



TRABAJO DE CAMPO

PRIMEROS PASOS PARA EL DESARROLLO DE UNA GESTIÓN
DE RECURSOS HUMANOS EN UNA EMPRESA FAMILIAR

GUADALUPE PADILLA

41.870.597

Profesor titular: Lic. Marcelo E. Medina Galván

Tutora: Lic. Candelaria Navarro

Modalidad: *Trabajo de Aplicación de conceptos
y técnicas de administración en*

situación laboral o ambiente real

Período: Segundo cuatrimestre -2021



Índice:

Resumen	2
Introducción	3
<u>Capítulo 1: Marco Metodológico</u>	
Presentación del problema	4
Objetivos General	4
Objetivos Específicos	4
Preguntas de investigación	5
Marco metodológico	6
<u>Capítulo 2: Marco Teórico</u>	
Empresa de Familia y etapas	6
Dirección del personal vs. Dirección de los recursos humanos	7
Administración de los recursos humanos	8
Perfil de exigencias basadas en competencias	9
Reclutamiento por competencias	9
Reclutamiento de personas externas al grupo familiar	11
Selección por competencias.....	12
Formación en las organizaciones.....	12
<u>Capítulo 3: Aplicación</u>	
La empresa	13
Actividades de Recursos humanos	14
Proceso para desarrollar el programa	15
Programa de “Primeros pasos hacia el desarrollo de los Recursos Humanos” para la empresa “Niñez S.R.L.”	16
<u>Capítulo 4: Conclusiones</u>	
Aplicaciones futuras	30
Conclusiones finales	30
Bibliografía.....	31
Anexo	32



Resumen:

A la hora de dirigir a las personas en las organizaciones existen principalmente dos enfoques de dirección, polarizados, pero que ayudan a comprender la realidad actual en Tucumán. Por un lado, el enfoque de Dirección del Personal y por el otro, el enfoque de Gestión de Recursos Humanos. En esencia la diferencia está en la percepción de las personas en la empresa, el primero las considera un costo más en el cual incurrir para lograr beneficios, y la segunda los considera un recurso o una ventaja competitiva.

Si bien estos enfoques son dos extremos, en el medio existe una enorme variedad de matices que son en realidad la gran mayoría de las organizaciones.

El presente trabajo busca sentar las bases para que para que una empresa familiar tucumana pueda evolucionar su administración del personal, desde una dirección hacia una gestión integral de los recursos humanos. Se plantean los primeros pasos a dar, ya que para hacer un cambio profundo se requiere tiempo y un plan integrador que, además varía de acuerdo a cómo se vaya evolucionando en los pasos anteriores.

Entonces, por medio del análisis de la situación actual y los problemas que se presentan con la actual gestión, se propone empezar a transitar el camino de la administración de los recursos humanos: integración y organización; que implica primero un análisis y descripción de los puestos actuales de la empresa; luego establecer un protocolo o un proceso para las tareas de reclutamiento y selección, y por último, diseñar un plan de inducción para los nuevos candidatos (y eventualmente para los actuales, que no tuvieron oportunidad de recibirlo).

Este primer avance, que a simple vista parece algo simple, puede llegar a generar un gran impacto a nivel organizacional. La propuesta es útil por su bajo costo de inversión y la sencillez en su implementación; lo cual permite ver a la organización un primer avance y su repercusión positiva en todos los empleados de la organización, aún en una empresa con un enfoque de dirección del personal. Será el inicio de un proceso evolutivo.

Palabras clave: Dirección de recursos humanos – Personal - Recursos Humanos – Empresa de familia – Cambio – Impacto



Introducción:

Pereda Marín, plantea que a la hora de dirigir a las personas en las organizaciones existen principalmente dos enfoques de dirección. Por un lado, el enfoque de Dirección del Personal y por el otro lado el enfoque de Gestión de los Recursos Humanos. Ambos, si bien se pueden encargar de tareas funcionales muy similares, son muy diferentes en su esencia.

Fundamentalmente, la dirección del personal tiene una mirada sobre las personas de la organización como un costo; considera a cada función de recursos humanos de una manera aislada, y tiene un nivel funcional dentro de la organización.

Por otro lado, el enfoque de gestión de los recursos humanos, tiene una mirada holística. Cada función está alineada con los objetivos de la organización, y a su vez, el área de RRHH tiene una jerarquía estratégica. Esto, porque considera que las personas podemos ser la principal fuente de ventaja competitiva en una organización. Partiendo de este hecho, se considera al personal no como un costo, sino como un recurso, ya que es el principal eslabón en la cadena de valor de cualquier organización. Es por ello que su gestión resulta fundamental, no solo para el buen funcionamiento de cualquier empresa, sino como condición para alcanzar el éxito.

El presente trabajo propone una guía de los primeros pasos necesarios para poder evolucionar desde una dirección del personal hacia una dirección de recursos humanos diseñada para la firma “Niñez S.R.L.” (dedicada a la comercialización de juguetes y artículos de primera infancia.) Y de esta manera poder ir incorporando prácticas y obteniendo resultados que, con simples cambios, permitan que una empresa familiar de tercera generación, modesta, pero en proceso de crecimiento, pueda sin una inversión costosa empezar a valorar los beneficios de una gestión de los recursos humanos integral.

La firma, que este año cumplió 54 años en el rubro; nació originalmente como una pequeña empresa familiar, con solo un local comercial destinado a la comercialización de ropa para primera infancia. Fundada por un matrimonio trabajador (Padres del actual gerente), que logró sucederles a sus hijos una empresa en expansión.

Actualmente, cuenta con una tienda online y 5 sucursales, distribuidas en las localidades de San Miguel de Tucumán (3), Concepción y Yerba Buena. La dirección de la empresa está constituida por el padre de familia, quien cumple el rol de gerente general; y sus dos hijos; quienes cumplen los roles de gerente administrativo y comercial. Además, cuentan con 23 empleados (3 administrativos, 5 encargados, 5 cajeros y 10 vendedores. Actualmente su canal principal de ventas es la venta presencial.



Capítulo 1: Marco Metodológico

Presentación del Problema:

Actualmente la empresa se desenvuelve con una dirección del personal, no cuenta con un área especializada en recursos humanos, se cumplen con las funciones más básicas: Empleo, Administración, jornadas laborales y Liquidación de sueldos.

Se pudo detectar luego de una serie de conversaciones con diferentes personas en la organización: empleados comerciales, administrativos y gerentes, que esta gestión dio lugar a una serie de conflictos o problemáticas:

- Falta de personal de reemplazo con habilidades específicas. Por ejemplo, actualmente hay una vacante disponible para cajero que no puede ser cubierta por ningún empleado por falta de conocimientos o aptitudes. Lo cual no solo imposibilita la rotación, sino que algún vendedor con categoría menor pueda desarrollarse dentro de la empresa.
- Sobrecarga de tareas a las personas con cargos de responsabilidad (Dependencia extrema del personal de administración, que solo se encarga de las tareas urgentes, y no logra cumplir con otras importantes).
- Confusión a la hora de definir roles, falta de claridad en los requerimientos de cada puesto y falta de proactividad.
- No existe una proyección de crecimiento dentro de la empresa
- Baja motivación (que puede derivar en un mal clima laboral).

Objetivos:

- General

Diseñar un programa de “Primeros pasos hacia el desarrollo de los Recursos Humanos” para la empresa “Niñez S.R.L.”

- Específicos

- Conocer las habilidades necesarias y requeridas para cada uno de los puestos de la organización para realizar un descriptivo de los mismos, con la definición de roles, funciones y competencias necesarias.
- Desarrollar un método para que la organización pueda seleccionar los recursos humanos necesarios para los puestos, por medio de la definición de los procesos de reclutamiento y selección; y del diseño de los puestos claves.
- Investigar cuál sería el plan de inducción actualizado para los nuevos empleados.
- Estudiar opciones para diseñar un programa de capacitación al personal actual.



Preguntas de investigación

¿Cuáles son los objetivos y el alcance de cada puesto esperados por la gerencia? ¿Cuáles son las habilidades necesarias para cada puesto de la organización?

¿Cuál es el procedimiento adecuado para el reclutamiento y la selección a partir del análisis y la descripción de los puestos?

Luego de analizadas las habilidades para los puestos ¿Qué debe incluir un adecuado plan de inducción?

¿De acuerdo las competencias requeridas para cada puesto, el personal actual necesita algún entrenamiento? ¿Qué temáticas de capacitación quiere incluir la dirección de la empresa?

Marco Metodológico:

- Enfoque y diseño

Por la naturaleza del problema, se opta por tomar un enfoque cualitativo en el trabajo, ya que será necesario observar la realidad y sumergirse en la misma para comprender realmente las necesidades, carencias o fortalezas de los recursos humanos de la organización. Luego, se desarrolla un diseño Investigación – Acción ya que, a partir de lo analizado, surge una propuesta de diseño de un plan adecuado para la organización. Las principales fases de este diseño son: observar (construir un bosquejo del problema y recolectar datos), pensar (analizar e interpretar) y actuar (resolver problemáticas e implementar mejoras). (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

- Justificación

Actualmente, la venta online está creciendo exponencialmente, y los artículos que vende “Niñez S.R.L” son muy simples de conseguir por ese canal. Sin embargo, la empresa sigue manteniendo como principal fuente de ingresos la venta presencial. Es por esto, que es fundamental que la empresa pueda contar con empleados capacitados, que generen la diferencia a la hora de elegir dónde comprar un producto, y que puedan lograr una lealtad de parte de los clientes. Para lo cual, se considera fundamental diseñar una propuesta para que la firma pueda dar un primer paso para hacer de su personal, una de sus ventajas competitivas.

- Viabilidad

Para que una empresa evolucione de una dirección del personal a una dirección de recursos humanos, es fundamental que los directivos estén convencidos de la importancia de ello. Es un cambio estructural y de costos, pero que principalmente implica un cambio mentalidad y valoración; esto último es quizás lo más difícil de conseguir, ya que generalmente, es necesario empezar a ver resultados para convencerse de que no se “gasta” cuando se habla del personal,



sino que se “invierte”. Por ello el plan de acción no implica un cambio radical. Se propone una serie de pasos que serán iniciales, simples de conseguir, de baja inversión en presupuesto; y que los directivos puedan aceptar, pero que será solo el inicio de todo un proceso posterior.

- Instrumentación

La instrumentación¹ con la que se recopila datos para la situación actual involucra: La *Observación directa*, brindada por la oportunidad de ser parte del ambiente; *entrevistas* a directivos y a quienes ellos consideren mejor preparados para realizar las tareas; y *cuestionarios* a los empleados.

Para desarrollar el plan de acción es necesario tener presente:

1. Prioridades (aspectos a resolver de acuerdo con su importancia).
2. Metas (objetivos generales o amplios para resolver las prioridades).
3. Tareas (acciones a ejecutar, cuya secuencia debe definirse).
4. Personas (quién o quiénes serán responsables de cada tarea).
5. Programación de tiempos (calendarización): determinar el tiempo que tomará realizar cada tarea o acción.
6. Recursos para ejecutar el plan.

Capítulo 2: Marco Teórico

- Empresa de familia y etapas

Existen 3 características principales que definen a una empresa familiar. La primera es que su propiedad es controlada por una o más familias. Luego, que los negocios son dirigidos por algunos miembros de las mismas. Y por último es el deseo de perpetuar en el tiempo la obra del fundador.

Dentro de las mismas conviven 3 subsistemas: El de los empleados, el de los miembros del grupo familiar y por último el de los accionistas o propietarios. Y es la dinámica entre los mismos, la que aporta a las empresas familiares tanto valor diferencial, como problemáticas. El siguiente cuadro resume las fortalezas y las debilidades que suelen caracterizarlas.²

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Visión a más largo plazo	Superposición de roles (familia y empresa)
Mayor unidad de objetivos	Falta de planificación
Mayor velocidad de decisión	Nepotismo
Mayor dedicación a la empresa	Resistencia al cambio y a la profesionalización
Mayor preocupación por la calidad e imagen	Liderazgo demasiado largo
Disposición de entrega en el trabajo	Dificultad para atraer a gente talentosa

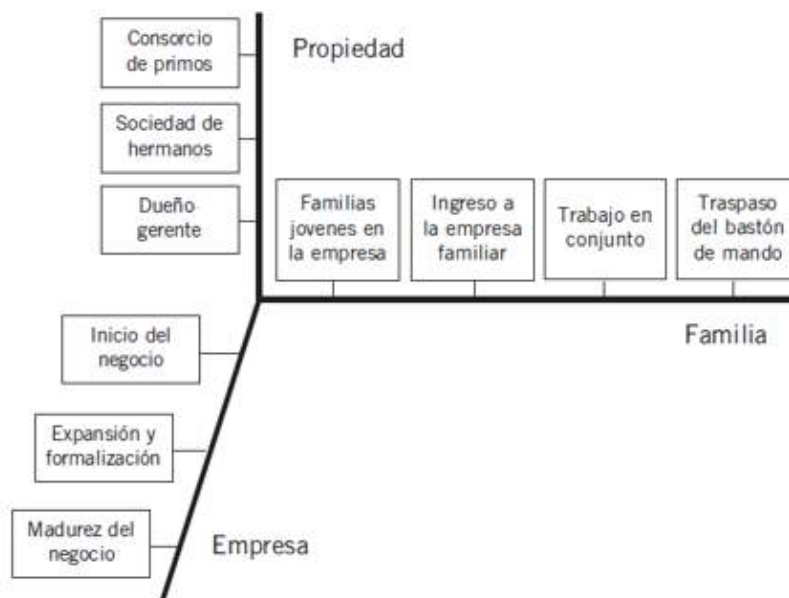
Fuente: adaptado de Martínez Echezarragua, J. (2011). Empresas Familiares: Reto al Destino. Argentina. Editorial Granica.

¹ (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

² (Martínez Echezarragua, 2011)



Por otro lado, cabe destacar que, de la dinámica de los 3 subsistemas, surge otra combinación de factores; ya que cada subsistema puede encontrarse en distintas etapas de crecimiento:



Fuente: adaptado de Gersick, K; Davis, J; McCollom Hampton, M, y Lansberg, I: *Empresas familiares: generación a generación*. McGraw-Hill Interamericana, (México,1997)

- Dirección del personal vs Dirección de Recursos Humanos

A la hora de dirigir a las personas dentro de una organización existen dos percepciones o enfoques que difieren en su esencia.³

El primero, y quizás el que estuvo establecido por más tiempo, es el de la Dirección del personal. Parte de la premisa de que el personal es un coste más para la organización (esto es fácil de observar por ejemplo cuando las prioridades de pago son los proveedores antes que los trabajadores; o cuando el foco está solamente en la venta de productos, sin centrarse a ver cómo podrían vender más potenciando a su personal). Otra característica de esta dirección es que las acciones son en general del tipo reactivo, soluciona los problemas una vez que ya surgieron; (un claro ejemplo de esto es cuando se busca un reemplazo una vez que un puesto está vacante, no hay anticipación). Luego, es habitual hablar de las “funciones de personal” que contemplan solamente el empleo, una formación básica, temas de retribución y de relaciones laborales. Por esto, en un organigrama, suele encontrarse a la dirección del personal en un escalón “funcional”.

Por el contrario, cuando se realiza una dirección de recursos humanos, se tiene la concepción que el personal es el recurso diferencial y es importante darles libertad y oportunidad para aportar todo su potencial al desarrollo de la firma; ya

³ (Pereda Marín, 1997)



que, si dos empresas tienen exactamente la misma estructura, venden los mismos productos y tienen los mismos recursos físicos; nunca serán iguales. La diferencia sustancial se encuentra en las personas. Es por ello que el área de recursos humanos ocupa un nivel estratégico en la organización, ya que se vuelve fundamental coordinar y gestionar el talento para lograr una ventaja competitiva. Además, propone un enfoque proactivo, que consiste en anticiparse a las dificultades y planificar acciones precisas para disminuirlas. Para lograr todo esto, es necesario que la gestión dentro del área esté integrada, que todas las funciones estén dirigidas por los mismos objetivos y a su vez que estos estén ligados a los de la empresa. ⁴

- Administración de los Recursos Humanos

Las personas en las organizaciones aportan sus hábitos, conocimientos, actitudes, conducta y percepciones. Son extremadamente distintas entre sí, por lo que constituyen más que un recurso diversificado, se podría decir que son copartícipes de la organización. Además, son los únicos capaces de procesar los demás recursos de la organización (financieros, materiales, mercadológicos y administrativos); por lo que son los más complejos de coordinar.

Se podría pensar entonces que la administración de recursos humanos es la responsable de gestionar a las personas en la organización. Sin embargo, la responsabilidad recae en cada jefe, gerente o encargado. Cada uno es responsable de los recursos destinados a su departamento. Entonces, el área de recursos humanos, juega un rol de “Staff”, cumple las funciones de asesoría y consultoría para proporcionar a las jefaturas una orientación uniforme y coherente.

Por último, para gestionar a las personas, se puede definir a la administración de los recursos humanos como un proceso, compuesto por una serie de subprocesos coordinados que involucran actividades asociadas con el departamento de recursos humanos ⁵

- **Integración:** Por medio del reclutamiento y la selección define quienes trabajarán en la organización
- **Organización:** Diseña puestos, los analiza y luego los evalúa para establecer qué harán las personas en la organización
- **Retención:** Busca conservar a las personas valiosas dentro de la organización por medio de la remuneración, retribución, prestaciones sociales, relaciones laborales, higiene y seguridad laboral.
- **Desarrollo:** Prepara y desarrolla a las personas por medio de capacitaciones y un proceso de desarrollo organizacional
- **Auditoría:** Controla y evalúa tanto el desempeño como el clima laboral.

⁴ (Hatun, 2015)

⁵ (Chiavenato, 2011)



- Perfil de exigencias basadas en competencias

Un perfil de exigencias basadas en competencias está definido en función de los comportamientos que debe llevar a cabo el ocupante del puesto para realizar su trabajo con eficacia, eficiencia, seguridad y satisfacción.⁶

Para ejecutar un perfil de exigencia por competencias es necesario seguir un proceso alineado con el resto de las actividades de los recursos humanos. En primer lugar, es importante definir las competencias estratégicas de la organización vinculadas a la misión, visión, valores y al modelo estratégico de la empresa. Luego elaborar los perfiles de exigencia de los puestos relacionados con las aptitudes que se requieren para cumplir adecuadamente con el cargo. Este paso incluye la elaboración de un catálogo de competencias. Por último, es fundamental validar la información tanto con la gerencia como con los supervisores directos del cargo.

- Reclutamiento por competencias

En un esquema de planeación de los recursos humanos, se parte del análisis de las necesidades del personal en relación con la nómina de empleados actuales y sus competencias; sin perder de vista la visión y la misión de la organización. De este análisis global, se determinan las necesidades de incorporación de empleados.

En cuanto a las opciones disponibles para cubrir una vacante, las organizaciones tienen dos posibilidades al adquirir activo humano: pueden formar personal interno para que tenga una mayor responsabilidad (reclutamiento interno); o pueden ir al mercado y contratar a alguien (reclutamiento externo). Una de las de las variables relevantes en esta decisión es el costo, concepto sobre el cual, se considera erróneamente qué cuánto menos se gasta en adquisición, más se puede destinar a otros ítems, en principio más productivos. Sin embargo, irónicamente, el proceso de selección brinda una gama de efectos más amplia de lo que generalmente nos imaginamos. La rentabilidad con respecto al costo de cualquier contratación dada no termina cuando se hace la oferta, sino que realmente empieza.⁷

⁶ (Pereda Marín, Berrocal, & Alonso García, Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, 2011)

⁷ (Alles, 2006)



RECLUTAMIENTO		
	Interno	Externo
VENTAJAS	Más económico y rápido	Renueva los Recursos Humanos
	Seguro en cuanto a resultados finales	Aprovecha inversiones de otras empresas
	Motiva a empleados	Rotación "sana" o motivadora
	Retorno sobre la inversión en formación	Aportan riqueza de experiencia y conocimientos
DESVENTAJAS	Exige empleados con potencial	Más tiempo, esfuerzo y dinero
	Puede generar conflictos de intereses	Puede ser visto por los empleados como deslealtad
	Promueve el status quo	Puede traer problemas entre el personal

Fuente: Adaptación de Alles, M. (2006). Selección por competencias. Argentina. Ediciones Charnica s.a.

Es importante que las fuentes de reclutamiento estén alineadas con las estrategias de la empresa: En el caso de una organización más bien conservadora, es recomendable recurrir a las referencias personales. Por otro lado, las empresas que requieran un flujo de talento en forma constante recurren al reclutamiento por internet las simulaciones. Y, por último, las empresas que enfrentan un problema de escasez de talento requieren a varias estrategias como un headhunting especializado, asociaciones profesionales, o bolsas de trabajo.⁸

Otras fuentes de reclutamiento externo en auge son:⁹

- Bases de datos: Mantener bases de datos de las candidaturas pasadas de la empresa, ya que es muy posible que alguien haya solicitado un puesto parecido no hace mucho tiempo. Que el aspirante no haya sido contratado en esa oportunidad, no quiere decir que no sea idóneo; bien pudo haber sido que había varios que estaban bien calificados entre los cuales solamente podría elegir sea uno; o tal vez no habría una vacante apropiada cuando el individuo presentó su solicitud. También es posible que las aspiraciones del solicitante en material de sueldo excedieran lo que la compañía podía ofrecer en ese momento.
- Internet: las bases de datos de los distintos sitios web que ofrecen un currículum de postulantes son una rápida y económica fuente de reclutamiento. Permiten la consulta parametrizada y se insertan anuncios con los pedidos de las empresas abonadas.
- Bolsa de trabajo virtual: tiene el objetivo principal de brindar posibilidad de encontrar empleo a postulantes y de ayudar a las empresas a encontrar la persona adecuada frente a una búsqueda. Una de sus principales ventajas es que resulta sencillo obtener información segmentada de género, edad, nivel educativo y que la extensión del servicio a otros países permite acceder a una base de datos regional.

⁸ (Hatun, 2015)

⁹ (Alles, 2006)



- Consultoras: para búsqueda de diferentes niveles su área de servicio abarca desde los head-hunters internacionales hasta selectoras de nivel intermedio y jóvenes profesionales.

La mayoría de estas fuentes requiere de un anuncio que será presentado a posibles candidatos. Dichos anuncios son un reflejo de la organización que lo publica, y por consiguiente se deberá pensar en la imagen que se quiere proyectar. Deben ser diseñados por un diseñador experto; pero el texto debe ser redactado por el responsable de selección que conoce los requerimientos del puesto a cubrir. Además, se debe considerar si el anuncio será publicado interna o externamente; y debe contener: descripción de la empresa - descripción de la posición - requisitos excluyentes y no excluyentes - competencias dominantes - frase que indica qué se ofrece (sí desarrollo de carrera, buen salario, etc.) - indicaciones finales o un llamado a la acción

- **Reclutamiento de personas externas al grupo familiar**

Reclutar y retener talento es un desafío para cualquier empleador. Pero agregando el factor de la dinámica de la familia en una empresa, hay más barreras a la hora de contratar y retener talento fuera del grupo familiar especialmente en los cargos ejecutivos.¹⁰

A la hora de reclutar y seleccionar personal para una empresa familiar, pueden surgir en los candidatos preocupaciones sobre un trabajo a largo plazo o sobre un plan de carrera extendido, inseguridades a la hora de reportar con profesionalismo, dificultades en las relaciones o dinámicas entre los trabajadores y la familia, sentimientos de resentimiento o trato privilegiado; etc. Una adecuada elección de las personas que van a trabajar dentro de la organización es fundamental, no solo para la tranquilidad de los dueños, sino también que los empleados puedan entender la dinámica de este tipo de empresa y poder tener una proyección de carrera.

Es importante para los empleadores conocer estas barreras para poder ofrecer soluciones. Como tener en cuenta que una vez que se atrae el talento, es esencial mantener a los trabajadores motivados, ofreciéndoles un espacio de comunicación honesta; además es fundamental establecer reglas previamente en donde se establezca un protocolo para contratar a familiares o a miembros externos. Permitirles a estos últimos un tiempo de inducción a la cultura empresarial, que suele estar ligada a la familiar. Ser profesionales y distinguir cuestiones familiares de empresariales en todos los procesos. Y por último es importante prestar atención y ser proactivo en neutralizar los problemas potenciales.

¹⁰ (Fishman, 2009)



- Selección por competencias

En cuanto al proceso de selección más conveniente para cada organización es importante distinguir qué es lo que se está buscando: si está buscando actitudes y experiencia; un fit organizacional; o un potencial a futuro. ¹¹

Para buscar actitud y experiencia; la entrevista de selección debe estar basada en evidencias o información. Este tipo de entrevista, focalizada en captar la actitud y la experiencia del candidato está basada en poder predecir una performance futura evaluando la performance pasada del candidato, esto requiere del entrevistador una buena preparación previa para realizar su trabajo mediante preguntas específicas referidas a las competencias requeridas.

Si se pretende evaluar competencias, la entrevista laboral le permita el evaluador tener el primer contacto directo con el postulante y conocer con mayor profundidad los datos que se volcaron en el currículum, para saber si la persona reúne las competencias requeridas para el puesto de trabajo. Dentro de una entrevista se le cuestionará al candidato sobre sus intereses, motivaciones y preferencias; sobre su nivel formativo, experiencia y sobre sus acciones pasadas; esto porque el uso del comportamiento elimina malentendidos, elimina las impresiones personales y reduce la “falsificación” del candidato. Una metodología muy utilizada para entrevistar por competencias es la metodología STAR¹². En dónde se evalúa situación – tarea - acción – resultado (todos pasados)

- o Situación: ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?
- o Tarea: ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?
- o Acción: ¿Qué hizo? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Qué hicieron los otros?
- o Resultado: ¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?

- Formación en las organizaciones

Las organizaciones utilizan distintos métodos para que sus miembros desarrollen las competencias necesarias para cumplir los objetivos de negocios. Una de las tendencias de la formación para el trabajo, es centrarse en las competencias personales requeridas por la organización para lograr los resultados; ya que las competencias son las bases de los diseños de aprendizaje activo y significativo. ¹³

Para realizar un proceso de formación es necesario en primer lugar diagnosticar la necesidad de formación ¿cuándo y por qué? formar a los trabajadores. El

¹¹ (Hatun, 2015)

¹² (Abajari, 2005)

¹³ (Czikk, 2009)



momento para formar a los trabajadores puntualmente, es cuando hay una falta de capacidad, pero si existe actitud. Por otro lado, cuando la brecha está en la actitud, y no en la capacidad, se debe recurrir a la motivación.

Cuando se ha decidido recurrir a la formación, se procede a diseñar un buen plan de formación; para lo cual es necesario y fundamental reconocer tanto las características de la empresa, como las de la población (o de sus trabajadores). Luego se define puntualmente el “para qué” de la capacitación. Generalmente los propósitos para un programa de formación son: de mantenimiento (conservar las habilidades y conocimientos y actitudes básicas); o de desarrollo (para alcanzar mejores niveles de desempeño).

En cuanto al diseño el programa de formación es importante definir: cuáles son los objetivos que la empresa quiere lograr, y los objetivos del programa educativo.

Los contenidos deben ser determinados en respuesta al siguiente interrogante ¿cuáles son los conocimientos habilidades y actitudes que las personas deben incorporar para desempeñarse a un nivel requerido? Y debe plantearse observando la distancia entre lo esperado y lo real.

Además, es fundamental tener en cuenta los tiempos, las actividades, y en qué consiste la formación en trabajo. Si será realizada: por rotaciones (hace rotar a una persona por distintas posiciones) - por sombra (definir a alguien para la observación de otra persona más competente en algún área para que aprenda viéndole hacer) - por visitas fuera de la empresa (realidades diferentes y que pueda comparar y comprender sus modos habituales de proceder) - por coaching (el jefe directo debe ejercer de coach, señalando a su colaborador los aspectos a mejorar; haciendo funciones de entrenador mientras aplica el ejercicio de la escucha y el feedback) - o un entrenamiento online (E-learning que consiste en una tecnología que habilita que cada empleado auto administre su proceso de aprendizaje, mediante una plataforma tecnológica asincrónica en donde el administrador, o incluso tutor se conectan según sus propios tiempos)¹⁴

Capítulo 3: Aplicación

La empresa

Niñez S.R.L.” es una empresa familiar, líder en Tucumán, dedicada a la comercialización de juguetes y artículos de primera infancia. La firma cuenta con una tienda online y 5 sucursales, distribuidas en las localidades de San Miguel de Tucumán (3), Concepción y Yerba Buena.

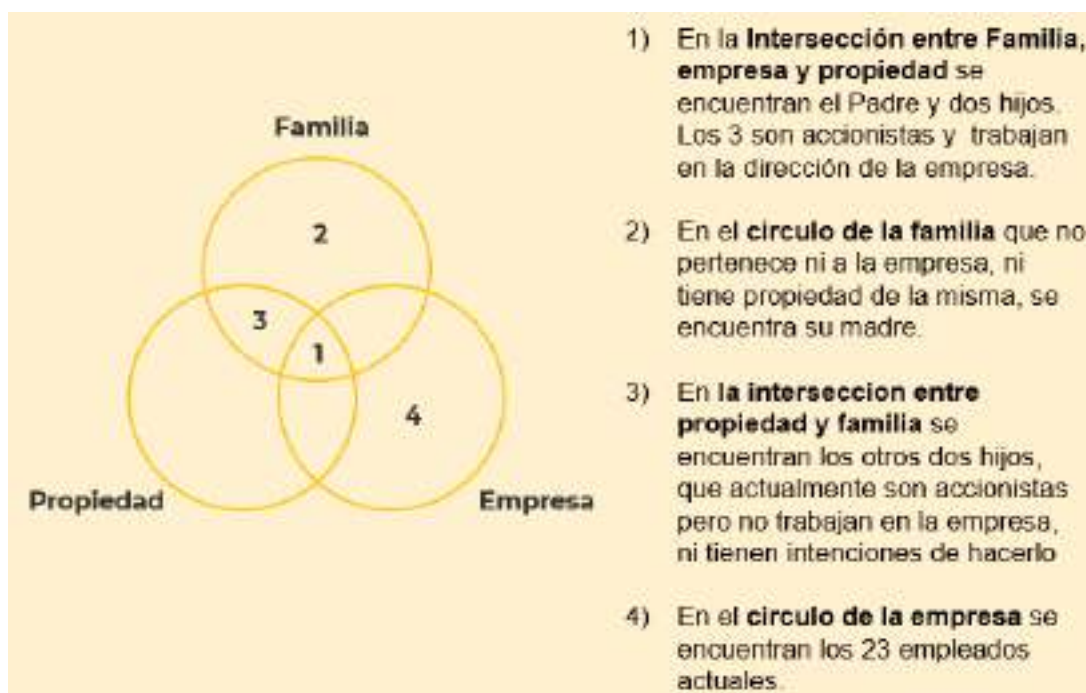
La dirección de la empresa está constituida por el padre de familia, quien cumple el rol de gerente general; y sus dos hijos; quienes cumplen los roles de gerente

¹⁴ (Czikk, 2009)



administrativo y comercial. Además, cuentan con 23 empleados (3 administrativos, 5 encargados, 5 cajeros y 10 vendedores). Actualmente su canal principal de ventas es la venta presencial.

Actualmente, la dinámica las relaciones entre familia – empresa – propiedad, puede simplificarse en base al modelo de “Los 3 Círculos” de los profesores John Davis y Renato Taguiri (1982):



Fuente: Elaboración propia

Actividades de Recursos Humanos:

En cuanto a la aplicación de las teorías de la administración del personal, se realiza una observación empírica del funcionamiento de los procesos de RRHH en la empresa, en donde se puede vislumbrar:

- “Niñez S.R.L” coordina a sus empleados con una dirección del personal que se ve reflejada en los procesos aislados que utiliza, en su enfoque reactivo y en el orden de relevancia de pago (primero proveedores, luego sueldos)¹⁵
- Ausencia de un análisis del puesto previo a una selección del personal. Realización de una sola ronda de entrevistas, las cuales son dirigidas indistintamente por cualquier miembro del grupo familiar; quienes son los únicos autorizados para determinar qué empleados se contratarán. No se consulta con el cliente interno. Ni se informa a los candidatos que quedaron fuera del proceso. ¹⁶

¹⁵ (Pereda Marín, La dirección de Recursos Humanos, 1997)

¹⁶ (Alles, 2006)



- No trabajan con reclutamiento interno, y los métodos de reclutamiento externo que utiliza son: Contactos personales – Reclutamiento en redes sociales (únicamente WhatsApp e Instagram; ningún portal de empleo).¹⁷
- Las preguntas más comunes que se realizan en las entrevistas de selección son del tipo abiertas de aclaración (explicar algún aspecto del currículum) y cerradas de identificación. (¿quién?, ¿dónde?, ¿cuándo?).¹⁸
- Su proceso de selección está basado en las aptitudes y experiencias de los candidatos. Buscan en sus empleados capacidad para realizar inmediatamente su trabajo.¹⁹
- El proceso de “ingreso” de nuevos empleados a la organización no cumple con las características de un adecuado proceso de “inducción”²⁰. Simplemente se basa en entregar a los ingresantes una hoja con las normativas y reglas generales²¹.
- Modelo de planeación del personal basado en la demanda estimada de las ventas. Por lo tanto, las necesidades del personal son influenciadas por variaciones en la economía, temporada, ventas, etc.²²

Proceso para desarrollar el programa

Teniendo en cuenta que el programa de “primeros pasos hacia la gestión de los recursos humanos” incluye los procesos de Inducción y organización, se involucran a las actividades de RRHH denominadas como “análisis y descripción” de los puestos actuales de la empresa; “reclutamiento y selección” y por último el de “plan de inducción” para los nuevos candidatos, que incluya adicionalmente capacitaciones para el personal actual.

El desarrollo de la primera etapa, “descriptivo de los puestos”²³ abarca una serie de necesidades previas: como la formalización del organigrama²⁴ de la empresa, la de entrevistar a la gerencia²⁵ para conocer sus requerimientos de competencias para cada puesto; y conformar un diccionario de competencias²⁶ que es fundamental para luego consultar a los empleados por medio de un cuestionario²⁷ sobre la relevancia de cada habilidad en sus tareas diarias. Todo esto profundizar el análisis de la situación y realizar la descripción de los puestos;

¹⁷ (Chiavenato, 2011) - (Alles, 2006)

¹⁸ (Pereda Marín, Berrocal, & Alonso García, Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias, 2011)

¹⁹ (Hatun, 2015)

²⁰ (Chiavenato, 2011)

²¹ Anexo 1

²² (Chiavenato, 2011)

²³ (Alles, 2006)

²⁴ Anexo 2

²⁵ Anexo 3

²⁶ (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: El diccionario, 2002)

²⁷ Anexo 4



que será el fundamento para los siguientes pasos de reclutamiento, selección y capacitación.

Luego, para desarrollar un “programa de reclutamiento y selección” es necesario tener en cuenta los descriptivos realizados, un análisis de las necesidades de la organización y del mercado de RRHH de Tucumán.

Para finalizar, se tienen en consideración tanto todo lo anterior como la situación actual de los empleados en la empresa y las expectativas de los directivos para diseñar el plan de inducción.

Programa de “Primeros pasos hacia el desarrollo de los Recursos Humanos” para la empresa “Niñez S.R.L.”

La siguiente es la propuesta para que “Niñez S.R.L.” pueda avanzar desde una administración del personal hacia una gestión de los recursos humanos. Se espera que, en base a la aplicación de este programa, la dirección pueda observar beneficios reales, resultantes de adquirir y mantener en la empresa a un personal capacitado, motivado y competente.

- Análisis y Descripción por competencias

En primer lugar, es importante destacar que, a diferencia del método tradicional de descripción de los puestos, se trabaja con un enfoque por competencias, puesto a que trae ciertas ventajas en cuanto a que su aplicación permite una selección del personal más adecuada con los requerimientos de cada puesto.

Como guía y marco de los descriptivos de cada puesto, se redacta el diccionario por competencias creado y adaptado para “Niñez S.R.L.”²⁸. El mismo contiene la totalidad de competencias consideradas como requerimiento para los puestos de la organización; y su distribución en cuanto a genéricas o específicas a cada cargo es la siguiente:

COMPETENCIAS GENERICAS A LA ORGANIZACIÓN (Es fundamental que estén presentes en cada miembro de la empresa; y si por algún motivo, no están arraigadas en todos ellos, se recomienda que se fomente su desarrollo)

- Responsabilidad:
- Trabajo en equipo
- Comunicación
- Orientación al cliente
- Integridad

A continuación, se enumeran las competencias específicas requeridas para cada puesto dentro de la organización, las cuales se relacionan con el perfil de cada puesto.

²⁸ Anexo 5



Puesto Administrativo:

- Flexibilidad
- Preocupación por el orden y la claridad
- Orientación a los resultados
- Relaciones publicas
- Iniciativa
- Liderazgo

Puesto Encargado

- Flexibilidad
- Preocupación por el orden y la claridad
- Capacidad de solucionar problemas
- Temple
- Liderazgo
- Relaciones publicas

Puesto Cajero:

- Adaptabilidad al cambio
- Preocupación por el orden y la claridad
- Capacidad de solucionar problemas

Puesto Vendedor:

- Impacto e influencia
- Iniciativa

	GENÉRICO	Administrativo	Encargado	Cajero	Vendedor
Responsabilidad	●	●	●	●	●
Trabajo en equipo	●	●	●	●	●
Comunicación	●	●	●	●	●
Orientación al cliente	●	●	●	●	●
Integridad	●	●	●	●	●
Orden y claridad	●	●	●	●	●
Facilidad	●	●	●	●	●
Influencia	●	●	●	●	●
Cap. de solucionar probl.	●	●	●	●	●
Temple	●	●	●	●	●
Liderazgo	●	●	●	●	●
Orientación a resultados	●	●	●	●	●
Relaciones publicas	●	●	●	●	●
Iniciativa	●	●	●	●	●

Cuadro resumen: Competencias genéricas y específicas Niñez SRL. Fuente: Elaboración propia

Tomando como fundamentos estas competencias, se procede a presentar los descriptivos de cada puesto de trabajo en la organización (excluyendo a los gerenciales):



DESCRIPTIVO POR COMPETENCIAS					
Cliente	Niñez SRL				
Búsqueda / PUESTO	ADMINISTRATIVO CONTABLE				
Contacto	Miembro del grupo directivo				
OBJETIVO DE LA POSICIÓN					
Llevar la contabilidad de la empresa de manera ordenada y al día. Garantizar que las compras nacionales sean efectuadas en tiempo, calidad y menor costo posible					
DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Dependencia lineal	Gerente administrativo				
Sectores a cargo	Asistente administrativo				
PRINCIPALES FUNCIONES					
- Organizar las salidas a bancos para pagos de servicios, proveedores, etc. - Solicitar servicios del tipo mantenimiento (visitas de EDET – sistema de alarma – limpieza y mantenimiento – etc.) - Hacer trámites varios. - Recibir los pedidos internos de compra. - Pedir presupuestos a proveedores. - Efectuar la compra - Definir precios de venta de los productos con el gerente de operaciones. - Supervisar al asistente administrativo en sus tareas. - Registrar impuestos (IVA – IIBB) y supervisar la preparación de los papeles necesarios para enviar a estudio contable.					
REQUISITOS					
EXPERIENCIA					
En administración contable (mínimo 2 años)					
EDUCACIÓN					
Secundaria	Si				
Universitaria	Administración – Contabilidad (no excluyente)				
Otra: Comercio exterior	Si (no excluyente)				
CONOCIMIENTOS ESPECIALES					
Específicos	Contabilidad				
Computación	si				
Sistema	Tango Gestión (no excluyente)				
OTROS REQUISITOS					
Edad	Entre	30	años y	--	años
Sexo preferencia	ninguno				
Domicilio	No establecido				
RESPONSABILIDAD DEL CARGO					
Manejo de información confidencial, claves bancarias					
Manejo de dinero en efectivo, cheque y bancos					
Representación de la empresa con proveedores					
RELEVAMIENTO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS REQ	Muy importante	Importante	Algo importante	No importante	
Relaciones publicas			X		
Iniciativa	X				
Preocupación por el orden y la claridad	X				
Liderazgo			X		
Orientación a los resultados	X				
flexibilidad			X		



DESCRIPTIVO POR COMPETENCIAS				
Cliente	Niñez SRL			
Búsqueda / PUESTO	ADMINISTRATIVO COMERCIO EXTERIOR			
Contacto	Miembro del grupo directivo			
OBJETIVO DE LA POSICIÓN				
Garantizar que las importaciones sean efectuadas en tiempo, calidad y menor costo posible. Manteniendo actualizada y ordenada la información y documentación de su gestión para apoyar a la efectiva toma de decisiones.				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Dependencia lineal	Gerente Operaciones			
Sectores a cargo	Asistente administrativo			
PRINCIPALES FUNCIONES				
- Coordinar la logística de la mercadería internacional. - Gestionar la redistribución de la mercadería a las sucursales. - Organizar las salidas a bancos para pagos de servicios, proveedores, etc. - Archivar recibos de sueldo de cada sucursal cuando vienen en el fondo fijo. - Mantener comunicación con abogados y contador para tener documentos y pagos al día. - Archivar documentación confidencial. - Solucionar los problemas eventuales que puedan ocurrir con el sistema Tango Gestión.				
REQUISITOS				
EXPERIENCIA				
En administración contable (mínimo 2 años)				
EDUCACIÓN				
Secundaria	Si			
Universitaria	Administración – Contabilidad (no excluyente)			
Otra: Comercio exterior	Si (no excluyente)			
CONOCIMIENTOS ESPECIALES				
Específicos	Contabilidad			
Computación	si			
Sistema	Tango Gestión (no excluyente)			
OTROS REQUISITOS				
Edad	Entre	30	años y	-- años
Sexo preferencia	ninguno			
RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
Manejo de información confidencial, claves bancarias				
Manejo de dinero en efectivo, cheque y bancos				
Representación de la empresa con proveedores				
RELEVAMIENTO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS REQ	Muy importante	Importante	Algo importante	No importante
Relaciones publicas			X	
Iniciativa	X			
Preocupación por el orden y la claridad	X			
Liderazgo			X	
Orientación a los resultados	X			
flexibilidad			X	



DESCRIPTIVO POR COMPETENCIAS					
Cliente	Niñez SRL				
Búsqueda / PUESTO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO				
Contacto	Miembro del grupo directivo				
OBJETIVO DE LA POSICIÓN					
Realizar un soporte a las tareas de la contabilidad de la empresa de manera ordenada y al día.					
DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Dependencia lineal	Administrativo Contable				
Sectores a cargo	-				
PRINCIPALES FUNCIONES					
Realizar los registros diarios de gastos, facturas, boletas de depósito, órdenes de pago, etc. Llevar el orden y archivo de la documentación actualizado Confeccionar conciliaciones bancarias Acreditar cupones cobrados Realizar eventuales depósitos de efectivo y pagos de servicios Gestionar el control de inventarios en cada sucursal. Comparar el stock del sistema con el real.					
REQUISITOS					
EXPERIENCIA					
En administración contable (no excluyente)					
EDUCACIÓN					
Secundaria	Sí				
Universitaria	Administración - contabilidad (no excluyente)				
Otra: Comercio exterior	Sí (no excluyente)				
CONOCIMIENTOS ESPECIALES					
Específicos	Contabilidad				
Computación	sí				
Sistema	Tango Gestión (no excluyente)				
OTROS REQUISITOS					
Edad	Entre	20	años y	30	años
Sexo preferencia	ninguno				
Domicilio	No establecido				
Disponibilidad para viajar	No necesaria				
RESPONSABILIDAD DEL CARGO					
Manejo de información confidencial					
Manejo de dinero en efectivo, cheque y bancos					
RELEVAMIENTO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS REQ	Muy importante	Importante	Algo importante	No importante	
Iniciativa	X				
Preocupación por el orden y la claridad	X				
Liderazgo			X		
Orientación a los resultados	X				
flexibilidad					X



DESCRIPTIVO POR COMPETENCIAS					
Cliente	Niñez SRL				
Búsqueda / PUESTO	ENCARGADO DE SUCURSAL				
Contacto	Gerente Operaciones				
OBJETIVO DE LA POSICIÓN					
Organizar, dirigir y coordinar el movimiento de la sucursal, así como el personal a su cargo; buscando la maximización de las ventas.					
DESCRIPCIÓN DEL CARGO					
Dependencia lineal	Gerente Operaciones				
Dependencia funcional	Gerente operaciones				
Sectores a cargo	Cajero y Vendedor				
PRINCIPALES FUNCIONES					
Supervisar la rendición de cajas- Mantener al día inventarios, remitos y facturas – Enseñar a los nuevos vendedores sus funciones - Solucionar conflictos eventuales que se presenten con clientes - Promover las ventas proponiendo ideas nuevas, prestando atención a los productos más y menos pedidos. - Aplicando estrategias de marketing en el local.					
REQUISITOS					
EXPERIENCIA					
En ventas y de cajero					
EDUCACIÓN					
Secundaria	Si				
Universitaria	Si (No excluyente)				
CONOCIMIENTOS ESPECIALES					
Específicos	Uso Posnet, impresora fiscal				
Computación	No				
Sistema	Tango Gestión (No excluyente)				
OTROS REQUISITOS					
Edad	Entre	25	años y	50	años
Sexo preferencia	No				
Domicilio	Preferentemente cerca de la sucursal (no excluyente)				
RESPONSABILIDAD DEL CARGO					
Manejo de dinero y stock					
Responsable de los empleados de la sucursal					
RELEVAMIENTO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS REQ	Muy importante	Importante	Algo importante	No importante	
Flexibilidad		X			
Capacidad de solucionar problemas	X				
Temple		X			
Liderazgo	X				
Preocupación por el orden y la claridad			X		
Relaciones Públicas			X		



DESCRIPTIVO POR COMPETENCIAS				
Cliente	Niñez SRL			
Búsqueda / PUESTO	CAJERO			
Contacto	Encargado de sucursal			
OBJETIVO DE LA POSICIÓN				
Realizar las cobranzas diarias del local, asegurando un correcto manejo de los fondos, así como también hacer una detallada rendición diaria de la caja.				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Dependencia lineal	Encargado			
Dependencia funcional	Gerente Operativo			
Sectores a cargo	-			
PRINCIPALES FUNCIONES				
Cobrar y facturar ventas en efectivo, tarjeta o transferencias - Realizar cierre Z y Posnet - Rendir la caja diaria				
REQUISITOS				
EXPERIENCIA				
Cajero en cualquier rubro, con un mínimo de un año de experiencia				
EDUCACIÓN				
Secundaria	Si			
Universitaria	No			
CONOCIMIENTOS ESPECIALES				
Específicos	Posnet e impresora fiscal			
Computación	No			
Sistema	Tango Gestión (No excluyente)			
OTROS REQUISITOS				
Edad	Entre	20	años y	50 años
Sexo preferencia	no			
Domicilio	no			
Disponibilidad para viajar	Entre sucursales			
RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
Manejo de dinero y cupones de tarjeta; cierres z; fondos fijos; presentación de rendición diaria				
RELEVAMIENTO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS REQ	Muy importante	Importante	Algo importante	No importante
Adaptabilidad al cambio		x		
Preocupación por el orden y la claridad	x			
Capacidad de solucionar problemas			x	



DESCRIPTIVO POR COMPETENCIAS				
Cliente	Niñez SRL			
Búsqueda / PUESTO	VENDEDOR			
Contacto	Encargado de sucursal			
OBJETIVO DE LA POSICIÓN				
Es el responsable de la atención eficaz de los clientes que ingresen a la sucursal, respetando las políticas de la empresa.				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Dependencia lineal	Encargado			
Dependencia funcional	Gerente Operativo			
Sectores a cargo	-			
PRINCIPALES FUNCIONES				
Concretar las operaciones de venta atendiendo amablemente a los clientes - Realizar los remitos de los productos, tanto de los que entran en la reposición como los que son facturados al venderse. - Limpieza y mantenimiento de la sucursal				
REQUISITOS				
EXPERIENCIA				
En ventas (no excluyente)				
EDUCACIÓN				
Secundaria	Si			
Universitaria	No			
Otra	No			
CONOCIMIENTOS ESPECIALES				
Específicos	Posnet, impresora fiscal (no excluyente)			
Computación	No			
Sistema	Tango Gestión (no excluyente)			
OTROS REQUISITOS				
Edad	Entre	18	años y	30 años
Sexo preferencia	No			
Domicilio	No			
Disponibilidad para viajar	Si, entre sucursales			
RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
Cuidado del stock y productos				
RELEVAMIENTO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS REQ	Muy importante	Importante	Algo importante	No importante
Impacto e influencia	X			
Iniciativa		X		



- Reclutamiento y selección por competencias

Tomando como base la propuesta de la autora Martha Alles en su libro "Selección por competencias"²⁹; desarrollé una serie de pasos, recomendados para que "Niñez SRL" ejecute su proceso de selección y así poder seleccionar a las personas que mejor se adecúen a los perfiles requeridos; y podrían mejorar su ventaja competitiva en el mercado de Tucumán.

- 1) Una vez que surge la necesidad de cubrir una posición, (por situaciones como rotación, despido, jubilación, etc.); la decisión de hacerlo depende de la línea (su jefe directo); el cual debe informar a la dirección (o si hubiera, al área de RRHH) por medio de una solicitud de personal³⁰. El mismo, es un documento que informa los motivos de la decisión, y los requerimientos eventuales para cubrir el puesto.
- 2) A partir de la solicitud, hacer una revisión del descriptivo del puesto junto con el cliente interno, y hacer un análisis final del cargo a cubrir. Tomar nota si es necesario aumentar algún requerimiento o si hubo algún cambio relevante del perfil para la búsqueda del candidato.
- 3) Continuar con un reclutamiento interno, que consiste en realizar un análisis del personal que actualmente integra la organización, para saber si existe algún posible candidato interno de para la posición. Puede implementarse un "Job Posting" (Un aviso de empleo interno) o un sistema de recomendaciones para permitir ascender a los puestos más bajos del organigrama.
- 4) En caso de no cubrir la vacante, recurrir a un proceso de reclutamiento externo. Otra opción es combinarlos, es decir, igualar las condiciones de ambas candidaturas (internas y externas), lo cual ofrece la ventaja de traer personas nuevas a la organización, pero no aprovecha la capacitación y la inversión que ya se realizó con el personal actual.
- 5) Cuando se deba recurrir al reclutamiento externo, se recomienda abarcar varias fuentes. Pueden ser anuncios en redes sociales, recomendaciones personales, anuncios o cartelera en las sucursales son las más utilizadas en rubros similares. Para dar un paso hacia la tendencia del reclutamiento 2.0 se puede publicar en plataformas de empleo como Computrabajo, Zonajobs, Bumeran. Así como también en la red social, LinkedIn.
- 6) Una vez que se reciben los currículums, se recomienda digitalizarlos, sobre todo los más relevantes (Sean o no tomadas para dicha ocasión).
- 7) Se procede a hacer una primera revisión de los postulantes, lo que implica lecturas de currículum vitae; con el objetivo de identificar a los candidatos que se ajusten más al perfil.
- 8) Una vez que se preseleccionó un número razonable de candidatos (5 como mínimo y 15 como máximo), se procede con las entrevistas; la primera ronda con todos los candidatos y en caso de ser necesario una

²⁹ (Alles, Selección por competencias, 2006)

³⁰ Anexo 6



segunda ronda con los candidatos que resultaron más acordes al perfil buscado (entre 2 y 4). El objetivo de las entrevistas es la presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; y al mismo tiempo realizar un análisis y una evaluación de la historia laboral para determinar si los conocimientos y competencias del postulante se relacionan, y en qué grado, con el perfil buscado. Adicionalmente, se puede realizar un análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

- 9) En el caso de que Niñez SRL requiera contratar el servicio de un profesional en el caso de un puesto clave, además de las entrevistas, puede realizar una serie de evaluaciones específicas y psicológicas, que tienen como propósito estimar el grado de adaptabilidad que podría tener la persona al puesto.
- 10) Luego, del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos, se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado; considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los candidatos.
- 11) Confección de un informe sobre los finalistas. (Se recomienda reducir el número de candidatos a 2 o 3). El mismo debe constar de las características por las cuales se preseleccionó cada perfil.
- 12) Por último, se debe presentar los cv de los finalistas junto con el breve informe al cliente interno.
- 13) La negociación de la oferta de empleo debe realizarla el futuro jefe o el área de recursos humanos.
- 14) Es importante no terminar allí el proceso, se debe comunicar a los postulantes que quedaron fuera del proceso de selección. (Esto deja posibilidades abiertas para buenos candidatos que quizás en esta ocasión no ingresaron)

→ MODELO DE PREGUNTAS EN UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS:

A la hora de realizar una entrevista por competencias, se pretende detectar conductas pasadas que reflejen las competencias requeridas para cada puesto. Para eso, una metodología útil es la STAR; en donde se pregunta al sobre una situación en la que haya tenido que XXX (en donde se demuestre esa competencia). Por ejemplo:

“Describa una situación en donde haya tenido que TRABAJAR EN EQUIPO:

- Situación: ¿Qué pasó? ¿Dónde? ¿Cómo? ¿Cuándo? ¿Con quién?
- Tarea: ¿Cuál era su papel? ¿Qué debía hacer? ¿Para qué? ¿Qué se esperaba de usted?
- Acción: ¿Qué hizo? ¿Cómo lo hizo? ¿Qué pasó? ¿Por qué? ¿Qué hicieron los otros?



- Resultado: ¿Cuál fue el efecto? ¿Qué indicadores vio? ¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?”

- **Proceso de Inducción**

Este proceso, suele ser pasado por alto en la práctica y, sin embargo, es un factor relevante para determinar la permanencia de capital humano valioso para la organización. Consiste en “sumergir” a la persona a la cultura organizacional, a sus formas de trabajar y desenvolverse; no se refiere únicamente al momento específico del contrato formar, sino a todo lo que eso conlleva.

Para lograr una inducción efectiva, se recomienda presentar al nuevo integrante, su equipo de trabajo y a sus jefes directos. Se le debe informar de la misión, visión y valores de la organización. (Un ejemplo y demostraciones diarias harán afirmar estos conceptos).

Tomarse la mañana completa para que el jefe directo se reúna con un desayuno de bienvenida con el nuevo empleado en donde:

- 1) Le explique el funcionamiento del local u oficina
- 2) Repasen las tareas que debe desarrollar la persona.
- 3) Se expliquen los procedimientos de los cuales forma parte.
- 4) Se hable de los valores y actitudes que se espera durante el desarrollo de su trabajo.
- 5) Se presente a equipo de trabajo y se haga una afectuosa bienvenida.

Además, se propone reformular el “memo” que se entrega al personal actualmente y reemplazarlo por el siguiente:

Bienvenido a “Niñez S.R.L”:

MISION

Somos una empresa que trabaja con compromiso y coherencia en hacer realidad los sueños y dar respuesta a las necesidades de niños y bebés.

Confiamos en que una infancia feliz proporciona las bases para formar grandes hombres y mujeres para un mundo mejor

VISION

Nuestra visión es ser una empresa líder, con presencia en Tucumán y el NOA; que ofrece a sus clientes un lugar para conectarse con ilusiones y sueños, que trabaja con conciencia ecológica, está en la vanguardia de la tecnología, y cuenta con un plantel de gente proactiva, comprometida, capacitada y felices con lo que hacen.

VALORES

Compromiso: *tanto con los clientes como los empleados, el cual se verá reflejado en la coherencia entre lo que se piensa, dice y hace.*



Pasión: hacer cada cosa con amor, con gusto, con ganas de hacerlo mejor, de crecer, de aprender.

Innovación: búsqueda permanente de nuevas maneras de hacer en la empresa que produzca cambio y novedades

A la hora de unirse a nuestro equipo tené en cuenta:

- *Para nosotros, en el diario actuar son fundamentes los buenos tratos, tanto con los clientes como con los compañeros, vamos a trabajar juntos todos los días, por eso es importante tratarnos con respeto y amabilidad. (A modo de ejemplo: Saludar, decir por favor y gracias.)*
- *El cliente y sus necesidades son nuestra prioridad. A la hora de atenderlos, escucharlos, atender sus pedidos y ofreciéndoles los mejores productos para satisfacer sus necesidades.*
- *Todos trabajamos con el mismo fin, no tener miedo de aportar ideas, señalar puntos a mejorar, o si vemos que se está cometiendo un error de alguna forma, hacérselo saber a quien corresponda con la debida prudencia.*

Normas generales:

- *En caso de necesitar un anticipo de sueldo, se puede pedir por medio del encargado (quien enviará un mail) el segundo jueves posterior al cobro del sueldo. Solo se puede pedir anticipo en esa fecha.*
- *El horario de llegada, debe ser 10 minutos antes de la apertura del local para poder abrir y estar listos para atender en horario comercial.*
- *En caso de no poder asistir a trabajar por motivo de salud, es importante comunicarse inmediatamente e informarlo a los encargados de cada sucursal. (Presentar certificado médico para justificar la falta cuando corresponda).*
- *En caso de no poder asistir a trabajar por motivos personales es importante consultar a los directivos, en lo posible con 3 días de anticipación.*
- *El uniforme de trabajo está compuesto por la remera/buzo de la empresa y pantalón de jean color azul sin roturas. En verano está permitido usar bermuda de jean.*
- *Deben utilizar la remera/buzo que se les entregó según corresponda.*
- *No se permite el uso del teléfono celular en los horarios de trabajo. Debe mantenerse en silencio sobre todo si está en el bolsillo. En caso de urgencia, hablar con su encargado.*
- *La empresa no se responsabiliza por la pérdida, robo o daño de objetos personales (celulares, carteras, billeteras, laptop, dinero en efectivo, etc.) que puedan ocurrir en el lugar de trabajo.*



Sobre el trabajo:

- *Mantener el orden es fundamental. Cada producto debe estar en su lugar y con su cartel correspondiente. En el caso de notar que alguno está mal puesto o desordenado, avisar al encargado para corregir.*
- *Todos los productos deben ir codificados con el código de barra, y en caso de que al pasarlo por el escáner de mal el detalle del artículo por favor avisar por mail al depósito con copia a los administrativos y gerentes.*
- *Los Juguetes vienen embalados en blíster, o bolsas plásticas, o cajas con visor, o bolsas de red, y en ningún caso deben abrirse o sacar el juguete para mostrar al cliente, estos embalajes son diseñados especialmente para que no sea necesario abrirlos.*
- *Prueba de Juguetes: en general los juguetes no se prueban, al cliente se le informan que si tiene algún inconveniente vamos a cambiárselo dentro de las 48 horas de comprado, en el horario correspondiente, presentando el ticket de la compra con el juguete sin uso, en su embalaje original.*
- *Las computadoras de juguetes se prueban únicamente si el cliente las está por comprar.*
- *En el empaque de la mercadería es importante controlar que el producto coincida con lo que dice en el ticket y la cantidad facturada también.*
- *Los días de reposición son los lunes y jueves para los locales del centro, y martes y viernes en Yerba Buena. Una vez controlada la misma (ese mismo día), se debe enviar un mail confirmando que los bultos recibidos están bien y coinciden con el remito, o en caso contrario avisar cuales fueron las diferencias.*
- *Si algún cliente busca mercadería que no se encuentra en stock, se puede realizar una venta anticipada, confirmando previamente el stock con depósito.*
- *Para llevar la mercadería de un local a otro se debe realizar un remito SI o SI. Sino no se podrá hacer el traslado de la misma.*
- *Los precios de la página son los mismos en los locales y en las sucursales. Salvo excepciones de descuentos en productos seleccionados. En caso de encontrar diferencias de precios entre la página y el local avisar.*

*Cajeros, tener en cuenta:

- *Las Gift Card, son tarjetas de regalo, se deben facturar como todos los otros productos, y en el momento de canje de la misma se debe realizar una nota de crédito.*
- *Las notas de crédito realizadas, deben ir firmadas por el cliente, especificando Nombre, Apellido y teléfono. Además de indicar el motivo de la misma, y la firma del encargado de sucursal.*
- *Se debe pedir autorización para realizar los gastos que crean necesarios.*
- *Toda la mercadería debe ser facturada, para poder ser cobrada como corresponde.*

Leí con atención todas las normativas de "Niñez S.R.L", estoy de acuerdo, y me comprometo a llevarlas a cabo en el día a día.



Además, brindarle la figura de un coach, en lo posible, el encargado de su sucursal, esta persona le determinará la magnitud de su trabajo, y deberá tener interés genuino de ayudarlo a crecer dentro de la organización. (Esto solo es posible entendiendo que el bienestar de uno, es un exponencial del bienestar de todos en la organización). Es indispensable que esta figura guíe al candidato en cada paso de su proceso de inducción, tanto en sus tareas diarias como en su perfeccionamiento.

Plan de capacitaciones para los empleados actuales:

Las capacitaciones dentro de la organización son una herramienta más para brindar al empleado que pueda hacer bien su tarea, son necesarias para poder actualizar y mejorar las habilidades y de esta manera poder lograr mejores resultados como organización

Dentro de la encuesta y luego del análisis de cada puesto, se pudo identificar que las temáticas que se debería ofrecer en las capacitaciones, deben guardar relación con las habilidades que se desea que los empleados tengan desarrolladas para realizar sus funciones. Por eso se propone a modo enunciativo las siguientes:

- Confección de caja (cobranza de tarjetas, facturación, notas de crédito, cierre z)
- Manejo del sistema Tango Gestión
- Inteligencia emocional en el trabajo
- Mejorar habilidades de ventas
- Nuevos productos con funcionalidades específicas
- Habilidades de liderazgo

Es recomendable que las capacitaciones no interfieran en el horario laboral más arduo, pero que a la vez no interfieran demasiado con del horario de descanso de los empleados. Quizás establecer una mañana poco atareada, o dividir en turnos los momentos de trabajo y de desarrollo de competencias.

Una opción a la hora de realizar capacitaciones es hacer algunas de ellas opcionales y las tomen solo aquellas personas que les interesa su desarrollo y de esta manera poder detectar posibles perfiles para un programa de desarrollo dentro de la organización.

Por último, se debe aprovechar la nueva virtualidad que surgió a partir de la pandemia, poner a disposición de los empleados charlas, cursos, videos explicativos. Esto haciendo uso de los conocimientos existentes en la empresa y el material disponible.



Capítulo 4: Conclusiones

Aplicaciones futuras

Durante el tiempo de su desarrollo se notaron algunas actitudes de parte de los gerentes que reflejaban un interés por las personas que están trabajando para ellos. Por ejemplo, la mujer del dueño, a pedido de la dirección, se puso a disposición de los empleados para tener conversaciones distendidas, como una suerte de “espacio seguro”. Además, se planteó la posibilidad de facilitar al personal el acceso a cursos de capacitación en distintas temáticas, como Inglés. Esto demuestra que la organización, quizás sin saberlo, podría estar abriéndose camino para lograr una gestión de los recursos humanos.

Adicionalmente, en su visión, la dirección expresa que desean que “Niñez S.R.L. cuente con un plantel de gente proactiva, comprometida, capacitada y felices con lo que hacen”. La aplicación de esta propuesta de camino hacia una gestión de los recursos humanos, puede empezar a hacer realidad esa visión. Para eso es importante que no se detengan en estas 4 funciones, una vez que hayan visto una parte de los beneficios que esto conlleva, se recomienda seguir avanzando con el desarrollo de otras tareas fundamentales que hacen de los recursos humanos un área tan completa.

Cuestiones como evaluaciones del desempeño que reflejen un sistema de recompensas justo; mejora continua en aspectos de higiene y seguridad laboral; o el desarrollo de una buena comunicación, podrían llevar a la empresa a un nuevo nivel de competencia en el mercado de recursos humanos de Tucumán.

Conclusiones finales

Una palabra que resume lo que implicó la elaboración de este trabajo es: INMERSIÓN. Fue necesaria una inmersión tanto en el material bibliográfico como en la realidad de la empresa. Ya que, sobre todo en el área de recursos humanos, no basta con realizar propuestas acordes a un texto, sino que es necesario conocer a los miembros que las llevarán a cabo, entender cómo trabajan y estimar sus posibles reacciones. Esta inmersión en la cultura de la empresa, permitió en primer lugar identificar el problema, sus causas y desarrollar una propuesta a medida de esta empresa.

En sus orígenes, este trabajo tenía como objetivo principal realizar un programa completo de gestión de los recursos humanos, sin embargo, la inmersión a la empresa, dio a entender que el cambio no ocurre de una jornada a la otra. No se puede transformar las formas de trabajar, las culturas y las estrategias de ninguna empresa con la sola aplicación de los conceptos. Es necesario un proceso, un camino. Y, gracias a la investigación realizada, tengo la certeza de que, comenzando por la propuesta realizada, Niñez SRL logrará cumplir con las expectativas declaradas en su “visión”.



Se concluye, por lo tanto, que la “guía de primeros pasos hacia el desarrollo de los recursos humanos” propuesta como resultado de este trabajo, logra cumplir con los objetivos tanto principal como secundarios.

Bibliografía:

- Abajari, V. Mames, S. (2005). *La evaluación psicológica en la selección de personal: perfiles más frecuentes y técnicas más utilizadas*. Argentina. Editorial Paidós.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Argentina. Ediciones Charnica s.a.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias: El diccionario*. Argentina. Editorial Garnica
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital Humano de las organizaciones* (octava ed.). México. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Chruden, H. Sherman, A. (1998). *Administración de Personal*. Argentina. Editorial Continental.
- Czikk, R. (2009). *Formación, en Master en negocios: Recursos Humanos*. (1era Edición). Argentina. Arte Gráfico Editorial Argentino S.A
- Fishman, A. (2009). *Nine Elements of Family Business Success*. Estados Unidos. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Hatum, A. (2015). *Alineando la Organización*. Argentina. Editorial Granica.
- Hernández Sampieri, R. Fernández Collado C. Baptista Lucio M P. (2014). *Metodología de la investigación* (sexta ed.). México. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Kast, Freemont, Rosenzweig, (2009). *Administración de las Organizaciones*. México. Editorial Mc Graw Hill Education.
- Martínez Echezarragua, J. (2011). *Empresas Familiares: Reto al Destino*. Argentina. Editorial Granica.
- Pereda Marín S. (1997) *La dirección de Recursos Humanos*. España. Fundación General Pontificia Universidad Politécnica de Madrid.
- Pereda Marín, S. (2007). *Tipos de preguntas para la entrevista de Selección*. España. Fundación General Pontificia Universidad Politécnica de Madrid.
- Pereda Marín, S. Berrocal, F. y Alonso García. M. (2011). *Técnicas de Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. España. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Puchol, L. (1995). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. España. Editorial ESIC.
- Van Morlegan, L (2016). *Recursos Humanos: área clave en la gestión de la empresa*. Argentina Editorial La Ley



ANEXO:

- Anexo 1: Hoja con las normativas y reglas generales

Memo de información en locales “Niñez S.R.L”:

MISION

Somos una empresa que trabaja con compromiso y coherencia en hacer realidad los sueños y dar respuesta a las necesidades de niños y bebés, confiando en que una infancia feliz, proporciona las bases para formar grandes hombres para un mundo mejor

VISION

Nuestra visión es ser una empresa en expansión, con presencia en Tucumán y el NOA, que ofrece a sus clientes un lugar para conectarse con ilusiones y sueños, que trabaja con conciencia ecológica, está en la vanguardia de la tecnología, y cuenta con un plantel de gente proactiva, comprometida, capacitada y felices con lo que hacen.

VALORES

Compromiso: tanto con los clientes como los empleados, el cual se verá reflejado en la coherencia entre lo que se piensa, dice y hace.

Pasión: hacer cada cosa con amor, con gusto, con ganas de hacerlo mejor, de crecer, de aprender.

Innovación: búsqueda permanente de nuevas maneras de hacer en la empresa que produzca cambio y novedades

- Muy importante todos los días: **Saludar** bien a los clientes y compañeros, pedir **por favor** la ayuda necesaria y **agradecer**.
- La buena atención al público y la venta de productos es la prioridad en el trabajo.
- El orden es también muy importante, la mercadería debe ser colocada en su lugar con su respectivo cartel de precio, de lo contrario retirar el cartel del precio que se encuentre en la estantería para evitar confusiones, y proceder a colocar el precio correspondiente a la mercadería
- El horario de llegada, debe ser unos minutos antes de la apertura del local.
- En caso de no poder venir a trabajar por motivo de salud o personal u otro, lo más importante es comunicarse inmediatamente e informarlo a los encargados de cada sucursal. Y presentar certificado médico o según corresponda para justificar la falta.
- No se permite el uso de teléfono celulares en los horarios de trabajo. Si lo tienen en el bolsillo lo deben llevar en silencio mientras trabajan.
- Todos los empleados, tanto temporarios como permanentes deben llevar los identificadores con su nombre.
- El uniforme de trabajo está compuesto por la remera/buzo de la empresa y con pantalón de jean color azul sin roturas. En verano está permitido usar bermuda de jean los días de calor.
- Deben utilizar la remera/buzo que se les entregó según corresponda.
- Prueba de Juguetes: en general los juguetes no se prueban, al cliente le informan que si tiene algún inconveniente vamos a cambiárselo dentro de



las 48 horas de comprado, en el horario correspondiente, presentando el ticket de la compra con el juguete sin uso, en su embalaje original.

- Los Juguetes vienen embalados en blíster, o bolsas plásticas, o cajas con visor, o bolsas de red, y en ningún caso deben abrirse o sacar el juguete para mostrar al cliente, estos embalajes son diseñados especialmente para que no sea necesario abrirlos.
- En el empaque de la mercadería lo importante es controlar que el producto coincida con lo que dice en el ticket y la cantidad facturada también.
- Las computadoras de juguetes se prueban únicamente si el cliente las está por comprar.
- Las Gift Card, son tarjetas de regalo, se deben facturar como todos los otros productos, y en el momento de canje de la misma se debe realizar una nota de crédito.
- Todos los productos deben ir codificados con el código de barra, y en caso de que al pasarlo por el escáner de mal el detalle del artículo por favor avisar la deposito con copia a los administrativos y gerentes.
- Las notas de crédito realizadas, deben ir firmadas por el cliente, especificando Nombre, Apellido y teléfono. Además de indicar el motivo de la misma, y la firma del encargado de sucursal.
- Se debe pedir autorización para realizar los gastos que crean necesarios.
- El Anticipo de Efectivo se realizan una sola vez al mes, el segundo jueves posterior al cobro del sueldo.
- Al recibir la reposición y una vez controlada la misma (ese mismo día), se debe enviar un mail confirmando que los bultos recibidos están bien y coinciden con el remito, o en caso contrario avisar cuales fueron las diferencias.
- Si algún cliente busca mercadería que no se encuentra en stock, se puede realizar una venta anticipada, confirmando previamente el stock con deposito, siendo los días de reposición los lunes y jueves para los locales del centro, y martes y viernes en Yerba Buena.
- Para llevar la mercadería de un local a otro se debe realizar un remito SI o SI. Sino no se podrá hacer el traslado de la misma.
- Toda la mercadería debe ser facturada, para poder ser cobrada como corresponde.
- La empresa no se responsabiliza por la pérdida, robo o daño de objetos personales (celulares, carteras, billeteras, laptop, dinero en efectivo, etc.) que puedan ocurrir en el lugar de trabajo.
- Los precios de la página son los mismos en los locales y en las sucursales. Salvo excepciones de descuentos en productos seleccionados.
- Les pedimos que en caso de encontrar diferencias de precios entre la página y el local nos avisen INMEDIATAMENTE.

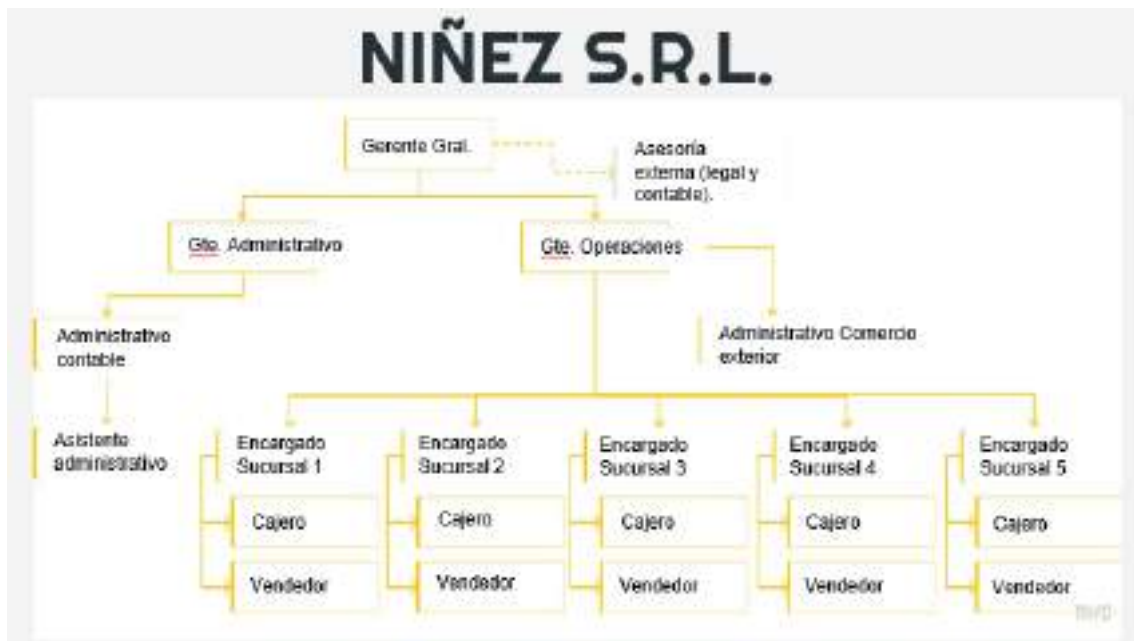
Leí con atención todas las normativas de “Niñez S.R.L”, estoy de acuerdo, y me comprometo a llevarlas a cabo en el día a día.

Fecha.../...../.....

Firma.....



- Anexo 2: Organigrama



- Anexo 3: Preguntas de entrevista a directivos

- 1) ¿Qué objetivos espera la gerencia de la empresa hoy con el desarrollo de este trabajo?
- 2) ¿Qué habilidades considera que se necesitan para cada puesto de la organización? (encargado – cajero – vendedor – administrativos)
- 3) ¿Cuál es el alcance de cada puesto? ¿Hay un límite definido entre lo que hace un puesto y otro?
- 4) ¿De acuerdo a las competencias requeridas para cada puesto, considera que las personas que están actualmente necesitan de algún entrenamiento? ¿Quién podría evaluar esa situación más cercanamente?
- 5) ¿Qué temáticas de capacitación quisiera incluir la dirección de la empresa para mejorar las habilidades del personal?

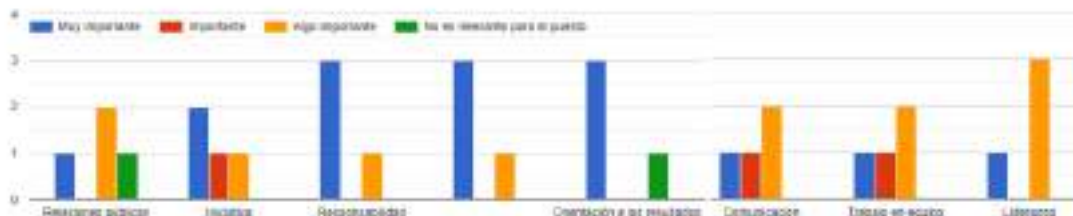
- Anexo 4: Cuestionario para un representante de cada puesto y respuestas relevantes

- 1) ¿Cuál es su cargo?
 - Administrativo
 - Cajero
 - Encargado
 - Vendedor
- 2) Ordene en rango de importancia las siguientes habilidades requeridas para su puesto (DE LA ENTREV DE DIRECTIVOS)



Administrativo

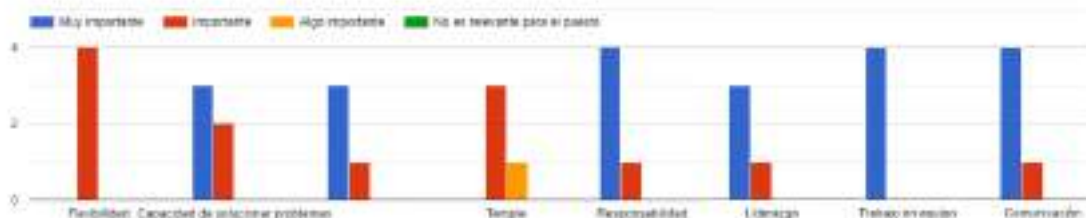
2) Ordene en rango de importancia las siguientes habilidades requeridas para su puesto.



Encargado

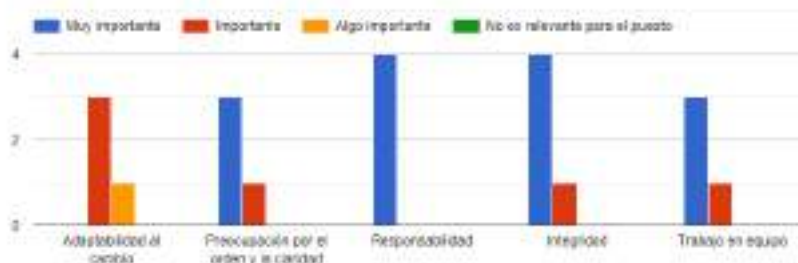
5

2) Ordene en rango de importancia las siguientes habilidades requeridas para su puesto.



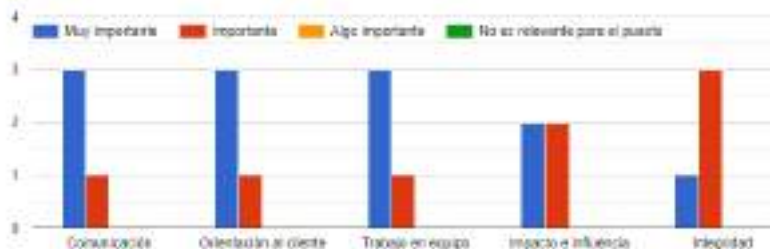
Cajero

2) Ordene en rango de importancia las siguientes habilidades requeridas para su puesto.



Vendedor

2) Ordene en rango de importancia las siguientes habilidades requeridas para su puesto.

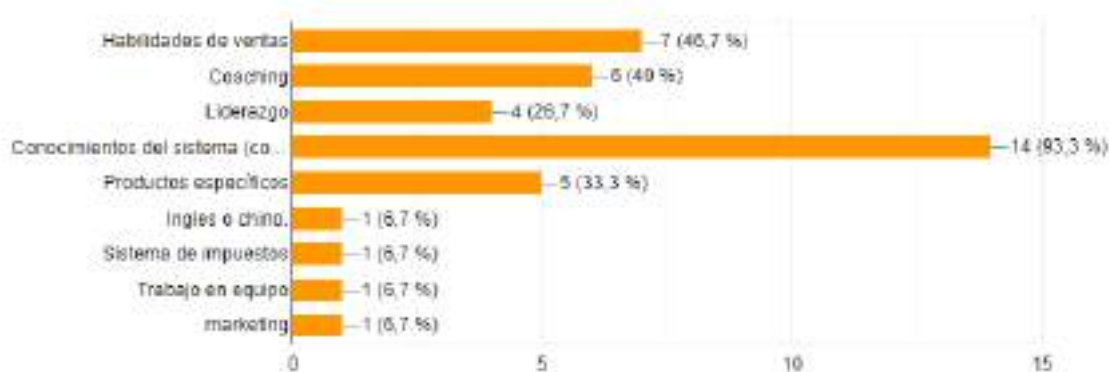


- 3) Describa en un breve párrafo (no más de 3 renglones la función principal de su cargo)
- 4) ¿Qué tareas desarrolla actualmente en su puesto? Enumérelas



- 5) ¿Qué tareas/funciones no conoce y cree que son necesarias para poder desempeñarse mejor en puesto?
- 6) ¿Según tu experiencia en el puesto, crees que hay tareas o cosas que podrían mejorarse? ¿Cuáles serían?
- 7) ¿Recibo alguna vez alguna capacitación para aplicar en su puesto?
 - Si
 - No
- 8) ¿Cómo cree usted que sería una buena capacitación para alguien que recién entra a la empresa en un puesto como el suyo?
- 9) ¿Qué entrenamiento cree que necesita para mejorar su desempeño en puesto?
 - ¿Qué temática le gustaría recibir en una capacitación?
- 10) ¿Qué temática le gustaría recibir en una capacitación? (marque todas las que considere importantes para su cargo)

15 respuestas



- Anexo 5: Diccionario de competencias para “Niñez SRL”

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:

- Adaptabilidad al cambio

Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.

- Capacidad de solucionar problemas

Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.



Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.

- Comunicación

Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos clave. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Utilizar herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación. Incluye la habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

- Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.

- Impacto e influencia

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

- Iniciativa

Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no sólo en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

- Integridad

Hace referencia a obrar con rectitud y propiedad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

- Liderazgo

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones



- Orientación al cliente

Vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Incluye: Asegurarse de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes, defenderlas y representar los intereses del cliente dentro de la empresa. Realizar seguimientos de las necesidades de los clientes. Dar inmediata respuesta a sus requerimientos.

- Orientación a los resultados

Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

- Preocupación por el orden y la claridad

Preocupación continua por comprobar y controlar el trabajo y la información. Implica realizar el seguimiento de tareas y proyectos. Planifica acciones para evitar errores y cumplir todos los pasos establecidos. Se preocupa por mejorar el orden de los sistemas establecidos.

- Relaciones publicas

Habilidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia sobre los que manejan los productos líderes del mercado, clientes, accionistas, representantes de sindicatos, gobernantes en todos los niveles (estatales, provinciales, y locales), legisladores, grupos de interés, proveedores y la comunidad toda.

- Responsabilidad:

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado por encima de sus propios intereses. Implica: Desempeñar las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.

- Trabajo en equipo

Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.

- Temple

Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los



problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

- Anexo 6: Formulario de solicitud del personal:

FORMULARIO DE SOLICITUD DE PERSONAL

1. DATOS GENERALES

Área:
Solicitado por: Fecha requerida de inicio:
Fecha de solicitud:

2. ESPECIFICACIONES DE LA VACANTE

Nombre puesto vacante:
Motivo de la vacante:
Creación de nuevo puesto de trabajo Despido o Renuncia Otro, ¿cuál?
Funciones:

Tipo de contrato:
Término Indefinido Término Fijo ¿Cuánto tiempo?
Contrato Prestación de Servicios Otro, ¿cuál?

3. REQUISITOS DEL ASPIRANTE

Estudios: Experiencia mínima
Competencias:

*Competencias: mínimo 3, máximo 5.

Idiomas:
Manejo de sistemas:
¿Otro? ¿cuál?

4. ESPECIFICACIONES ADICIONALES

¿cuál?