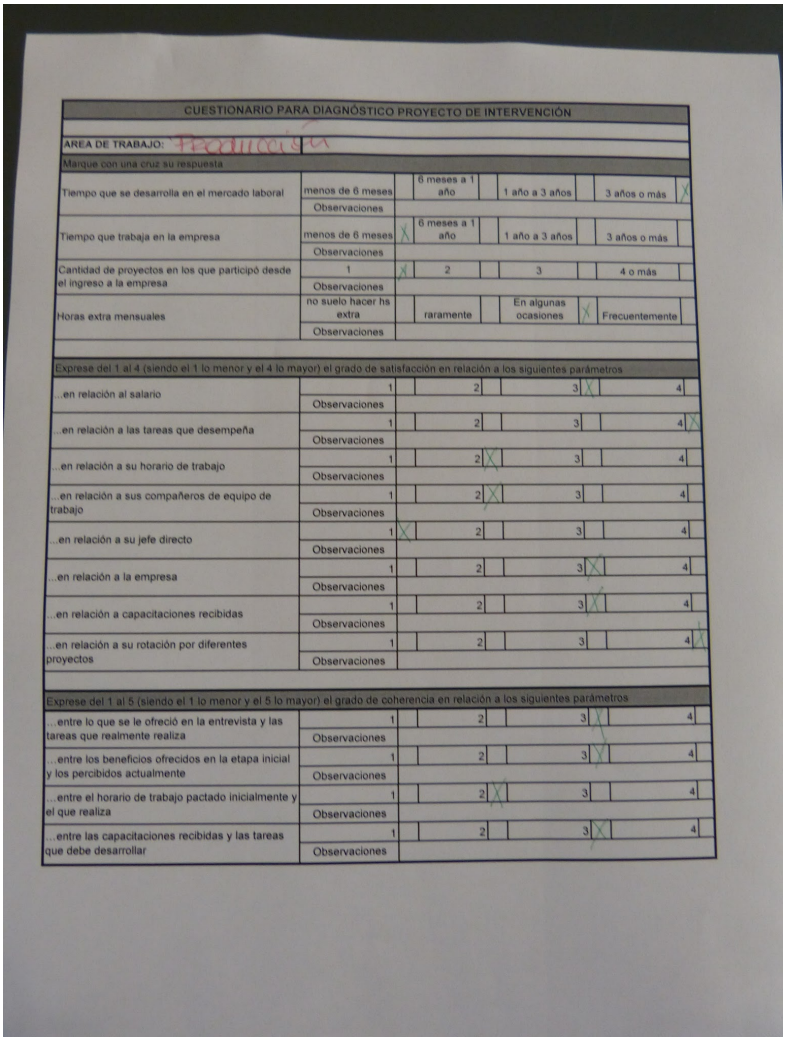
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	X	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	X	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	X	2	3	4 o más
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra		raramente	X En algunas ocasiones	Frecuentemente
	Observaciones				

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1		2	3	4 X
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1		2 X	3	4
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1		2	3	4 X
	Observaciones				

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1		2	3 X	4
	Observaciones				



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

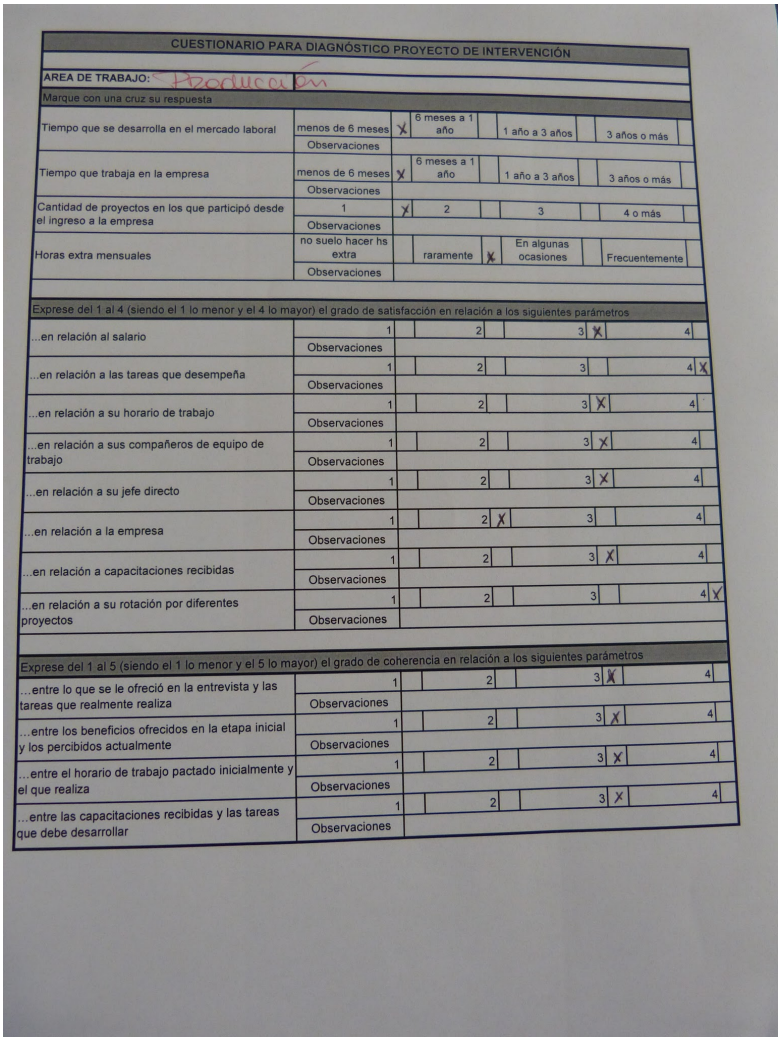
Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses		6 meses a 1 año		1 año a 3 años		3 años o más	X
	Observaciones							
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	X	6 meses a 1 año		1 año a 3 años		3 años o más	
	Observaciones							
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	X	2		3		4 o más	
	Observaciones							
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra		raramente		En algunas ocasiones	X	Frecuentemente	
	Observaciones							

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...en relación a las tareas que desempeña	1		2		3		4	X
	Observaciones							
...en relación a su horario de trabajo	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...en relación a su jefe directo	1	X	2		3		4	
	Observaciones							
...en relación a la empresa	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...en relación a capacitaciones recibidas	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1		2		3		4	X
	Observaciones							

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1		2		3	X	4	
	Observaciones							
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1		2	X	3		4	
	Observaciones							
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1		2		3	X	4	
	Observaciones							



CUESTIONARIO PARA DIAGNÓSTICO PROYECTO DE INTERVENCIÓN

AREA DE TRABAJO: Producción

Marque con una cruz su respuesta

Tiempo que se desarrolla en el mercado laboral	menos de 6 meses	X	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más
	Observaciones				
Tiempo que trabaja en la empresa	menos de 6 meses	X	6 meses a 1 año	1 año a 3 años	3 años o más
	Observaciones				
Cantidad de proyectos en los que participó desde el ingreso a la empresa	1	X	2	3	4 o más
	Observaciones				
Horas extra mensuales	no suelo hacer hs extra		raramente	X En algunas ocasiones	Frecuentemente
	Observaciones				

Exprese del 1 al 4 (siendo el 1 lo menor y el 4 lo mayor) el grado de satisfacción en relación a los siguientes parámetros

...en relación al salario	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...en relación a las tareas que desempeña	1		2	3	4 X
	Observaciones				
...en relación a su horario de trabajo	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...en relación a sus compañeros de equipo de trabajo	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...en relación a su jefe directo	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...en relación a la empresa	1		2 X	3	4
	Observaciones				
...en relación a capacitaciones recibidas	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...en relación a su rotación por diferentes proyectos	1		2	3	4 X
	Observaciones				

Exprese del 1 al 5 (siendo el 1 lo menor y el 5 lo mayor) el grado de coherencia en relación a los siguientes parámetros

...entre lo que se le ofreció en la entrevista y las tareas que realmente realiza	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...entre los beneficios ofrecidos en la etapa inicial y los percibidos actualmente	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...entre el horario de trabajo pactado inicialmente y el que realiza	1		2	3 X	4
	Observaciones				
...entre las capacitaciones recibidas y las tareas que debe desarrollar	1		2	3 X	4
	Observaciones				

ANEXO C) ANÁLISIS DOCUMENTAL

1. DESCRIPCIONES DE PUESTO

DESIGNER (Diseñador)

Job Description: *Designer*

Ø ***REPORTS TO:*** *Project Coordinator*

Ø ***STAFF IN CHARGE****: N/N*

This job description is subject to change as the needs and requirements of the job or the company changes.

The Designer position includes a variety of activities and responsibilities, including, without limitation:

Ø ***GENERAL OBJECTIVE OF THE POSITION***

What is the main function of the position and mission in the organization?

- ***Development of activities as assigned to meet the standards of work. Seek technical and self help the Job Captain and Project Coordinator.***
- ***Ensure client's satisfaction***
- ***Ensure project quality.***
- ***Profitability: Make the project profitable for the client, for XXX and for the team.***

Ø ESSENTIAL FUNCTIONS:

Function Nº 1: *PARTICIPATION EN PROJECTS*

TASKS	- *To be involved in one or two projects at the time and will be hands on projects in any of all the stages of a project.* - *To check and perform the assigned tasks.* - *To deliver (to Project Coordinator) quality in the jobs assigned*
AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *High*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Project Coordinators* - *Job Captains*
CONSEQUENCES OF MISTAKES IN THE ACTION	- *Not to meet a project's deadline.* - *To exceed the proposed budget to the client.*
TOOLS NEEDED	- *AutoCAD, Microsoft Office, Revit, Design softwares and specific softwares from the client.*

Function Nº 2: ***QUALITY MANAGEMENT***

TASKS	- *Auto quality control before delivering the project to Project Coordinator.* - *To ensure the quality of projects, through comments, suggestions or improvements to Job Captains, Project Coordinators and Project Managers.* - *To make clients projects successful. To deliver quality.* - *To develop your-self through Training and Continuous Education (CE) to become a Job-Captain and later a Project Manager. These CE Programs can be provided by the company, but it is also highly recommendable to be proactive about learning and self training (technical training and in the implementation of the standards of the company and the client)..*
AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *High*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Project Coordinators* - *Job Captains*
CONSEQUENCES OF MISTAKES IN THE	- *Mistakes in the design, drawing, etc.* - *To lose a customer because of the lack of quality in a*

ACTION	*delivered project.* - *To create a bad image in the market.* - *To lose referrals because poor quality.*
TOOLS NEEDED	- *XXX standards, XXX procedures, library materials, training CDs.*

ALL THIS FUNCTIONS INCLUDE THE FOLLOWING:

- ***R & D**: Research and develop new, better and more efficient ways of doing things.*
- ***New procedures:** Collaborate with the creation of new procedures.*

Ø EDUCATION, KNOWLEDGE AND SKILLS REQUIRED

- ***Education:***

Required: Engineer / Architects/ Technicians.

- ***Specific knowledge:***

Intermediate English.

Advanced AutoCAD.

Microsoft Office Tools.

- ***Experience:***

No experience required.

- ***Required Interpersonal Skills***

Confidentiality

Interpersonal relationships skills

Ability to work as a team

Analysis capacity and ability to work under pressure

JOB CAPTAIN (Líder de proyecto)

Job Description: *Job Captain*

This job description is subject to change as the needs and requirements of the job or the company changes.

- ***REPORTS TO:*** *Project Coordinator*
- ***STAFF IN CHARGE:*** *N/N*

The Job Captain position includes a variety of activities and responsibilities, including, without limitation:

- ***GENERAL OBJECTIVE OF THE POSITION***

What is the main function of the position and mission in the organization?

- ***Development of activities as assigned to meet the standards of work. Seek technical and self help the Designers and Project Coordinator.***
- ***General assistance to Studio Managers and Project Coordinators.***
- ***Ensure client's satisfaction.***
- ***Promote technical growth.***
- ***Ensure the quality of the project, the successful implementation of the assigned tasks and complete them in the allotted time.***
- ***Profitability: To make the project profitable for the client, for XXX and for the team.***

➢ ***ESSENTIAL FUNCTIONS:***

Function Nº 1: ***COMMUNICATION WITH CLIENTS***

TASKS	- *Communication over the phone or via e-mail to talk about the projects assigned.*
AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *High*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Clients*
CONSEQUENCES OF MISTAKES IN THE ACTION	- *To create false expectations for the team or for the client.* - *Not to meet a project's deadline.* - *To work more or to work less because of a misunderstanding.* - *To deliver an incomplete work.*
TOOLS NEEDED	- *Phone, e-mail, chat, Skype, FTP, Dropbox.* *Note: Chat will only be used in special occasions with the authorization of the Project Coordinator.*

Function Nº 2: ***PARTICIPATION IN PROJECTS.***

TASKS	- *Handle one or two projects at the time and to be hands on projects in any of the stages.* - *Control and follow-up of the project and the planned time.* - *Technical documents.* - *Material take off.* - *Plans and details drawings* - *Mentor and Motivate Juniors.*
AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *High*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Project Coordinators* - *Designers*
CONSEQUENCES OF MISTAKES IN THE ACTION	- *Not to meet a project's deadline.* - *To work more or to work less because of a misunderstanding.* - *To exceed the proposed budget to the client.* - *To overload a member of a team / to leave without work any of the members of the team.*
TOOLS NEEDED	- *AutoCAD, Microsoft Office, Revit, Design softwares and specific softwares from the client.*

***Function Nº 3*: QUALITY MANAGEMENT**

TASKS	- *Auto quality control before delivering the project to Project Coordinator.* - *Check the project. Control the company standards. Application, follow-up and improvement (project file, consistency of information, etc.)* - *To ensure the quality of projects, through comments, suggestions or improvements to Project Coordinators and Studio Managers.* - *To make clients projects successful. To deliver quality.* - *To develop your-self through Training and Continuous Education (CE) to develop yourself as a Job Captain and later become a Project Coordinator. These CE Programs can be provided by the company, but it is also highly recommendable to be proactive about learning and self training (technical training and in the implementation of the standards of the company and the client).*
AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *High*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Project Coordinators* - *Designers*
CONSEQUENCES OF MISTAKES IN THE ACTION	- *Mistakes in the design, drawing, etc.* - *To lose a customer because of the lack of quality in a delivered project.* - *To create a bad image in the market.* - *To lose referrals because poor quality.*
TOOLS NEEDED	- *XXX standards, XXX procedures, library materials, training CDs.*

ALL THIS FUNCTIONS INCLUDE THE FOLLOWING:

- ***R & D**: Research and develop new, better and more efficient ways of doing things.*
- ***New procedures:** Collaborate with the creation of new procedures.*

➢ ***EDUCATION, KNOWLEDGE AND SKILLS REQUIRED***

- ***Education:***

  Required: Engineer / Architects / Technicians

  Desirable: Upper (related to the service we offer to our clients)

- ***Specific knowledge:***

  Advanced English (desirable)

  Advanced AutoCAD.

  Microsoft Office Tools.

  BIM knowledge

- ***Experience:***

  Required: - 1 year working in similar functions or 2 years as a Designer

- ***Required Interpersonal Skills***

  Interpersonal relationships skills

  Ability to work as a team

  Observer to minimize errors

  Criteria for solving problems

  Creativity to visualize new solutions

  Ability to work under pressure

  Confidentiality

PROJECT MANAGER (Gerente de Proyecto)

Job Description: Project Manager

The Project Manager position includes a wide variety of activities and responsibilities that can include but are not limited to the below statements. This job description is subject to change as the needs and requirements of the job or the company changes.

Ø ***REPORTS TO:*** *Studio Manager*

Ø ***STAFF IN CHARGE:***

- *Job Captains*
- *Designers*

Ø ***GENERAL OBJECTIVE OF THE POSITION***

What is the main function of the position and mission in the organization?

- ***Ensure client's satisfaction***
- ***Manage resource development.***
- ***Ensuring project quality.***
- ***Overall coordination with Project Managers.***
- ***Profitability: Make the project profitable for the client, for XXX and for the team.***

Ø ESSENTIAL FUNCTIONS:

Function Nº 1: *COMMUNICATION WITH CLIENTS*

TASKS	- *Communication over the phone or via e-mail to talk about the projects assigned.*
AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *High*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Clients*
CONSEQUENCES OF MISTAKES IN THE ACTION	- *To create false expectations for the team or for the client.* - *Not to meet a project's deadline.* - *To work more or to work less because of a misunderstanding.* - *To deliver an incomplete work.*
TOOLS NEEDED	- *Phone, e-mail, chat, FTP, Dropbox.* *Note: Chat will only be used in special occasions with the authorization of the Project Manager.*

Function Nº 2: ***TASKS COORDINATION WITH JOB CAPTAINS, DESIGNERS, CAD TECHNICIANS AND JUNIOR ARCHITECTS***

TASKS	- *Assign projects to Job Captains, Designers, Cad Technicians and Junior Architects* - *Control and monitor projects and times planned*
AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *High*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Studio Managers* - *Job Captains* - *Designers*
CONSEQUENCES OF MISTAKES IN THE ACTION	- *Not to meet a project's deadline.* - *To work more or to work less because of a misunderstanding.* - *To indicate a team member to do something that is not qualified to make.*
TOOLS NEEDED	- *Project Net*

Function Nº 3: PARTICIPATION IN PROJECTS

TASKS	- *Plan the times of one or more projects.* - *Handle two or more projects at the time and to be hands on projects in any of the stages.* - *Ensure to get in time to the deadlines.*
AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *High*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Studio Managers* - *Job Captains* - *Designers*
CONSEQUENCES OF MISTAKES IN THE ACTION	- *Structural collapse and its consequences.* - *To have economic losses from bad design or manufacture.* - *To do designs difficult to implement.* - *To lose a client.*
TOOLS NEEDED	- *AutoCAD, Microsoft Office, Design softwares and specific softwares from the client.*

Function Nº 4: HR MANAGEMENT

TASKS	- *Lead and motivate people under direct supervision.* - *Do a constant follow up of the performance and the way of living corporate culture at ENGStudios of his team.* - *Register novelties of the team, if delegated by SM.* - *Do a follow up and be in contact daily with members of his team who are participating in an On Site Support Program.* - *Participate, with SM, in the feedbacks to the members of the*

	team (including the post probation periods feedback). - *Collaborate with performance evaluation.* - *Help SM in the organization of vacations of the team.*
AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *Medium*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Human Resources Director and HR Assistants* - *Studio Manager* - *Project Coordinators* - *Job Captains* - *Designers*

***Function Nº 5*: QUALITY MANAGEMENT**

TASKS	- *Ensure the quality of projects undertaken comments, suggestions or improvements to P.M. / J.C. / Designers/CT/Junior Architects.* - *Check the projects.* - *Control the company standards. To implement, monitor and improve (file project, consistency of the info, etc.) the company standards.*
AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *High*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Studio Managers* - *Job Captains* - *Designers*
CONSEQUENCES OF MISTAKES IN THE ACTION	- *Mistakes in the design, drawing, etc.* - *To lose a customer because of the lack of quality in a delivered project.* - *To create a bad image in the market.*

	- *To lose referrals because poor quality.*
TOOLS NEEDED	- *XXXX Standards, XXXX procedures, library materials, training CDs.*

Function Nº 6: COACHING

TASKS	- *Train the members of the Team both technically and in the application the Company's standards and the client's.* - *Mentor and motivate Designers, and Job Captains.* - *Research and develop new, better and more efficient ways of developing new knowledge.*
AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *High*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Studio Managers* - *Job Captains* - *Designers*
CONSEQUENCES OF MISTAKES IN THE ACTION	- *To instill bad habits in the new employees.* - *To pass on technical errors or misconceptions.*

Function Nº 7: TRAINING AND DEVELOPMENT

TASKS	- *Plan the development of continuous training with Studio Managers and HR Department.* - *Organize training and continuous education seminars.* - *Train Designers and Job Captains technically and on company and client standards.* - *Develop and implement new tools.*

AUTONOMY LEVEL IN DECISION MAKING	- *Medium*
INTERPERSONAL CONTACTS WITH	- *Human Resources Director and assistants* - *Studio Managers*
CONSEQUENCES OF MISTAKES IN THE ACTION	- *Not to be updated*

ALL THIS FUNCTIONS INCLUDE THE FOLLOWING:

- ***R & D**: Research and develop new, better and more efficient ways of doing things.*
- ***New procedures:** Collaborate with the creation of new procedures.*

Ø EDUCATION, KNOWLEDGE AND SKILLS REQUIRED

*§ **Education:***

Required: Architect/Engineer Degree

Desirable: Upper (related with the service we offer to pour clients)

Specific knowledge:

Advanced English.

Advanced AutoCAD.

Microsoft Office Tools.

Experience:

Required: - 1 year working in similar functions or 2 years as Job Captain.

Desirable: On Site Support prior or Business Trip.

Required Interpersonal Skills

Leadership

Confidentiality

Interpersonal relationships skills

Ability to work as a team

Analysis capacity

Observer to minimize errors

Criteria for solving problems

Creativity to visualize new solutions

Ability to work under pressure

About US

We pride ourselves on a Client-Centered culture. Guided by a set of clear values, XXXX can be described with three words; candor, accountability and success.

This are the values, basic on our behavior and company culture, that describe each and every action the XXX has towards internal and external world (CLIENTS, VENDORS, STAFF, and COMMUNITY)

i. ***Candor:*** *It is the quality of being frank, open, and sincere. At XXX we believe that a transparent and open attitude between our team members and with our customers is one of the keys for everybody´s and every project´s success.*
ii. ***Accountability:*** *It is the commitment to take responsibility for action and outcome. At XXX we work as a one soul Team where people receive and give support to all members in favor of everybody´s success. We encourage a positive and proactive attitude, where each part/ member of XXX Team and the Customer Team can count on the others. We are engaged with every project and customer, and our staff takes them as their own, giving their full potential for the best results, the growth and success of the Team, and also the Customer.*
iii. ***Win-Win Mentality:*** *It is about a willingness to address the needs of all parties involved: staff members, Company, Customers and the Society. At XXX, our people and their ideas are valuable to us. We think that their professional and personal success contributes and enhances our Company and Customer´s success. The same as if our Customers succeed, we do too. We encourage the look for new ways to progress that are thoughtful, mutually beneficial, and sustainable.*

Mission

To successfully implement the full potential of Building Information Modeling (BIM), 3D Intelligent Modeling and Integrated Project Delivery (IPD). To be a crucial component to our clients' success, bringing to the table excellence, can-do attitude, expertise and thinking of our clients business as our own. To be recognized for being exceptionally professional, accountable and easy to work with. To build long term alliances with the leaders of the Industries and markets we are in. To be a great place to work that attracts and retains the best talent.

Responsive, accessible, punctual, on time, we have fun, committed with our CLIENTS and its projects.

Our model, based on independent studios, allows us to operate like a small firm, keeping the personal touch and focus on your projects, while accessing the benefits of a larger corporation.

Vision

A company that goes beyond any boarders to become a global industry leader in Building Information Modeling [BIM] & other 3D Intelligent Modeling services and key member of the design teams for the creation of the greatest projects worldwide.

MODELO DE INFORME DE BÚSQUEDA



RPP 056-01-042
Rev. 0 11-0221-13

Córdoba, 15 de Noviembre de 2013

Sres. de:
[redacted]
Atte. Carolina [redacted]
S / D

CURRICULUM VITAE

Apellido y Nombre: Agüero, María Alejandra
CUIL/DNI: 22.356.[redacted]
Fecha de nacimiento: 08/11/1985
28 años
Soltera, Sin hijos

FORMACIÓN

Carrera de Arquitectura en la Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Diseño de la Universidad Nacional de Córdoba - Titulo: Arquitecta

CONOCIMIENTOS

INFORMATICA APLICADA: Auto Cad 2D – 3D, Corel Draw, Corel Photo-Paint, SketchUp, V-ray, Photoshop

IDIOMAS:
• Ingles. Nivel Medio
• Portugues. Nivel Básico

ANTECEDENTES LABORALES

- **2011 – 2012** - Dibujante de planos de gas en la Empresa Constructora Sandra Garcia
- **2013** - Diseño Grafico:
  • Realización de Logotipos e Isologotipos para locales comerciales y estudios profesionales (privados)
  • Diseño de Stands para exposición y venta

CONFIDENCIAL

REFERENCIAS LABORALES

Córdoba, 15 de noviembre de 2013

Sres. de:
[redacted]
Atte. Carolina [redacted]
S / D

De mi mayor consideración:

Me dirijo a Usted con la finalidad de comunicarle que hasta el momento no he podido obtener referencias laborales de Agüero, María Alejandra DNI 22.356.[redacted] debido a que aun no hemos obtenido respuestas.

Quedando a su entera disposición me despido muy atte.

TESTS ADMINISTRADOS

Inglés – Buena interpretación, escritura y dicción. Carece de vocabulario lo que le dificulta la fluidez pero se encuentra en condiciones de mantener una conversación
, comprender y darse a entender.

Tests psicométricos – no se solicitó

Psicótecnico – no se solicitó

OBSERVACIONES

Muy interesada por la propuesta. Conoce la empresa por una ex compañera de la facultad que trabaja allí. En la actualidad desocupada. Denota estabilidad y compromiso en las tareas que emprende. No tiene inconvenientes de horarios, distancias ni movilidad.

.. ..
Federico [redacted]
Dpto. de Selección

AVISO DE BÚSQUEDA PUBLICADO POR LA CONSULTORA ENCONTRADO EN INTERNET

Oferta de trabajo para: **Dibujante Técnico Proyectista**

Importante Estudio de Ingeniería selecciona técnicos, diseñadores, arquitectos, maestros mayor de obras, y afines para formar parte de equipos de diseño, dibujo y desarrollo de detalles en proyectos internacionales de ingeniería.

Será altamente valorado el dominio del idioma inglés y la disponibilidad para viajar. Es excluyente la disponibilidad para trabajar jornada completa.

Se requiere manejo de Autocad y/o Microstation (excluyente). Se valorarán conocimientos de software para modelar en 3D (Revit, Mechanical Desktop, Autocad M/E/P suite, otros).

La búsqueda está orientada a personas proactivas con capacidad resolver problemas y de adaptación a diferentes ambientes y situaciones de trabajo.

Se considerará la experiencia de trabajo en el exterior, especialmente en países de habla inglesa.

Se ofrecen amplias posibilidades de crecimiento y remuneración acorde al puesto.

Requisitos que deben cumplir los postulantes:

Indicar remuneración pretendida (podrás ingresarla en el paso siguiente).
Educación: Universitario, Graduado
Area de estudio: Arquitectura, Dibujo Técnico, Diseño Industrial
Idioma: Inglés (excluyente)

[redacted] Provides Professional Engineering Services to A/E/C firms, developers and manufacturers in North America as well as other international markets. We serve small medium and large firms including several Fortune 500 companies in the building, transportation, mining and oil and gas industries.

[redacted]

Ramo o actividad: Servicios
Lugar de trabajo: Córdoba Capital, Córdoba
Area o sector: Ingeniería Civil

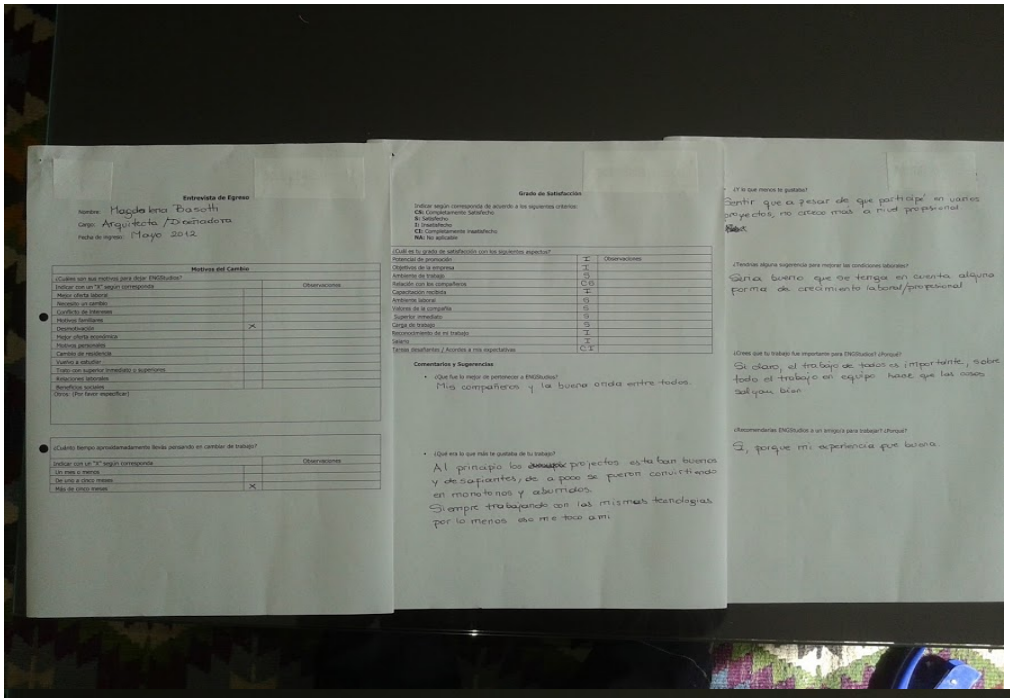
Publicado: [redacted] | Número de aviso: [redacted]

Copyright ZonaJobs | Todos los derechos reservados >> Cerrar

RESUMEN DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UN PERÍODO DE DOCE MESES

BUSQUEDAS REALIZADAS Enero 2014 a Diciembre 2014			
	Apertura nueva vacante	Rotacion	Total busquedas
ene-14		1	1
feb-14		1	1
mar-14	2	3	5
abr-14		2	2
may-14		3	3
jun-14		2	2
jun-14		1	1
jul-14		2	2
ago-14	3	2	5
sep-14		1	1
oct-14		3	3
nov-14		3	3
dic-14		0	0
	5	**24**	**29**

ENTREVISTAS DE SALIDA



Entrevista de Egreso

Nombre: Magdalena Basotti
Cargo: Arquitecta / Diseñadora
Fecha de ingreso: Mayo 2012

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios? Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Mejor oferta laboral		
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación	X	
Mejor oferta económica		
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo? Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Un mes o menos		
De uno a cinco meses		
Más de cinco meses	X	

Grado de Satisfacción

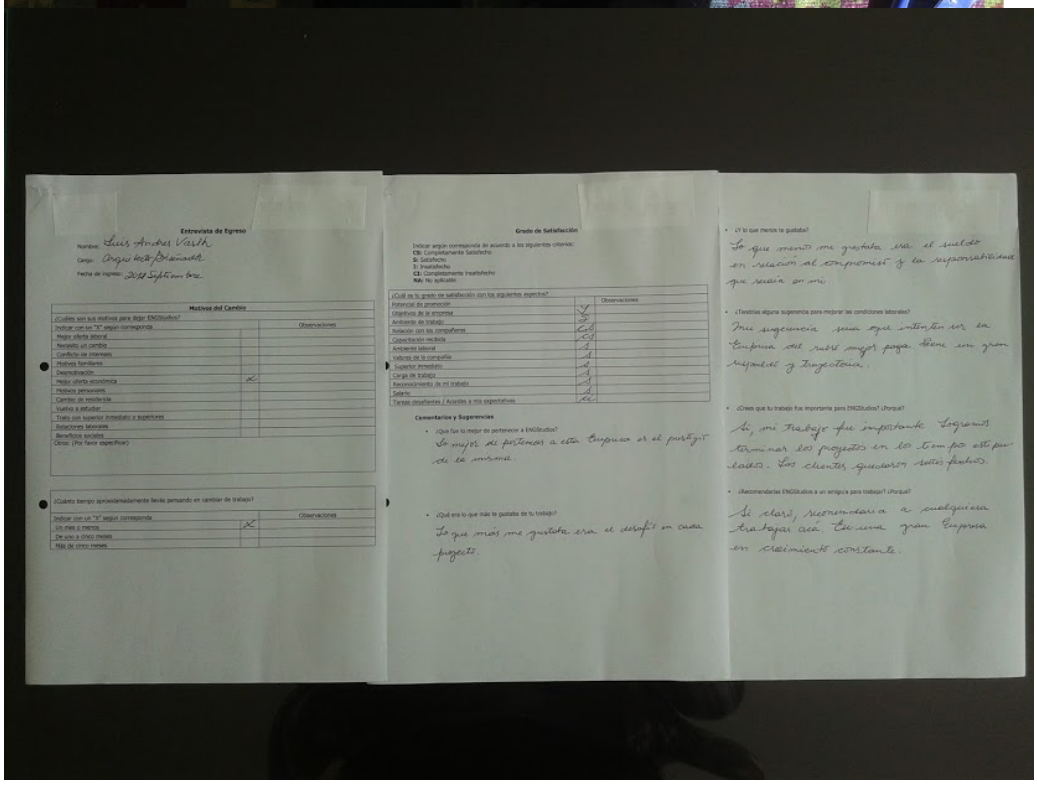
Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente Insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		Observaciones
Potencial de promoción	I	
Objetivos de la empresa	I	
Ambiente de trabajo	S	
Relación con los compañeros	CS	
Capacitación recibida	I	
Ambiente laboral	S	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	S	
Carga de trabajo	S	
Reconocimiento de mi trabajo	I	
Salario	I	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	CI	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?
  Mis compañeros y la buena onda entre todos.
- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?
  Al principio los ~~proyectos~~ proyectos estaban buenos y desafiantes, de a poco se fueron convirtiendo en monotonos y aburridos.
  Siempre trabajando con las mismas tecnologias por lo menos eso me toco a mi.

- ¿Y lo que menos te gustaba?
  Sentir que a pesar de que participé en varios proyectos, no crecí mas a nivel profesional
- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?
  Sería bueno que se tenga en cuenta alguna forma de crecimiento laboral/profesional
- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?
  Si claro, el trabajo de todos es importante, sobre todo el trabajo en equipo hace que las cosas salgan bien
- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?
  Si, porque mi experiencia fue buena.



Entrevista de Egreso

Nombre: Luis Andres Varela
Cargo: Arquitecto Diseñador
Fecha de ingreso: 2012 Septiembre

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios? Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Mejor oferta laboral		
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación		
Mejor oferta económica	X	
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo? Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Un mes o menos	X	
De uno a cinco meses		
Más de cinco meses		

Grado de Satisfacción

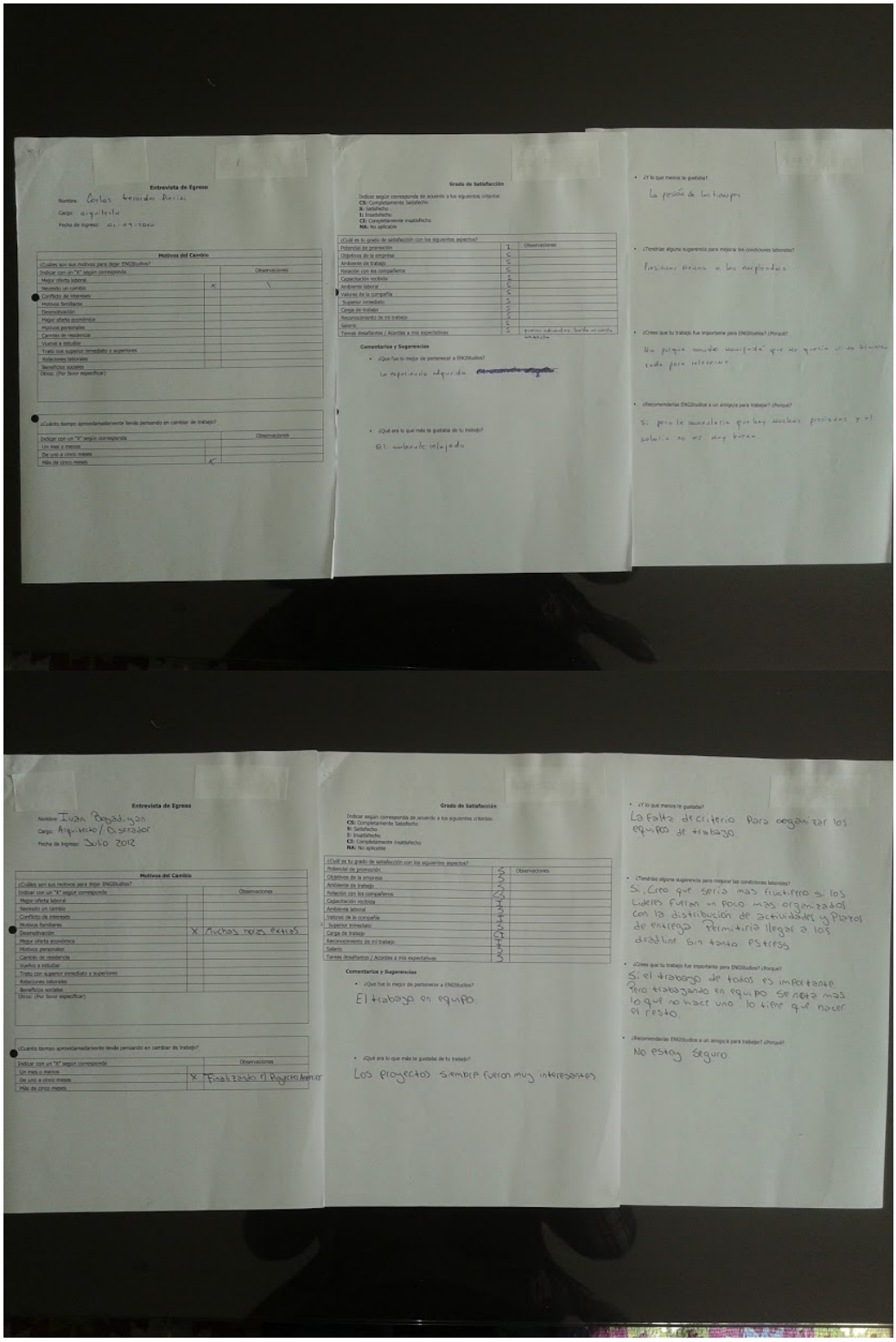
Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente Insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		Observaciones
Potencial de promoción	I	
Objetivos de la empresa	S	
Ambiente de trabajo	CS	
Relación con los compañeros	CS	
Capacitación recibida	I	
Ambiente laboral	I	
Valores de la compañía	I	
Superior inmediato	I	
Carga de trabajo	I	
Reconocimiento de mi trabajo	I	
Salario	I	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	CI	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?
  Lo mejor de pertenecer a esta Empresa es el puntapie de la misma.
- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?
  Lo que mas me gustaba era el desafío en cada proyecto.

- ¿Y lo que menos te gustaba?
  Lo que menos me gustaba era el sueldo en relación al compromiso y la responsabilidad que recaía en mi.
- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?
  Mi sugerencia sería que intenten ser la Empresa del rubro mejor paga. Tiene un gran respaldo y Ingeniería.
- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?
  Si, mi Trabajo fue importante. Logramos terminar los proyectos en los tiempos estipulados. Los clientes quedaron satisfechos.
- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?
  Si claro, recomendaría a cualquiera trabajar acá. Es una gran Empresa en crecimiento constante.



Entrevista de Egreso

Nombre: Carlos Fernando Perez
Cargo: arquitecto
Fecha de egreso: 01-09-2010

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios?

Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Mejor oferta laboral		
Necesito un cambio	X	
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación		
Mejor oferta económica		
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?

Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Un mes o menos		
De uno a cinco meses		
Más de cinco meses	X	

Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		Observaciones
Potencial de promoción	I	
Objetivos de la empresa	S	
Ambiente de trabajo	S	
Relación con los compañeros	S	
Capacitación recibida	I	
Ambiente laboral	S	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	S	
Carga de trabajo	S	
Reconocimiento de mi trabajo	S	
Salario	S	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	S	pocas veces me siento desafiado

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?

La experiencia adquirida

- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?

El ambiente relajado

- ¿Y lo que menos te gustaba?

La presión de los tiempos

- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?

Premiar ideas a los empleados

- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?

Si porque siempre se requirió que se ejecute el trabajo para entregar

- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?

Si pero le comentaría que hay muchos periodos y el sueldo no es muy bueno

Entrevista de Egreso

Nombre: Ivan Bogadenyan
Cargo: Arquitecto / Diseñador
Fecha de ingreso: Julio 2012

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios?

Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Mejor oferta laboral		
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación	X	Muchas horas extras
Mejor oferta económica		
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?

Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Un mes o menos		
De uno a cinco meses	X	Finalizando el Proyecto Anterior
Más de cinco meses		

Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		Observaciones
Potencial de promoción	S	
Objetivos de la empresa	S	
Ambiente de trabajo	S	
Relación con los compañeros	S	
Capacitación recibida	I	
Ambiente laboral	S	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	S	
Carga de trabajo	S	
Reconocimiento de mi trabajo	S	
Salario	S	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	S	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?

El trabajo en equipo.

- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?

Los proyectos siempre fueron muy interesantes

- ¿Y lo que menos te gustaba?

La falta de criterio para organizar los equipos de trabajo.

- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?

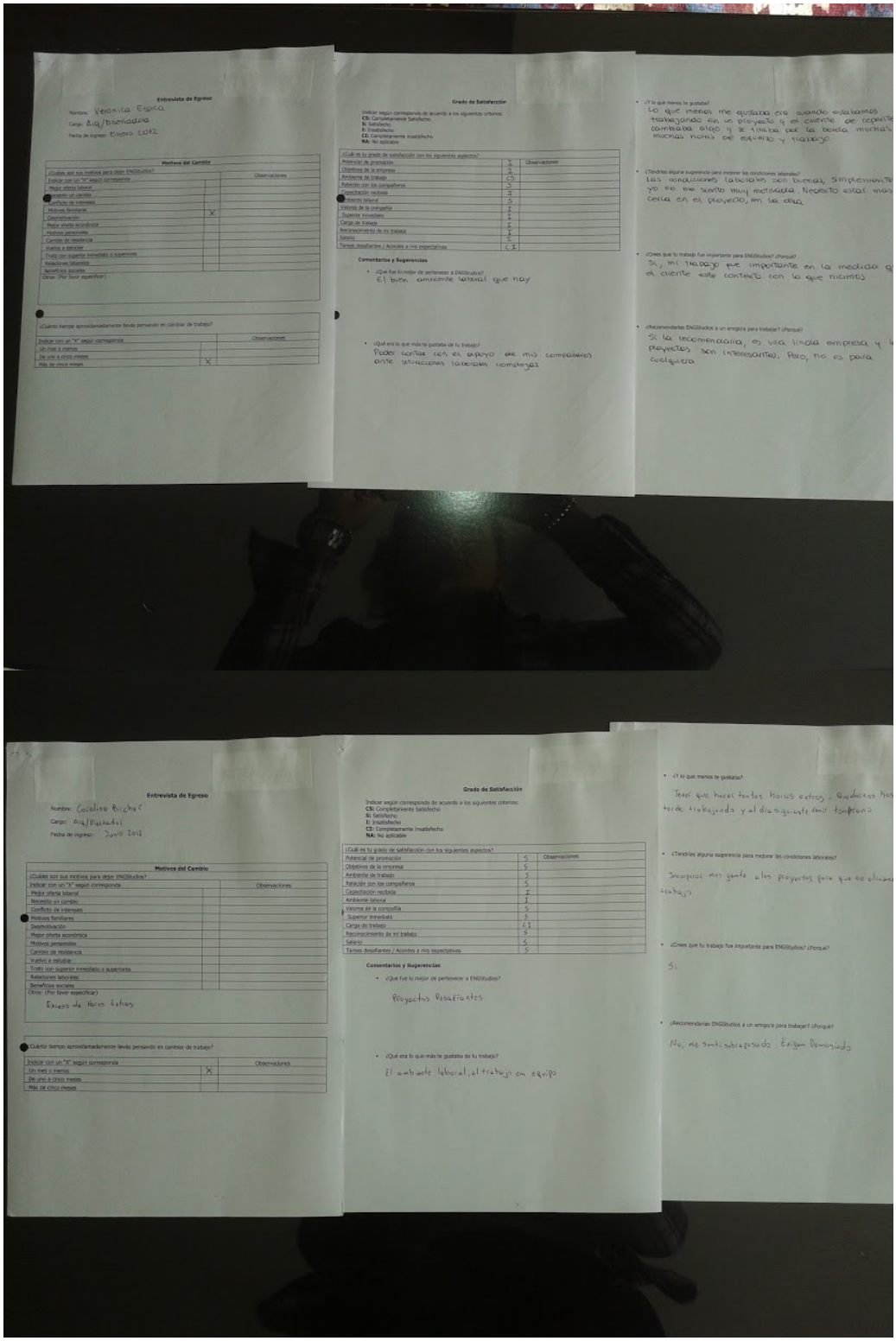
Si, creo que sería más fructífero si los líderes fueran un poco más organizados con la distribución de actividades y plazos de entrega permitiría llegar a los deadline sin tanto estress

- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?

Si el trabajo de todos es importante. Pero trabajando en equipo siempre hay que hacer uno lo tiempo que hacer el resto.

- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?

No estoy seguro



Entrevista de Egreso

Nombre: Veronica Espica
Cargo: Arq/Diseñadora
Fecha de ingreso: Enero 2012

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios?		Observaciones
Indicar con un "X" según corresponda		
Mejor oferta laboral		
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares	X	
Desmotivación		
Mejor oferta económica		
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?		Observaciones
Indicar con un "X" según corresponda		
Un mes o menos		
De uno a cinco meses		
Más de cinco meses	X	

Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente Insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		Observaciones
Potencial de promoción	I	
Objetivos de la empresa	I	
Ambiente de trabajo	CS	
Relación con los compañeros	S	
Capacitación recibida	I	
Ambiente laboral	S	
Valores de la compañía	I	
Superior inmediato	I	
Carga de trabajo	I	
Reconocimiento de mi trabajo	I	
Salario	I	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	CI	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?
  El bien ambiente laboral que hay
- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?
  Poder contar con el apoyo de mis compañeros ante situaciones laborales complejas
- ¿Y lo que menos te gustaba?
  Lo que menos me gustaba era cuando estabamos trabajando en un proyecto y el cliente de repente cambiaba algo y se tiraba por la borda muchas muchas horas de esfuerzo y trabajo.
- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?
  Las condiciones laborales son buenas, simplemente yo no me siento muy motivada. Necesito estar mas cerca en el proyecto, en la obra.
- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?
  Si, mi trabajo fue importante en la medida q el cliente este contento con lo que hicimos
- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?
  Si la recomendaria, es una linda empresa y l proyectos son interesantes. Pero, no es para cualquiera

Entrevista de Egreso

Nombre: Carolina Bircher
Cargo: Arq/Diseñadora
Fecha de ingreso: Junio 2012

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios?		Observaciones
Indicar con un "X" según corresponda		
Mejor oferta laboral		
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación		
Mejor oferta económica		
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		
Exceso de Horas Extras		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?		Observaciones
Indicar con un "X" según corresponda		
Un mes o menos	X	
De uno a cinco meses		
Más de cinco meses		

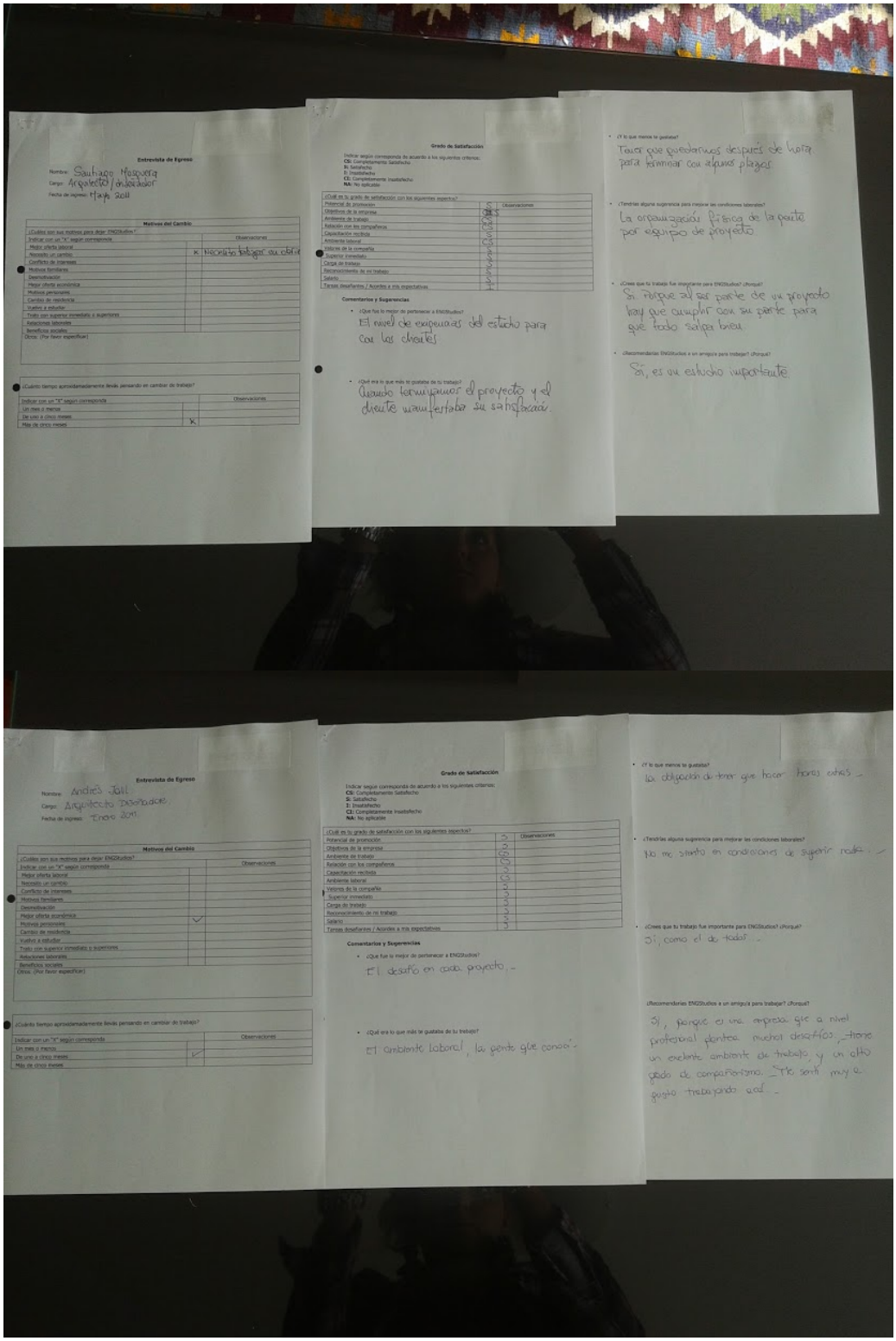
Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente Insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		Observaciones
Potencial de promoción	S	
Objetivos de la empresa	S	
Ambiente de trabajo	S	
Relación con los compañeros	S	
Capacitación recibida	I	
Ambiente laboral	I	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	S	
Carga de trabajo	CI	
Reconocimiento de mi trabajo	S	
Salario	S	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	S	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?
  Proyectos Desafiantes
- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?
  El ambiente laboral, el trabajo en equipo
- ¿Y lo que menos te gustaba?
  Tener que hacer tantas horas extras. Quedarnos has tarde trabajando y al dia siguiente venir temprano
- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?
  Incorporar mas gente a los proyectos para que se eliminen trabajo
- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?
  Si
- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?
  No, me sentí sobrepasado. Exigen Demasiado



Entrevista de Egreso

Nombre: Santiago Mosquera
Cargo: Arquitecto / Diseñador
Fecha de ingreso: Mayo 2011

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios? Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Mejor oferta laboral		
Necesito un cambio	X	Necesito trabajar en obra
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación		
Mejor oferta económica		
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		

Otros: (Por favor especificar)

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?

Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Un mes o menos		
De uno a cinco meses		
Más de cinco meses	X	

Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente Insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?

		Observaciones
Potencial de promoción	S	
Objetivos de la empresa	S	
Ambiente de trabajo	S	
Relación con los compañeros	CS	
Capacitación recibida	S	
Ambiente laboral	CS	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	CS	
Carga de trabajo	S	
Reconocimiento de mi trabajo	S	
Salario	I	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	S	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?

El nivel de exigencias del estudio para con los clientes

- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?

Cuando terminamos el proyecto y el cliente manifestaba su satisfacción.

- ¿Y lo que menos te gustaba?

Tener que quedarnos después de hora para terminar con algunos plazos

- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?

La organización física de la parte por equipo de proyecto

- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?

Sí, porque al ser parte de un proyecto hay que cumplir con su parte para que todo salga bien.

- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?

Sí, es un estudio importante

Entrevista de Egreso

Nombre: Andrés Jalil
Cargo: Arquitecto Diseñador
Fecha de ingreso: Enero 2011

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios? Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Mejor oferta laboral		
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación		
Mejor oferta económica	✓	
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		

Otros: (Por favor especificar)

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?

Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Un mes o menos		
De uno a cinco meses	✓	
Más de cinco meses		

Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente Insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?

		Observaciones
Potencial de promoción	I	
Objetivos de la empresa	S	
Ambiente de trabajo	S	
Relación con los compañeros	S	
Capacitación recibida	S	
Ambiente laboral	S	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	S	
Carga de trabajo	S	
Reconocimiento de mi trabajo	S	
Salario	S	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	S	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?

El desafío en cada proyecto.-

- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?

El ambiente laboral, la gente que conocí.-

- ¿Y lo que menos te gustaba?

La obligación de tener que hacer horas extras.-

- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?

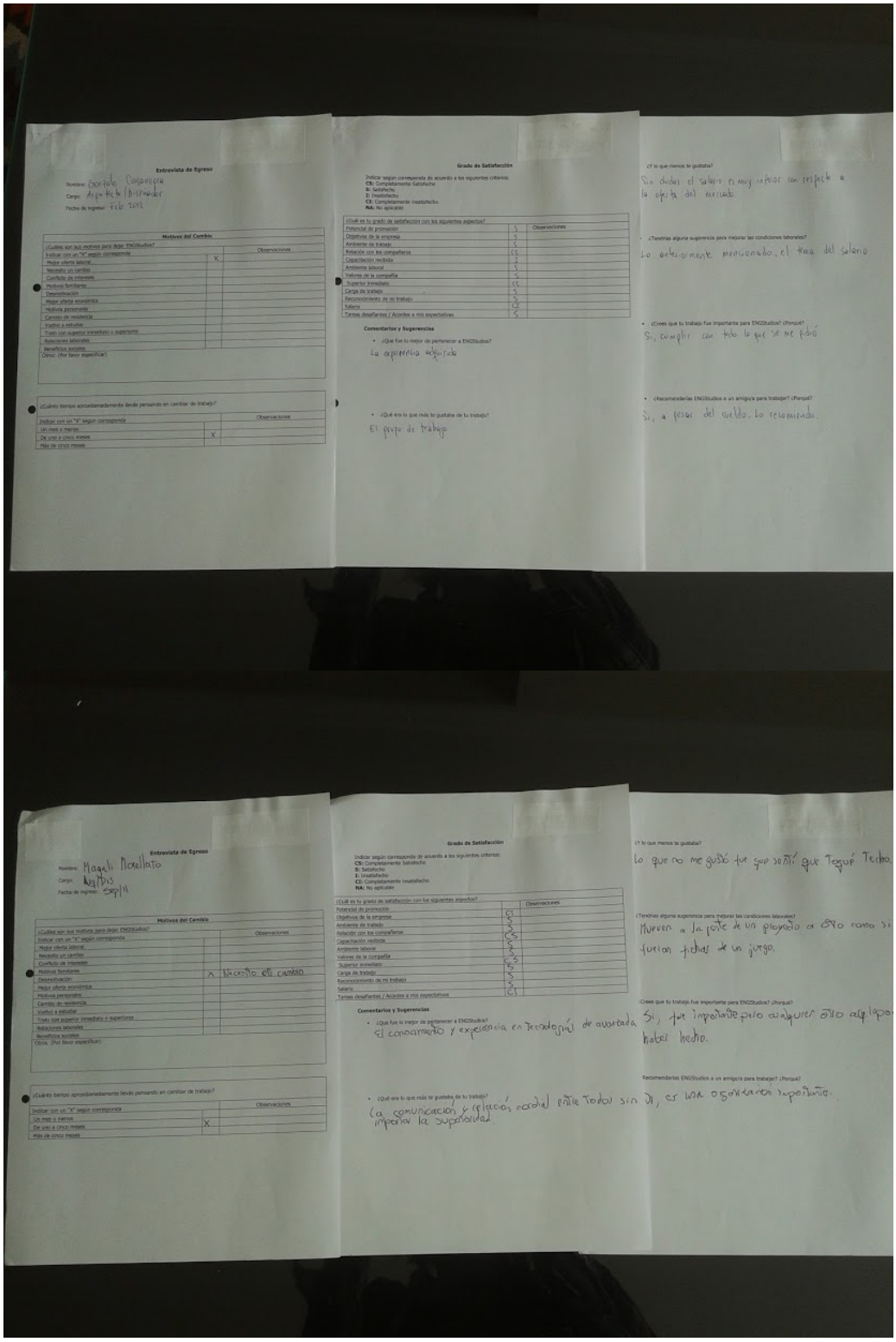
No me siento en condiciones de sugerir nada.-

- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?

Sí, como el de todos.-

¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?

Sí, porque es una empresa que a nivel profesional plantea muchos desafíos, tiene un excelente ambiente de trabajo, y un alto grado de compañerismo. Me sentí muy a gusto trabajando acá.-



Entrevista de Egreso

Nombre: Gonzalo Casanegra
Cargo: Arquitecto / Diseñador
Fecha de ingreso: Feb 2012

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios?		Observaciones
Indicar con un "X" según corresponda		
Mejor oferta laboral	X	
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación		
Mejor oferta económica		
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?		Observaciones
Indicar con un "X" según corresponda		
Un mes o menos		
De uno a cinco meses	X	
Más de cinco meses		

Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente Insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		Observaciones
Potencial de promoción	S	
Objetivos de la empresa	S	
Ambiente de trabajo	S	
Relación con los compañeros	CS	
Capacitación recibida	S	
Ambiente laboral	S	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	CS	
Carga de trabajo	S	
Reconocimiento de mi trabajo	S	
Salario	CI	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	S	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?

La experiencia adquirida

- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?

El grupo de trabajo

¿Y lo que menos te gustaba?

Sin dudas el salario es muy inferior con respecto a la oferta del mercado.

- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?

Lo anteriormente mencionado, el tema del salario.

- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?

Si, cumplir con todo lo que se me pidió

- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?

Si, a pesar del sueldo. Lo recomiendo.

Entrevista de Egreso

Nombre: Magali Morellato
Cargo: Ing/Dis
Fecha de ingreso: Sep/11

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios?		Observaciones
Indicar con un "X" según corresponda		
Mejor oferta laboral		
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación	X	Necesito el cambio
Mejor oferta económica		
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?		Observaciones
Indicar con un "X" según corresponda		
Un mes o menos		
De uno a cinco meses	X	
Más de cinco meses		

Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente Insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		Observaciones
Potencial de promoción	CI	
Objetivos de la empresa	S	
Ambiente de trabajo	S	
Relación con los compañeros	CS	
Capacitación recibida	S	
Ambiente laboral	S	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	CS	
Carga de trabajo	S	
Reconocimiento de mi trabajo	S	
Salario	S	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	CI	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?

El conocimiento y experiencia en tecnología de avanzada

- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?

La comunicación y relación cordial entre todos sin importar la superioridad.

¿Y lo que menos te gustaba?

Lo que no me gustó fue que sentí que tegué techo.

¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?

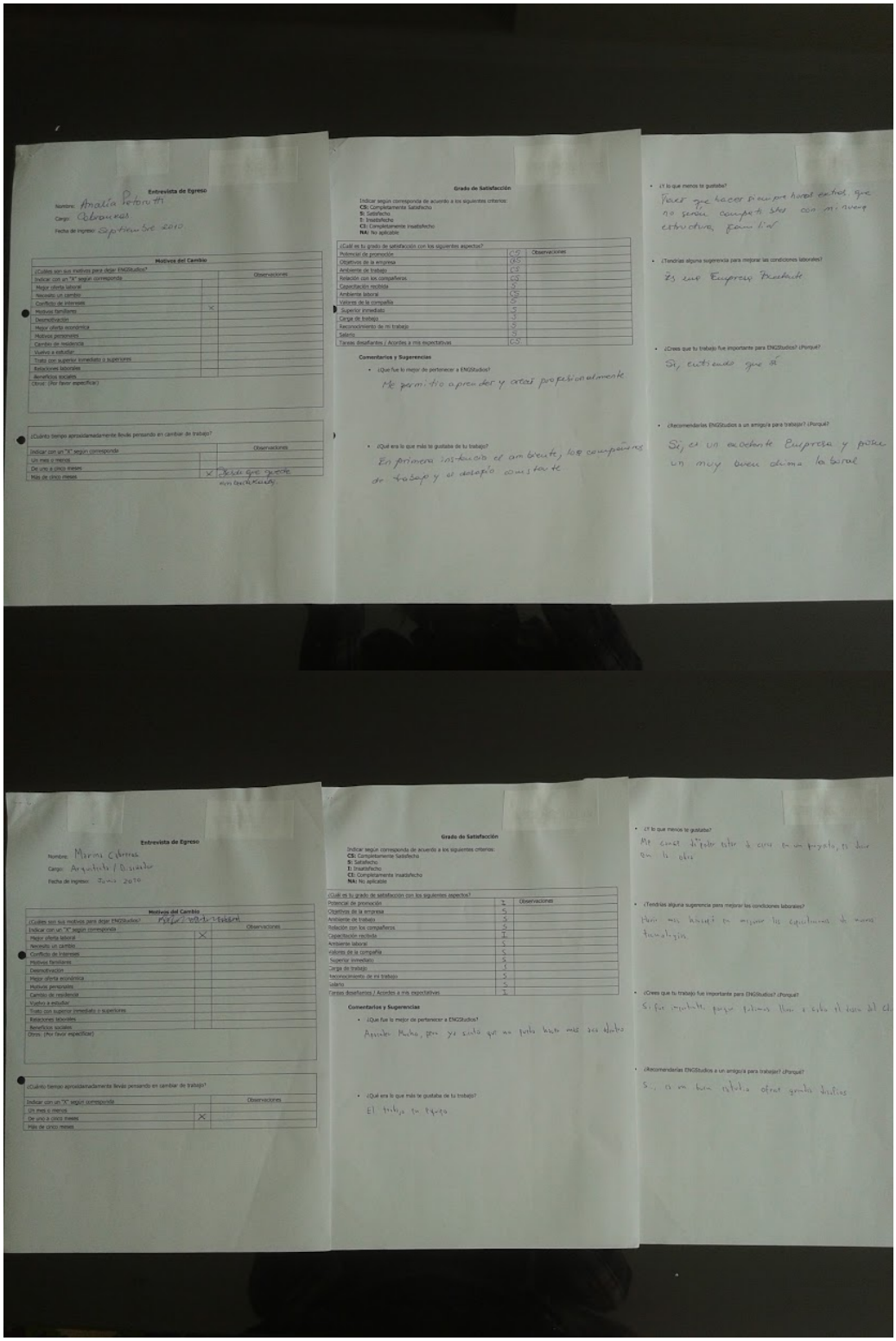
Mueven a la parte de un proyecto a otro como si fueran fichas de un juego.

¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?

Si, fue importante pero cualquier otro arq. lo pod[illegible] haber hecho.

Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?

Si, es una organización importante.



Entrevista de Egreso

Nombre: Analía Petorutti
Cargo: Cobranzas
Fecha de ingreso: Septiembre 2010

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios?		
Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Mejor oferta laboral		
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares	X	
Desmotivación		
Mejor oferta económica		
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?		
Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Un mes o menos		
De uno a cinco meses		
Más de cinco meses	X	Desde que quede embarazada.

Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		
Potencial de promoción	CS	Observaciones
Objetivos de la empresa	CS	
Ambiente de trabajo	CS	
Relación con los compañeros	CS	
Capacitación recibida	S	
Ambiente laboral	CS	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	S	
Carga de trabajo	S	
Reconocimiento de mi trabajo	S	
Salario	S	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	CS	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?
  Me permitio aprender y crecer profesionalmente
- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?
  En primera instancia el ambiente, los compañeros de trabajo y el desafío constante
- ¿Y lo que menos te gustaba?
  Tener que hacer siempre horas extras, que no serán compatibles con mi nueva estructura familiar
- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?
  Es una Empresa Excelente
- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?
  Si, entiendo que sí
- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?
  Si, es un excelente Empresa y posee un muy buen clima laboral

Entrevista de Egreso

Nombre: Marina Cabreras
Cargo: Arquitecta / Disidentes
Fecha de ingreso: Junio 2010

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios?		
Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Mejor oferta laboral	X	
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación		
Mejor oferta económica		
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?		
Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Un mes o menos		
De uno a cinco meses	X	
Más de cinco meses		

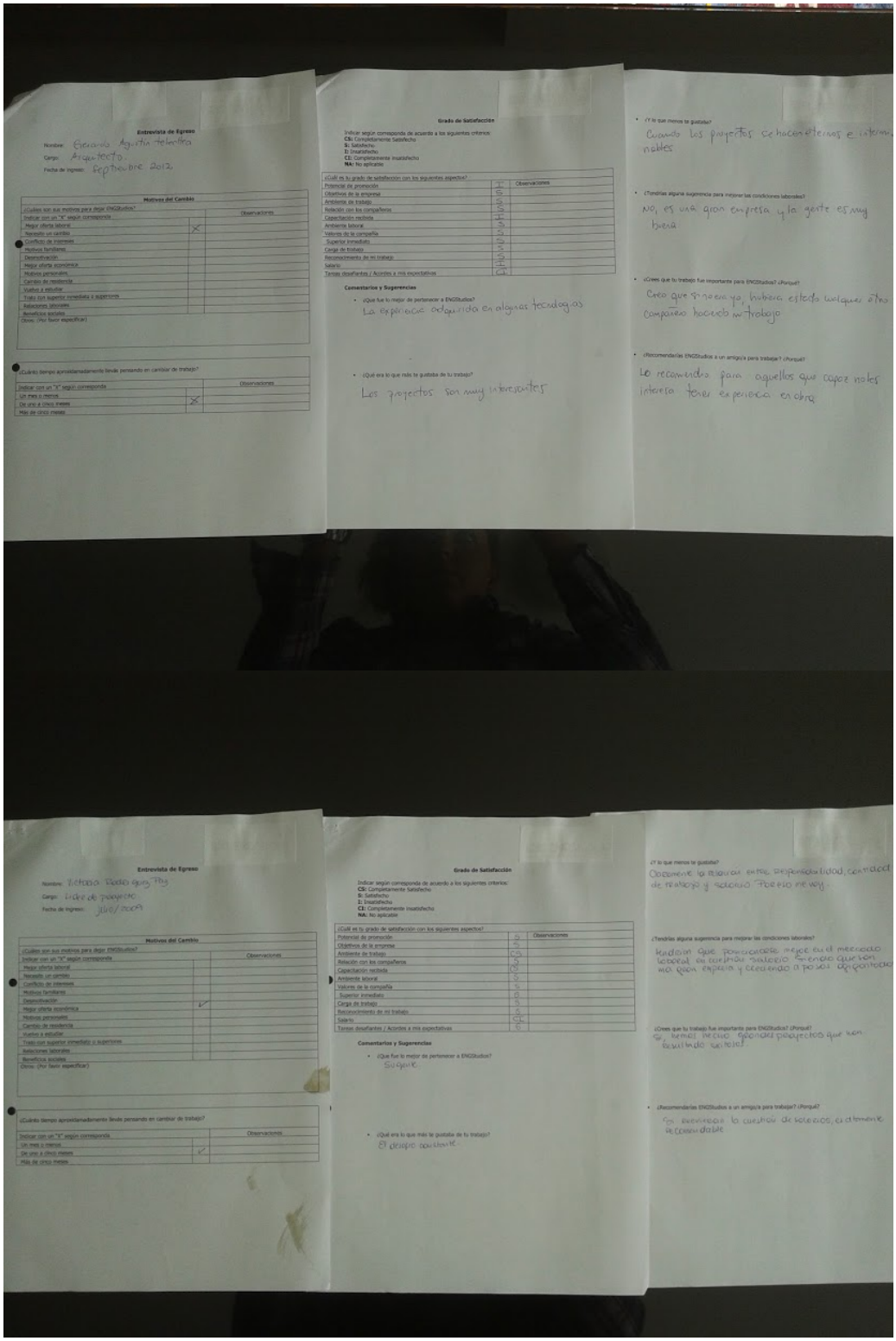
Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		
Potencial de promoción	I	Observaciones
Objetivos de la empresa	S	
Ambiente de trabajo	S	
Relación con los compañeros	S	
Capacitación recibida	I	
Ambiente laboral	S	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	S	
Carga de trabajo	S	
Reconocimiento de mi trabajo	S	
Salario	S	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	I	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?
  Aprender Mucho, pero ya siento que no puedo hacer más de adentro
- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?
  El trabajo en equipo
- ¿Y lo que menos te gustaba?
  Me cansé de poder estar de cerca en un proyecto, es decir en la obra
- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?
  Hacer más hincapié en mejorar las capacitaciones de nuevas tecnologías
- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?
  Si fue importante porque pudimos llevar a cabo el deseo del cl
- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?
  Si, es un buen estudio ofrece grandes desafíos



Entrevista de Egreso

Nombre: Gerardo Agustín Telechea
Cargo: Arquitecto.
Fecha de ingreso: Septiembre 2012

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios?		Observaciones
Indicar con un "X" según corresponda		
Mejor oferta laboral	X	
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación		
Mejor oferta económica		
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?

Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Un mes o menos		
De uno a cinco meses	X	
Más de cinco meses		

Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		Observaciones
Potencial de promoción	I	
Objetivos de la empresa	S	
Ambiente de trabajo	S	
Relación con los compañeros	S	
Capacitación recibida	I	
Ambiente laboral	S	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	S	
Carga de trabajo	S	
Reconocimiento de mi trabajo	S	
Salario	I	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	CI	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?
  La experiencia adquirida en algunas tecnologías
- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?
  Los proyectos son muy interesantes
- ¿Y lo que menos te gustaba?
  Cuando los proyectos se hacen eternos e interminables
- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?
  No, es una gran empresa y la gente es muy buena
- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?
  Creo que si no era yo, hubiera estado cualquier otro compañero haciendo mi trabajo
- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?
  Lo recomiendo para aquellos que capaz no les interesa tener experiencia en obra

Entrevista de Egreso

Nombre: Victoria Rodríguez Paz
Cargo: Líder de proyecto
Fecha de ingreso: Julio/2009

Motivos del Cambio

¿Cuáles son sus motivos para dejar ENGStudios?		Observaciones
Indicar con un "X" según corresponda		
Mejor oferta laboral		
Necesito un cambio		
Conflicto de intereses		
Motivos familiares		
Desmotivación		
Mejor oferta económica	✓	
Motivos personales		
Cambio de residencia		
Vuelvo a estudiar		
Trato con superior inmediato o superiores		
Relaciones laborales		
Beneficios sociales		
Otros: (Por favor especificar)		

¿Cuánto tiempo aproximadamente llevás pensando en cambiar de trabajo?

Indicar con un "X" según corresponda		Observaciones
Un mes o menos		
De uno a cinco meses	✓	
Más de cinco meses		

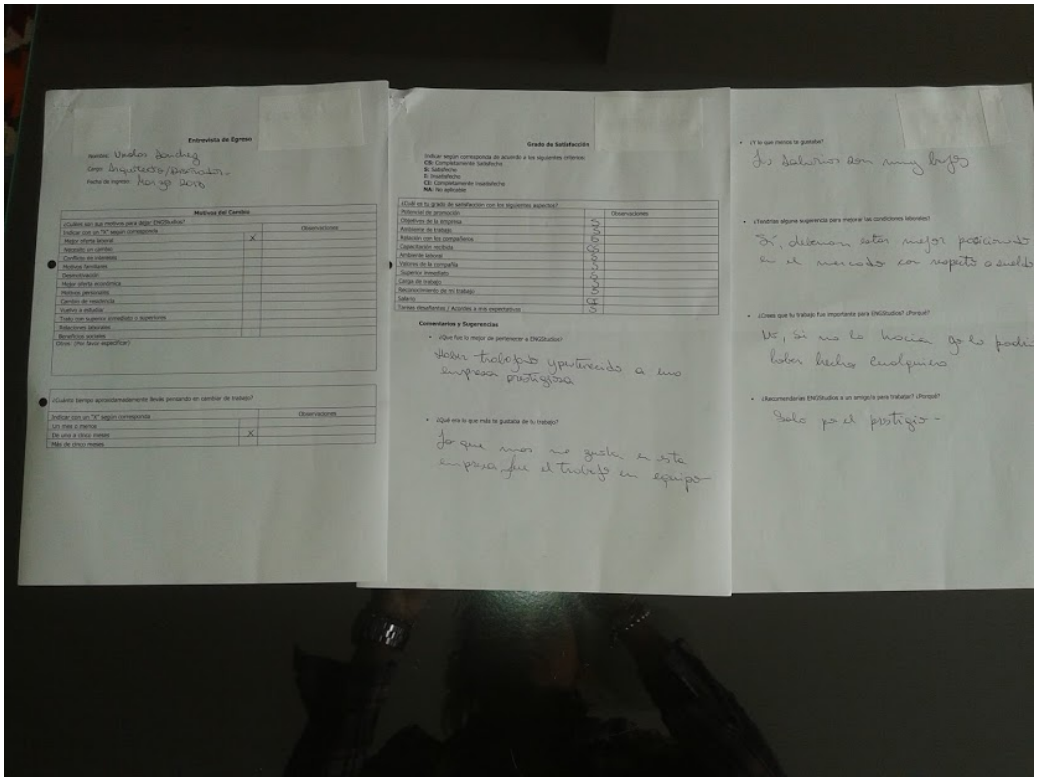
Grado de Satisfacción

Indicar según corresponda de acuerdo a los siguientes criterios:
CS: Completamente Satisfecho
S: Satisfecho
I: Insatisfecho
CI: Completamente insatisfecho
NA: No aplicable

¿Cuál es tu grado de satisfacción con los siguientes aspectos?		Observaciones
Potencial de promoción	S	
Objetivos de la empresa	S	
Ambiente de trabajo	CS	
Relación con los compañeros	S	
Capacitación recibida	CI	
Ambiente laboral	S	
Valores de la compañía	S	
Superior inmediato	S	
Carga de trabajo	S	
Reconocimiento de mi trabajo	S	
Salario	CI	
Tareas desafiantes / Acordes a mis expectativas	S	

Comentarios y Sugerencias

- ¿Que fue lo mejor de pertenecer a ENGStudios?
  Su gente.
- ¿Qué era lo que más te gustaba de tu trabajo?
  El desafío constante.
- ¿Y lo que menos te gustaba?
  Claramente la relación entre responsabilidad, cantidad de trabajo y salario. Por eso me voy.
- ¿Tendrías alguna sugerencia para mejorar las condiciones laborales?
  Tendrían que posicionarse mejor en el mercado laboral en cuestión salario. Siendo que son una gran empresa y creciendo a pasos agigantados
- ¿Crees que tu trabajo fue importante para ENGStudios? ¿Porqué?
  Sí, hemos hecho grandes proyectos que han resultado exitosos.
- ¿Recomendarías ENGStudios a un amigo/a para trabajar? ¿Porqué?
  Si revisaran la cuestión de salarios, es altamente recomendable



Entrevista de Egreso

Motivos del Cambio

Grado de Satisfacción

Comentarios y Sugerencias