



PLAN DE MEJORA EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA LA EMPRESA TUCUMANA “EL GRAN HORMIGÓN S.A.” EN EL AÑO 2022



Facultad de Ciencias Económicas, UNT.

Alumna: Ruiz Camila

Email: camiruiz@gmail.com

DNI: 41126825

Tutor: D'Arterio. Humberto



Índice

1. Resumen.....	3
2. Introducción	4
3. Problema de investigación	5
4. Objetivos	5
4.1. Objetivo General:	5
4.2. Objetivos específicos.....	5
5. Marco Teórico	5
6. Marco Metodológico	14
7. Desarrollo del trabajo.....	15
7.1. Observación en el ambiente real de trabajo.....	15
7.2. Entrevistas a gerentes de áreas.....	17
7.2.1. Análisis de entrevistas mediante nube de palabras.....	18
7.3. Cuestionarios a los colaboradores de las distintas áreas.....	19
7.4. Análisis de entrevistas en con los gerentes de la diferentes áreas y cuestionarios con los colaboradores de la empresa mediante la técnica de codificación	29
8. Hallazgos y recomendaciones	31
9. Conclusiones.....	36
10. Bibliografía.....	37
11. Anexo.....	38
11.1. Ficha de observación.....	38
11.2. Entrevistas a gerentes de área	38
11.3. Ficha de cuestionarios a colaboradores	44
11.4. Modelo de requisición de trabajo	46



1. Resumen

La fabricación industrial se vuelve una actividad muy importante en la economía del país, tanto por la inversión de capitales que requiere como por la cantidad de empleo que puede generar en todos sus niveles, desde arquitectos hasta obreros de todos los oficios. Además, la fabricación de gran variedad de elementos de hormigón brinda al mercado de la construcción una solución rápida y eficaz para la ejecución de obras.

El presente trabajo se enfocó en una empresa familiar cuya presentación se realiza bajo el nombre ficticio “El Gran Hormigón S.A.” afines de salvaguardar la confidencialidad de los datos proporcionados. Esta empresa nació en Tucumán en el año 1979, y se dedica a la fabricación y comercialización de premoldeados y pretensados de hormigón. La misma, cuenta con dos plantas fabriles, la principal está ubicada en Los Pocitos, Tucumán en donde también se encuentran ubicadas las oficinas administrativas. La segunda planta se encuentra ubicada en Río Segundo, Córdoba.

Los recursos humanos son de gran importancia como personas o colaboradores en las organizaciones porque las empresas operan a través de los individuos, por lo tanto, dependen de estos para alcanzar sus objetivos y misión.

El presente trabajo se orientó a la investigación e indagación sobre el funcionamiento y gestión del área de Recursos Humanos de esta organización, en la cual tiene una función de staff, por lo que se pretende que proporcione información de manera eficiente y eficaz para la toma de decisiones para los jefes de línea.

Dentro de los problemas que se identificaron, principalmente se observó una alta rotación de personal y un descontento en cuanto la labor de los colaboradores, por lo que con el análisis y resultados esta investigación se proponen estrategias para la gestión de recursos humanos para poder mejorar la misma, a través de manuales virtuales de inducción, recomendaciones de involucramiento de los jefes y técnicas de reclutamiento y selección adecuadas a las necesidades organizacionales.

Se concluye que la calidad del personal de una compañía siempre es un ingrediente esencial; los empleados con conocimientos, comprometidos, son la mejor fuente de ideas creativas para mejorar los aspectos prácticos de las operaciones, que conducen a la excelencia operativa. Contar con un grupo de "jugadores de primera división" con un conjunto de habilidades sólidas y mucha inteligencia resulta esencial para el negocio.

Palabras claves: *construcción – gestión de recursos humanos – toma de decisiones*



2. Introducción

La empresa “El Gran Hormigón S.A” fue fundada en el año 1979 en San Miguel de Tucumán, por un empresario proveniente de la localidad de Concepción, en donde inicialmente la compañía se dedicaba a la producción de bovedillas premoldeadas y viguetas pretensadas para techos y entrepisos. Con el paso del tiempo aumentó su oferta de productos con el hormigón o concreto como materia prima.

En 1992 la empresa expandió sus operaciones abriendo una segunda fábrica en la localidad de Río Segundo, Córdoba, empezando de esta forma a abastecer al mercado nacional argentino.

Esta empresa familiar, que recientemente atraviesa la tercera generación, comercializa productos de serie como viguetas, bloques, adoquines, tejas, postes, y bovedillas en hormigón, y productos especiales, como caños, vigas para puentes, estructuras y tribunas. Otras actividades de la empresa varían en el desarrollo de software, fondos de inversión y bienes raíces.

Actualmente cuentan con dos plantas fabriles: una en Los Pocitos, Tucumán y otra en Río Segundo, Córdoba. Ubicadas de esta forma para abastecer al mercado nacional.

Es primordial indicar que los recursos humanos son el principal activo de la organización, ya que se viene generando en las empresas un consenso en torno a la importancia de los empleados y capital humano, como la ventaja competitiva que le garantiza a las organizaciones capacidad de adaptarse y aprender.

Los recursos humanos son de gran importancia como personas o colaboradores en las organizaciones porque las empresas operan a través de los individuos, por lo tanto, dependen de estos para alcanzar sus objetivos y misión.

Dada la importancia antes mencionada de los recursos humanos, el presente trabajo está orientado a investigar e indagar sobre el funcionamiento y gestión del área de Recursos Humanos de esta organización, en la cual tiene una función de staff, por lo que se pretende que proporcione información de manera eficiente y eficaz para la toma de decisiones para los jefes de línea. En el último tiempo se detectaron una serie de inconvenientes que perjudica la labor operativa de la empresa en ciertas áreas funcionales.



3. Problema de investigación

El equipo de Recursos Humanos utiliza herramientas de medición que proporcionan una visión global y sintética de uno o varios datos clave de la fuerza laboral de una empresa, en este caso se detecta una preocupación debido a los resultados que arrojan en el último semestre los indicadores de retención del talento y de clima laboral.

Además, se realizaron una serie de conversaciones con los jefes de las distintas áreas funcionales de la organización, y la mayoría plantea que en ciertos puestos se observa el bajo rendimiento de los colaboradores, desconocimiento de las tareas que deben realizar y en ciertas ocasiones duplicación de tareas. Por estas razones, se considera relevante investigar y analizar las razones que desencadenan esta problemática. Por lo tanto, se plantean las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento y selección?
- ¿Cómo inciden las prácticas de recursos humanos en el desempeño de los colaboradores?
- ¿De qué manera se podría mejorar la gestión de los Recursos Humanos de “El Gran Hormigón S.A.”?

4. Objetivos

4.1. **Objetivo General:** Indagar y realizar propuestas de estrategias de gestión de Recursos Humanos para mejorar el desempeño de “El gran Hormigón S.A.”

4.2. **Objetivos específicos:**

- Evaluar si el área de Recursos Humanos cuenta con un descriptivo de puesto, con la definición de roles, funciones y competencias de cada uno de los puestos actualizados para proponer una estrategia de reclutamiento y selección adecuadas a las necesidades de la empresa.
- Diseñar un plan de inducción adecuado para los nuevos empleados para eliminar el desconocimiento de tareas y políticas organizacionales.
- Identificar posibles puntos de mejora en la gestión actual para diseñar una estrategia para la gestión de Recursos Humanos.

5. Marco Teórico

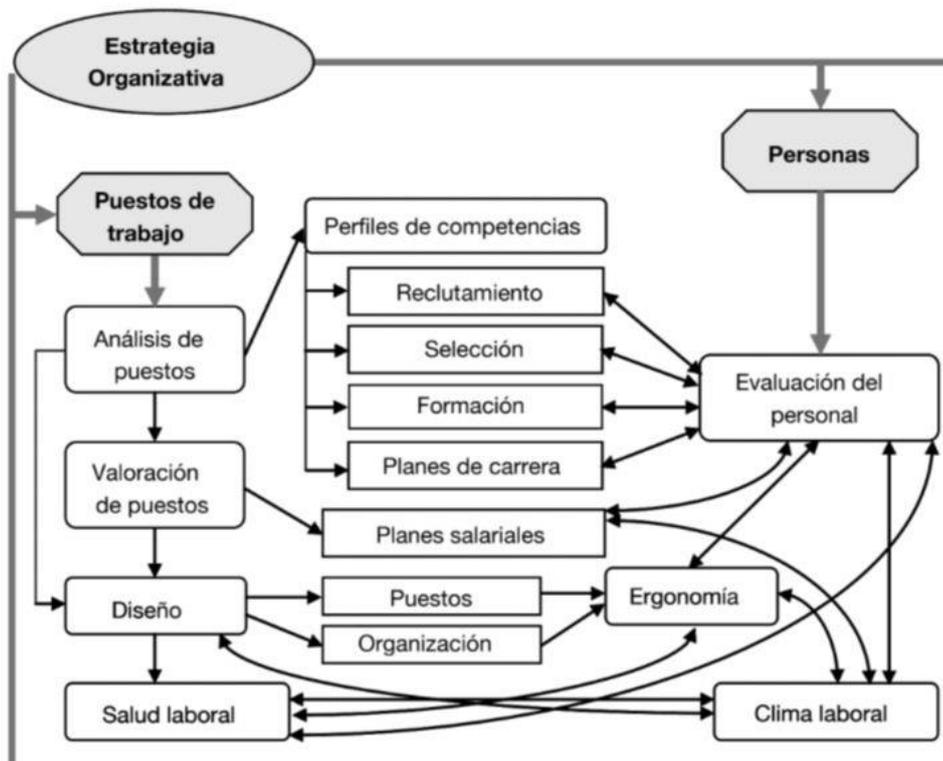
A la hora de dirigir a las personas dentro de una organización existen dos percepciones o enfoques que difieren en su esencia.

El primero, y quizás el que estuvo establecido por más tiempo, es la 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). En cambio, la dirección de Recursos Humanos parte de que la gestión dentro del área debe ser **integrada**. Este término tiene tres acepciones:



1. Todas las acciones y decisiones del área están íntimamente relacionadas entre sí, mediante la definición de unos Objetivos y la elaboración de un Plan.
2. Los objetivos y la Planificación de Recursos Humanos se elaboran dentro del marco definido por los Objetivos y los Planes Estratégicos de la empresa.
3. La Gestión de Recursos Humanos estará formada, siempre por tres fases íntimamente relacionadas entre sí: Planificación, Implantación y Evaluación.

Figura: La Gestión Integrada de Recursos Humanos



Fuente: Dirección de Recursos Humano (Santiago Pereda Marín, 1997)

La **Estrategia Organizacional** es el punto de partida de todas las actividades que se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos. Los objetivos y planes empresariales definirán el marco dentro del cual se van a gestionar los recursos humanos de la organización.

Los **Puestos de Trabajo** de la organización estarán definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos. El **Análisis de Puestos** permitirá conocer el contenido de los puestos de trabajos existentes en la organización. A partir de los resultados obtenidos con el análisis de puestos, será posible elaborar el **Perfil de Competencias** de estos; esto es, las características que deberán reunir las personas que ocupen para poder responder adecuadamente a las exigencias de estos. Estos perfiles, serán el punto de partida de:

- Los programas y acciones de **Reclutamiento y Selección**, ya que, del análisis de los mismos, se podrán tomar decisiones referidas a las fuentes de



reclutamiento más adecuadas, para obtener candidatos valido. Asimismo, permitirá a los responsables de selección de elegir y preparar las técnicas más adecuadas para seleccionar al candidato más adecuado de entre todos los disponibles.

- **Programas de Formación** verdaderamente adecuados a las necesidades existentes en la organización.
- **Planes de Carrera** lógicos, coherentes y verdaderamente eficaces, al diseñar “rutas de promoción” que se correspondan con los perfiles de competencias de los puestos y de las personas.

Asimismo, los resultados del análisis de puestos serán la base para determinar la importancia que cada empleo tiene para la organización, esto es para **Valorar los Puestos**.

Los resultados de la valoración de puestos son el punto de partida para la elaboración de **Planes Salariales** equitativos, ya que, a partir de ellos, es posible determinar los salarios correspondientes a cada puesto de trabajo, en base a la contribución de cada uno a la consecución de los objetivos empresariales.

El análisis y valoración de los puestos de trabajo permitirán conocer los puestos que actualmente (y por la propia evolución de la empresa) han quedado vacíos de contenido, las nuevas funciones y tareas que será preciso llevar a cabo y que actualmente, no están asignadas a ningún empleo. Todo ello, servirá de base para llevar a cabo el **Diseño y Rediseño de los puestos de Trabajo** y, cuando es necesario de la organización.

Las **Personas** que conforman la organización, cada una de ellas con sus competencias, intereses y motivaciones particulares y que será preciso utilizar, desarrollar y activar adecuadamente.

La Evaluación del personal, ya sea del rendimiento que los empleados están obteniendo en su trabajo actual, como de su potencial; esto es, de sus competencias actuales y de las posibilidades de desarrollo de estas, servirá para diversos objetivos:

- Detectar posibles necesidades de formación, que permitirán mejorar el rendimiento del empleado en su puesto actual.
- Detectar las necesidades de formación existentes para que un empleado, que posee el potencial adecuado, esté en disposición de promocionar a otro puesto en el momento oportuno.
- Completar los datos obtenidos con la valoración de los puestos cara a la elaboración de los planes salariales de la empresa.
- Servir de **criterio de evaluación** de la eficacia de las acciones de reclutamiento, selección, formación y promoción que se llevan a la empresa.

La **Salud Laboral** es un tema que depende directamente de la política general de la empresa, sin embargo, no es menos cierto que la salud se protege, en primer lugar, con un diseño adecuado de los puestos de trabajo, a través del cual se tratarán de



eliminar del mismo todos aquellos posibles aspectos que pueden perjudicar la salud o seguridad de sus ocupantes.

La disciplina de **Ergonomía** trata de colaborar en la consecución de los objetivos de la empresa, al tiempo que intentan optimizar la satisfacción, seguridad, y comodidad de los trabajadores. La ergonomía y la Gestión de Recursos Humanos colaborarán en las tareas referidas al diseño y rediseño organizacional, en aspectos tales como evitar la duplicación de funciones, lagunas en la asignación de responsabilidades, canales de comunicación, etc.

Otro aspecto que, en las Direcciones de Recursos Humanos, adquiere mucha más importancia que la que recibía en las de personal, es el referido al **Clima Laboral** existente en la organización, llevando a cabo estudios periódicos para conocer la situación con respecto a temas como liderazgo, comunicación, relaciones interpersonales, etc.

De acuerdo con Chiavenato (2011) define la **administración de los Recursos Humanos**: son 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:

- 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 o Auditoría: Controla y evalúa tanto el desempeño como el clima laboral.



Según Chiavenato el **concepto de puesto** se basa en las nociones de tarea, obligación y función:

- Tarea: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Por lo general, es la labor que se atribuye a los puestos simples y repetitivos.
- Obligación: es toda actividad individualizada y realizada por el ocupante de un puesto. Suele ser la actividad atribuida a puestos más diferenciados. Es una tarea un poco más compleja, más mental y menos física.
- Función: es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. Para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño.
- Puesto: es un conjunto de funciones con una posición definida en la estructura organizacional, es decir, en el organigrama.

El puesto se integra por todas las actividades que desempeña una persona, que pueden agruparse en un todo unificado y que ocupa una posición formal en el organigrama de la empresa. Para desempeñar sus actividades, la persona que ocupa un puesto debe tener una posición definida en el organigrama. Un puesto constituye una unidad de la organización, y que consiste en un conjunto de obligaciones y responsabilidades que lo distinguen de los demás puestos. La posición del puesto en el organigrama define su nivel jerárquico, su subordinación, sus subordinados y el departamento o división al que pertenece.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- 1- El conjunto de tareas u obligaciones que desempeña el ocupante (contenido del puesto)
- 2- Como efectuar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)
- 3- A quien reporta el ocupante del puesto (responsabilidad) es decir, relación con la jefatura.
- 4- A quién supervisa o dirige el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.

El diseño del puesto es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con el objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante. Los puestos no son estables, estáticos, ni definitivos, sino que se encuentran en constante evolución, innovación y cambio para adaptarse a las continuas transformaciones tecnológicas, económicas, sociales, culturales y legales. Los puestos individuales se sustituyen por equipos, y las competencias conforman los criterios para la selección de personal.

Las necesidades de recursos humanos de la organización se determinan mediante un esquema de descripciones y especificaciones de puestos. La descripción de puestos muestra una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades del puesto, mientras que las especificaciones de puestos proporcionan los requisitos para su



ocupante. Las características personales de quien ocupe el puesto deben ser compatibles con las especificaciones de éste, mientras que la función, o contenido del puesto, también se señala en su descripción. La descripción del puesto detalla de manera impersonal su contenido, mientras que las especificaciones proporcionan la percepción de la organización respecto de las características humana deseables para realizar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia, iniciativa, etcétera.

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y distinguen el resto de los puestos de la organización. La descripción de puestos representa la descripción detallada de las atribuciones o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es más que nada una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto, y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas. Las tareas o responsabilidades son los elementos que componen una función de trabajo y el ocupante debe realizar. La descripción de puestos se refiere a su contenido, es decir a sus aspectos intrínsecos.

Una vez hecha la descripción, sigue el **análisis de puestos**. Ya identificado el contenido, se analiza el puesto en relación con los requisitos que impone su ocupante (aspectos extrínsecos). Mientras que la descripción del puesto se preocupa por el contenido del puesto (qué hace el ocupante, cómo y por qué), el análisis estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño. Por medio del análisis se valoran los puestos posteriormente y se clasifican para efectos de comparación.

El análisis puesto es la revisión comparativa de las exigencias que imponen esas tareas o responsabilidades; es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el puesto impone y en qué condiciones debe desempeñarse. Se concentra en cuatro tipos de requisitos:

- 1- Requisitos intelectuales:
 - Escolaridad indispensable.
 - Experiencia indispensable.
 - Adaptabilidad al puesto.
 - Iniciativa requerida.
 - Aptitudes requeridas.
- 2- Requisitos físicos: comprenden la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren y la fatiga que ocasionan.
 - Esfuerzo físico requerido.
 - Concentración visual.
 - Destrezas o habilidades.
 - Complejidad física requerida.
- 3- Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en



relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipo, el patrimonio de la empresa, dinero, títulos o documentos, pérdidas o ganancias de la empresa, relaciones internas o externas e información confidencial.

- Supervisión de personal.
 - Material, herramientas o equipo.
 - Dinero, títulos o documentos.
 - Relaciones internas o externas.
 - Información confidencial.
- 4- Condiciones de trabajo: las condiciones del ambiente en que se realiza el trabajo, si lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, o si exige del ocupante una sólida adaptación para mantener la productividad y el rendimiento en sus funciones. Evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y al equipo de trabajo para facilitarle su desempeño.
- Ambiente de trabajo.
 - Riesgos de trabajo.

Definimos las **competencias** como: un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta. En la definición que hemos planteado de competencias, se aprecian las dos características principales de las mismas

: • Cada una de ellas se define en función de un conjunto de comportamientos observables, que son los que permiten el desempeño eficaz y eficiente de una actividad laboral concreta.

• Las competencias siempre están ligadas a una estructura organizativa, a una estrategia y a una cultura dadas, y a un trabajo concreto.

Para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento, es preciso que se den una serie de componentes:

• **Saber.** Formado por el conjunto de conocimientos que permitan a la persona llevar a cabo los comportamientos que conforman la competencia. De esta forma, por ejemplo, para trabajar como técnico de selección es preciso que la persona tenga los conocimientos que exige la realización de una entrevista.

• **Saber hacer.** Ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los distintos problemas concretos que plantea el trabajo. En realidad, en este caso, nos estamos refiriendo a las habilidades y destrezas de las personas. Por ejemplo, no basta con que una persona tenga todos los conocimientos que exige la realización de una entrevista de selección, es preciso que sepa aplicarlos a cada situación particular y concreta.

• **Saber estar.** No es suficiente con que una persona sea eficaz y eficiente en las tareas incluidas en el trabajo; es necesario, también, que adopte un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización. Es claro que, en este caso, estamos hablando de actitudes e intereses. Por ello, el técnico de selección del ejemplo deberá saber comportarse y relacionarse con los restantes miembros de su



dirección y de la organización, en función de los valores, normas, etc., existentes en la misma.

- **Querer hacer.** Para poner en juego los saberes anteriores, es necesario que la persona “quiera hacerlo”; es decir, que muestre el interés y la motivación precisos. En este caso, obviamente, estamos hablando de aspectos motivacionales. Si el técnico de selección no está satisfecho con el salario, el horario, la formación recibida y/o con otros aspectos, es difícil que haga bien su trabajo, que lleve a cabo los comportamientos que éste le exige.

- **Poder hacer.** Es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a la organización, y que, sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos referimos a disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto. Si, por ejemplo, no dispone de un despacho adecuado, es difícil que el técnico de selección del ejemplo lleve a cabo eficaz y eficientemente las entrevistas de selección.

En tanto a lo que implica a un **reclutamiento por competencias**, es 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 variables relevantes en esta decisión es el costo, concepto sobre el cual, se considera erróneamente que 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.

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 requieren un flujo de talento en forma constante recurren al reclutamiento por internet. Y por último, las empresas enfrentan un problema de escasez de talento requieren a varias estrategias como un headhunting especializado, asociaciones profesionales, o bolsas de trabajo.

Otras fuentes de reclutamiento externo en auge son:

- Base de datos: Mantener las 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 la compañía podía ofrecer en ese momento.

- Internet: las bases de datos de los distintos sitios web que ofrecen un curriculum 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: tienen el objetivo principal de brindar la 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.
- Consultoras: para búsquedas de diferentes niveles su área de servicio abarca desde los headhunters 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 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.

Según Hatum (2015) 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.

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 curriculum, 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 STAR. En dónde se evalúa situación – tarea - acción – resultado (todos basados en el pasado)



- 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?

En cuanto a los **antecedentes** que se toman en consideración en este trabajo de investigación, cabe resaltar el artículo **“La importancia de la capacitación en el rendimiento del personal administrativo de la Universidad Técnica de Ambato”** (2018) en el cual menciona que Los planes de capacitación tienen una importancia significativa en la gestión administrativa del personal administrativo y trabajadores, este efecto se mide en relación con los conocimientos que el personal administrativo y trabajadores adquieren en la medida que demandan capacitación y asisten a los cursos que se imparten. La inadecuada capacitación al personal administrativo y trabajadores de los colaboradores de las distintas dependencias y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, al estar desorientados y con conocimientos de sus actividades desactualizadas, determinan la aparición aspectos perjudiciales al clima laboral (conflictos interpersonales, estrés, improductividad) que juegan un papel negativo al momento del normal desarrollo de sus actividades tanto genéricas como específicas. El desconocimiento de las actividades a realizarse en el puesto de trabajo es producto de una deficiente capacitación e ineficiente inducción al puesto de trabajo por parte del personal calificado y encargado de dicha actividad. La información que se presenta como población en este estudio es todo el personal administrativo y trabajadores de la Universidad Técnica de Ambato, que son a los que van dirigidos los cursos.

6. Marco Metodológico

Para esta investigación se opta por un enfoque metodológico de investigación del tipo cualitativo, ya que se busca describir, comprender e interpretar. Se opta por un diseño de investigación – acción ya que se buscará entender y resolver problemáticas de una organización mediante una propuesta de técnicas y estrategias adecuadas para la organización. Las principales fases de este tipo de diseño son: *observar*, el cual consiste en construir un bosquejo del problema y recolectar datos, el siguiente paso es *pensar*, en donde hay que analizar e interpretar y el último paso es *actuar* el cual pretende resolver la problemática e implementar mejoras. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014). Para complementar en cuanto al diseño, también se implementará el estudio de caso ya que se busca conocer y comprender la particularidad del ambiente real de trabajo de la organización bajo análisis para distinguir cómo funcionan las partes y las relaciones con el todo.

La muestra elegida para esta investigación es del tipo no probabilística a partir de participantes voluntarios, ya que se busca explorar oportunidades de mejora, sin generalizar resultados a una población.



La instrumentación con la que se recolecta los datos para la situación actual involucra la *observación directa*, ya que es brindada la oportunidad de ser parte del ambiente; *entrevistas* a directivos y jefes; y *cuestionarios* a los empleados.

7. Desarrollo del trabajo

7.1. Observación en el ambiente real de trabajo

De las observaciones se pretende adentrarse a la situación laboral rutinaria del colaborador, se busca observar detalles, sucesos, eventos e interacciones para intentar comprender el clima laboral actual. Los elementos específicos por observar son: principalmente el entorno, siguiendo por el ambiente social y humano donde obtendremos las características de comportamiento de los colaboradores. Luego se observarán las acciones que realizan los colaboradores, como ser como se desenvuelven en puesto físico de trabajo, ver si se toman descansos, si trabajan individualmente o en equipo.

El nivel de participación como observador que se asume es una participación pasiva, en la cual el observador esta presente pero no interactúa con los colaboradores.

Debido a que las observaciones se desarrollaron en el ámbito del trabajo, se puede observar el comportamiento de los colaboradores de los distintos departamentos, en un periodo de cinco horas, en distintos días. El horario de observación abarca desde el comienzo del horario de la jornada laboral hasta el horario donde se hace un receso para el almuerzo.

El primer día de observación se comenzó la observación en el departamento de Administración, el cual esta compuesto ocho personas, de los cuales realizan diversas tareas, desde facturación, cuentas corrientes, contabilidad y finanzas. La mayoría de este grupo está conformado por recientes recibidos Están a cargo de una gerente. Otro dato relevante, es que es uno de los grupos con mayor rotación. Con lo que respecta a la observación, uno de los primeros elementos es que tienen un espacio grande donde cada una de las ocho personas tiene su puesto de trabajo, equipado con una computadora y un teléfono para hacer llamadas internas. La gerente que esta a cargo de este grupo tiene una oficina personal en la cual se encuentra únicamente ella. En cuanto al comportamiento diario, se puede apreciar que comienzan cada uno con sus tareas, en algunos casos se necesitan unos de otros, ya sea para organizarse en las tareas, o para hacer tareas conjuntas. Otro punto, es el trato entre ellos, no llega a ser de manera formal, pero si de una manera respetuosa y amistosa. En algunos casos, se puede ver cierto cansancio o estrés por parte de los colaboradores ya que son quienes tienen mucha conexión con el resto de las áreas de la organización, y cuando se comunican con otros colaboradores de otras áreas se ve un comportamiento más rígido y tenso. En cuanto al trato con la gerente si es un trato formal y respetuoso, pero no comparten demasiado tiempo juntos, sino se ve que la gerente sale de la oficina y les indica algo y vuelve a su puesto de trabajo. Luego ya transcurrida la mañana, para el receso del mediodía, almuerzan todos juntos incluida



la gerente. Durante el almuerzo se observa un comportamiento amistoso entre ellos, no se escucha que hablen temas laborales, sino más bien personales. Se observa que no hay flexibilidad en cuanto al horario, tienen que almorzar en media hora y volver inmediatamente al puesto de trabajo, y esto es remarcado por la gerente.

En el segundo día se observa el área comercial que está compuesto por el equipo de ventas y el equipo de marketing. El equipo de ventas está compuesto por siete personas, los cuales cumplen un rol estrictamente comercial, cada integrante tiene una cartera de clientes de los cuales se encarga de mantener al cliente satisfecho y venderle los productos. Y en cuanto al equipo de marketing está compuesto también por siete personas, los cuales tienen diversas tareas como ser generación de contenido, redes sociales, mantenimiento del sitio web y análisis de mercado. Estos dos equipos se encuentran físicamente en otro espacio grande, en la planta superior del edificio, y tienen un mesón grande donde están sentados todos con su puesto de trabajo, cada uno con su computadora y teléfono interno. En este sector se puede observar otra dinámica, hay una constante fluidez de conversaciones laborales, las cuales se observan que son con amabilidad y entusiasmo. El personal de ventas se encuentra más concentrado ya que deben llamar a los clientes, en cambio el equipo de marketing se ve que trabajan en conjunto, y se mueven mucho más de su puesto de trabajo, ya que salen a filmar o tomar fotos. En cuanto al receso del almuerzo, no almuerzan todos juntos, ya que el personal de ventas no puede dejar totalmente vacía el área ya que se deben estar al pendiente del teléfono, por lo que se turnan. Y el personal de marketing si van todos juntos a almorzar. Ambos grupos comparten horario de almuerzo con las diferentes áreas como Recursos Humanos y Sistemas. No se observa la misma rigidez en cuanto al tiempo para almorzar, y no se observa demasiada conversación. Se observa que están al pendiente de sus celulares personales, y ocasionalmente surgen conversaciones sobre la vida personal de alguno.

En el tercer día se observa al equipo de Sistemas, el cual es un equipo pequeño compuesto por tres personas, y está compuesto por el gerente del área y dos personas más. Al ser un área de soporte desempeñan tareas en las cuales están pendientes a las necesidades del resto de la organización, por lo que se pudo observar fue que están al pendiente del teléfono, ya que desde su computadora pueden resolver la mayoría de los problemas, pero otras veces deben moverse de su puesto de trabajo para resolverlos. El puesto fijo es una mesa larga amurada a la pared por lo que las personas no están enfrentadas sino sentadas uno a la par del otro, y debido a su puesto de trabajo que implica resolver problemas del resto, no se observan momentos de flexibilidad donde puedan descansar unos minutos. El único momento que se pueden relajar es en su momento de almuerzo.

Como conclusión de las áreas observadas se puede decir con certeza que cada área es diferente, y al ser así se comportan de maneras muy diferentes unos entre otros. Otro aspecto primordial, es que se ve que no hay un espacio o momento definido donde los colaboradores puedan tomarse un descanso, es decir, están constantemente



trabajando. En los momentos que comparten los almuerzos, se los ve a los colaboradores compartir aspectos de sus vidas personales y nada relacionado a temas laborales, por lo que los colaboradores se llevan muy bien entre ellos en este espacio y puede verse que lo disfrutan. Este podría ser un punto claramente a mejorar, pensarlo desde el punto de la flexibilidad en donde el colaborador pueda tomarse un momento de esparcimiento si es necesario, o implementar descansos progresivos, en donde se relajen por quince minutos y vuelvan a trabajar. También, se pueden implementar pequeños eventos o actividades de esparcimiento en donde las distintas áreas puedan compartir entre todos y conocerse mejor, lo que resulte en generar confianza.

No se observan problemas entre los gerentes de área y sus colaboradores, es decir, no hay enfrentamientos directos que se hayan podido observar, tampoco se ve que haya grandes conflictos entre colaboradores. En tanto que, no se puede concluir a grandes rasgos sobre este aspecto ya que el tiempo de observación fue corto para poder inferir sobre ello.

Una aclaración final sobre este método de recolección es que no se realizó observación en el área de Recursos Humanos ya que el investigador pertenece a este equipo, por lo que se decidió omitir la observación en esta área para no comprometer y sesgar la investigación.

7.2. Entrevistas a gerentes de áreas

Se realizaron entrevistas en profundidad a los gerentes de las distintas áreas. Se entrevistaron a cuatro gerentes, donde se pudieron obtener opiniones y datos de los colaboradores.

En primer lugar, se preguntó sobre la comunicación entre los colaboradores que tienen a cargo, y se pudo relevar que la gran mayoría de los gerentes considera que entre los colaboradores que tienen a cargo, mantienen una buena comunicación, no se habla de una comunicación ideal, pero si una que por el momento es llevadera, y que si sería un punto para trabajar. Un solo gerente contestó que en su equipo se encuentra complicada la comunicación en su equipo.

La siguiente pregunta estaba orientada al trabajo en equipo, y todos los gerentes respondieron que consideran que como equipo se trabaja muy bien, ya que se puede ver que todos los colaboradores están orientados a obtener resultados favorables, por lo que cuando tienen que trabajar en equipo funcionan bien.

Luego, se preguntó en cuanto a las desventajas de los equipos. En esta pregunta se obtuvieron diversas respuestas. Más de un gerente respondió que en sus áreas no poseen equipos estables debido a la rotación, y que debido a esta inestabilidad los colaboradores que quedan se ven desmotivados, tensos y con estrés, debido que deben reorganizarse hasta que se pueda encontrar una persona para la vacante, entonces eso también implica cansancio, porque se reparten las tareas. También los



gerentes contestaron que otra de las desventajas que se pueden ver en los equipos es la falta de conocimiento técnico para ciertos puestos que así lo requieren.

Seguida a esta pregunta, se trató el tema de las ventajas, en donde también se obtuvieron varias respuestas. Así como en otros equipos el conocimiento técnico implica una desventaja, en otros es una ventaja que aprovechan para generar curvas de aprendizaje en sus equipos. Otra de las ventajas mencionadas es la polivalencia en el equipo, y este es un factor clave al momento que hay una baja en el equipo, ya que pueden reemplazarlo hasta que se integre alguien más.

En cuanto a las oportunidades de desarrollo, todos los gerentes coinciden en que sus equipos si las hay. Sobre todo, por la alta rotación, al haber constantemente vacantes en los equipos, primero se busca suplir la vacante iniciando una búsqueda interna, por lo que muchas veces se logra que la persona se desarrolle profesionalmente.

El siguiente tema fue si los gerentes participan en el proceso de selección al momento de incorporar una persona, y todos contestaron que efectivamente participan, el primer filtro lo hace Recursos Humanos, y luego los perfiles de ciertos candidatos se les pasa a los gerentes y se acuerda una reunión con los mismos de modo que la elección final de incorporación a su equipo la tiene el gerente de área.

Y, por último, se recabó sobre la resolución de conflictos y como se lo maneja en los equipos. Se obtuvieron respuestas diversas, dado que los gerentes expresan que muchas veces depende de las relaciones entre los colaboradores, algunos expresan que los problemas lo resuelven en conjunto como equipo, y otros, conlleva a que de la situación conflictiva se haga cargo uno solo porque el resto no coopera.

7.2.1. Análisis de entrevistas mediante nube de palabras

En este punto, se realizó una nube de palabras en base al discurso extraído a partir de las entrevistas en profundidad, a través del software nubredpalabras.es.

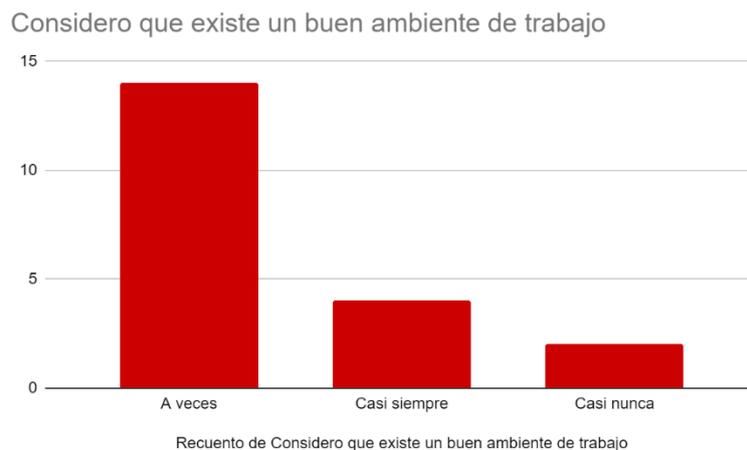


Las series de preguntas del cuestionario son de tipo cerrada, ya que solo se le permite contestar en base a las alternativas dadas. Se entiende que con este tipo de preguntas puede perderse riqueza en la información, pero se puede hacer su cuantificación; así también es más fácil realizar una tabulación donde los resultados sean más concretos y exactos. Otra razón por la cual se eligió este tipo de cuestionarios es debido al factor del tiempo, el cual es acotado para realizar encuestas en profundidad y analizar la información.

En cuanto a los cuestionarios se hizo una selección de preguntas orientadas al clima laboral, pero para no extender el cuestionario se decidió centrarse en cuatro temas centrales, los cuales son: comunicación, estructura y organización, desarrollo profesional y personal y, por último, valores, cultura y orgullo.

Comenzando por el bloque de **comunicación**, en donde la primera pregunta es sobre el ambiente laboral y la mayoría de los colaboradores logro responder que “a veces” consideran que existe un buen ambiente de trabajo.

Figura 7.3.1.



Fuente: Elaboración propia

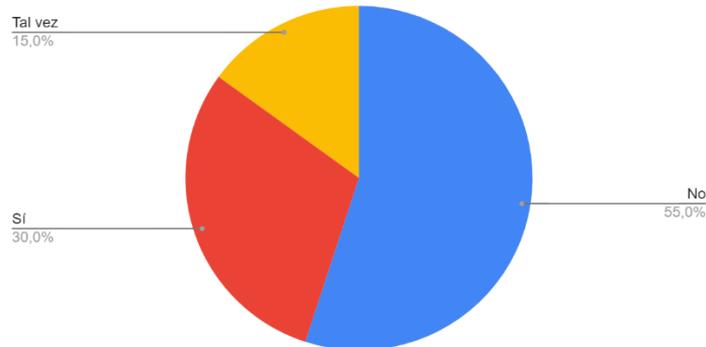
Luego la segunda pregunta, hace referencia a si cuando ingresaron a la empresa tuvieron suficiente información disponible sobre su puesto de trabajo, es decir su función y el área en donde trabajan.

El 55% de los colaboradores encuestados logró contestar que “No”, el 30% que no y el 15% restante contestó que “Tal vez”.

Figura 7.3.2.



Al incorporarme a la empresa, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo.

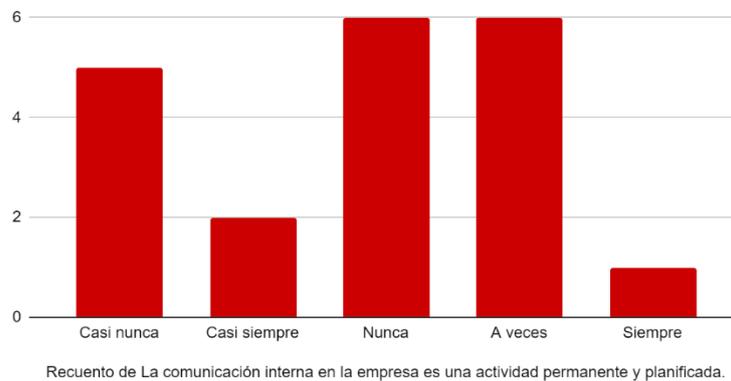


Fuente: Elaboración propia

Luego se preguntó sobre la comunicación interna, y las respuestas que priman son “Nunca”, “A veces” y “Casi Nunca”.

Figura 7.3.3

La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada.



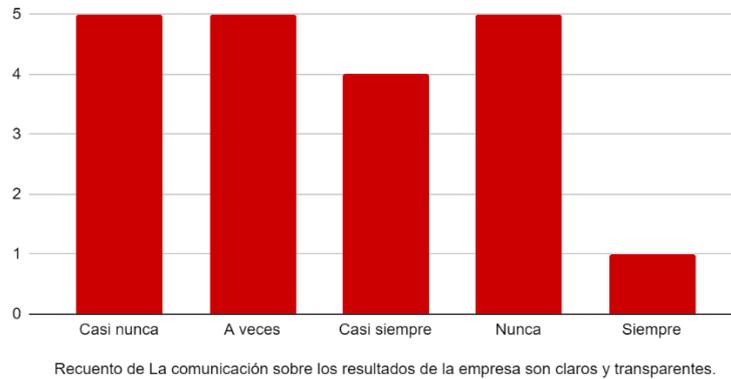
Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta fue sobre la comunicación de la empresa sobre sus resultados, y lo que respondieron la mayoría de los colaboradores fue muy variado como se puede ver en el siguiente gráfico, es decir, que varían las percepciones de todos los colaboradores.

Figura 7.3.4



La comunicación sobre los resultados de la empresa son claros y transparentes.

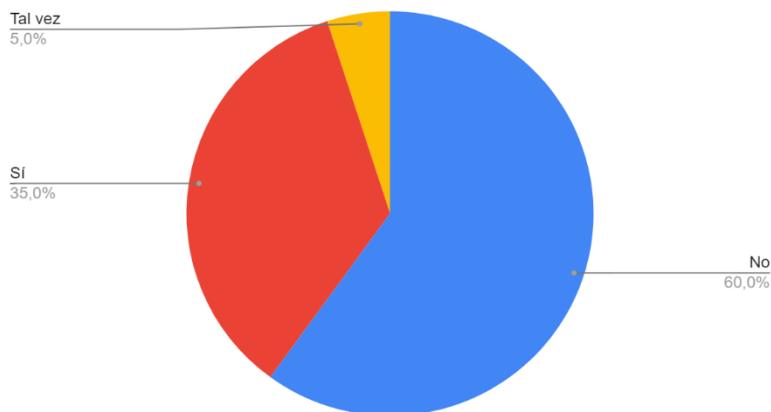


Fuente: Elaboración propia

Y la última pregunta dentro del bloque de comunicación fue sobre el conocimiento del código ético y de conducta de la empresa. Podemos observar en el siguiente gráfico que el 60% contesta que “No”, que un 35% contesta que “Sí” y que un 5% contesta que “Tal vez”.

Figura 7.3.5

Conozco el Código Ético y de Conducta de la empresa.



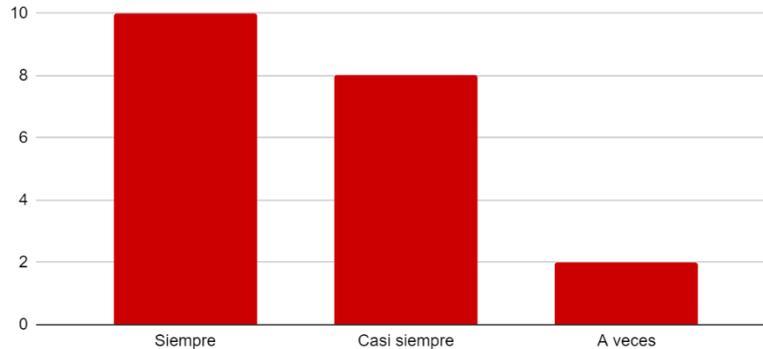
Fuente: Elaboración propia

Por consiguiente, continuamos con el bloque de **estructura y organización** en donde la primera pregunta es si los colaboradores disponen de los materiales necesarios para realizar su trabajo. El 50% de los colaboradores contestó que “Siempre”, el 40% contestó que “Casi siempre” y el 10% restante contestó que “A veces”.

Figura 7.3.6



Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.



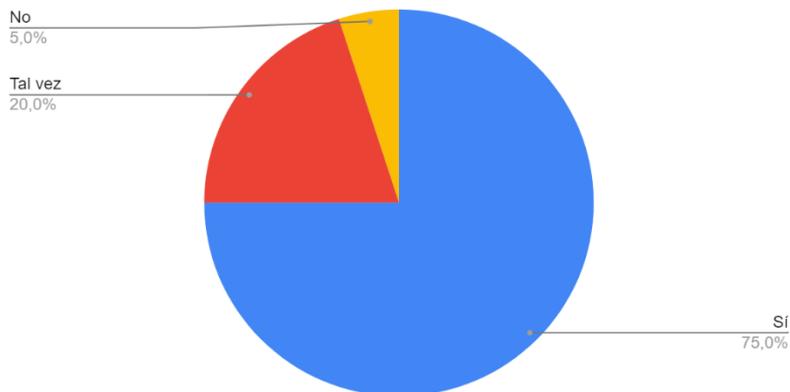
Recuento de Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.

Fuente: Elaboración propia

Luego, se preguntó sobre si la empresa cumple con las normas de seguridad y salud y podemos observar que el 75% de los colaboradores contestó que “Sí”, un 20% contestó que “Tal vez” y un 5% contestó que “No”.

Figura 7.3.7

La empresa cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo.

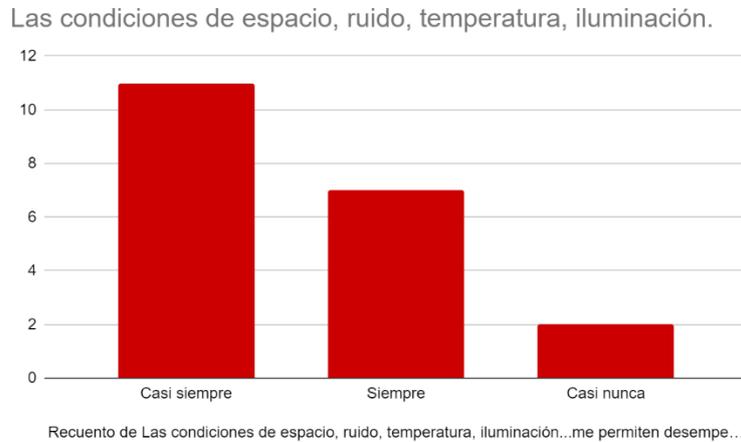


Fuente: Elaboración Propia

Y la última pregunta de este bloque fue si las condiciones de trabajo tales como ruido e iluminación le permiten al colaborador trabajar con normalidad. Dentro de lo que se obtuvo en las respuestas podemos observar que la gran mayoría considera que “Siempre” o “Casi siempre” y que una pequeña parte de los colaboradores considera que “Casi nunca”.



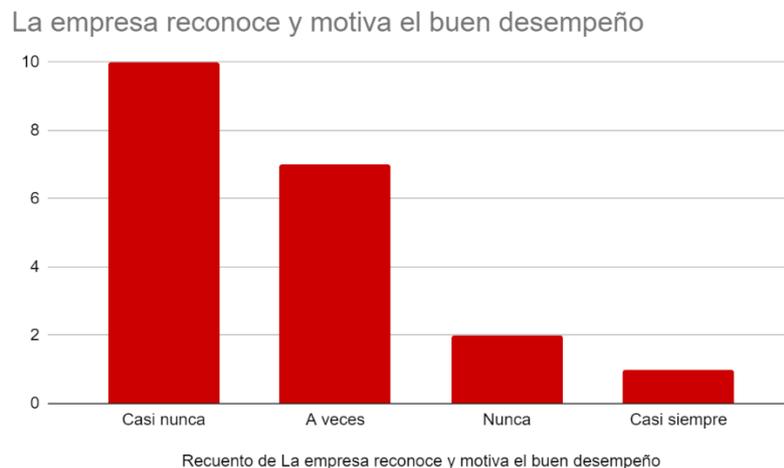
Figura 7.3.8



Fuente: Elaboración propia

A continuación, el siguiente bloque es desarrollo profesional y personal, en el cual la primera pregunta fue si consideran si la empresa reconoce y motiva el buen desempeño. Podemos observar en el siguiente gráfico que diez de los colaboradores considera que “Casi nunca”, luego 7 consideran que “A veces”, 2 consideran que “Nunca” y 1 considera que “Casi siempre”.

Figura 7.3.9



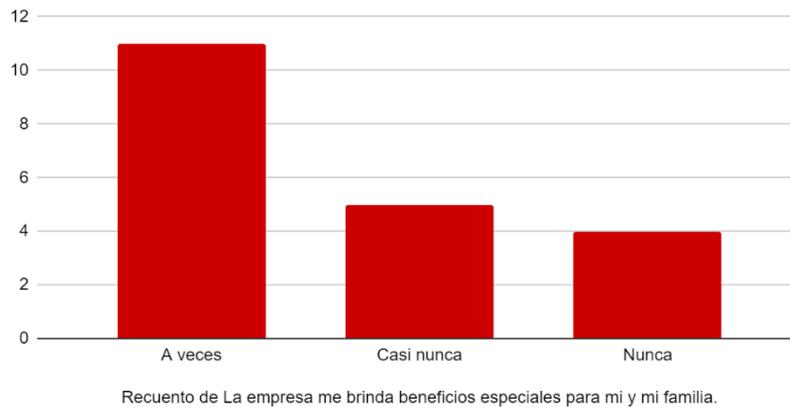
Fuente: Elaboración propia

Las siguientes dos preguntas estaban dirigidas a los aspectos personales. Primero se preguntó si la empresa brinda beneficios para el colaborador y su familia. Las respuestas que se obtuvieron fueron que 11 colaboradores contestaron que “A veces”, 5 contestaron que “Casi nunca” y 4 que “Nunca”.



Figura 7.3.10

La empresa me brinda beneficios especiales para mi y mi familia.

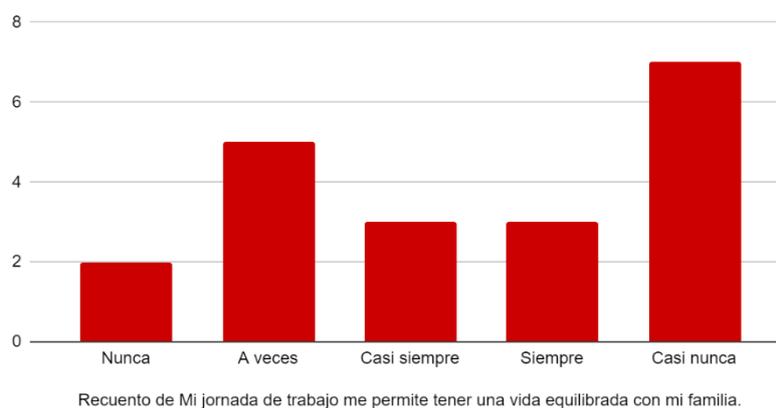


Fuente: Elaboración propia

Y la otra pregunta dirigida a los aspectos personales es si la jornada de trabajo del colaborador le permite tener una vida equilibrada con su familia, y en el siguiente gráfico podemos observar que todos los colaboradores tienen percepciones distintas, ya que hay respuestas muy diferentes entre sí. Pero, al menos 7 colaboradores contestaron que “Casi nunca”, 5 contestaron que “A veces”, 3 contestaron que “Casi siempre” y 3 contestaron que “Siempre” y solo 2 contestaron que “Nunca”.

Figura 7.3.11

Mi jornada de trabajo me permite tener una vida equilibrada con mi familia.



Fuente: Elaboración propia

Y la última pregunta de este bloque, estaba orientada al crecimiento profesional, la cual era si consideraban que pueden crecer profesionalmente dentro de la empresa.



Las respuestas que se obtuvieron son que un 45% opina que “Sí”, un 40% opina que “Tal vez” y un 15% opina que “No”.

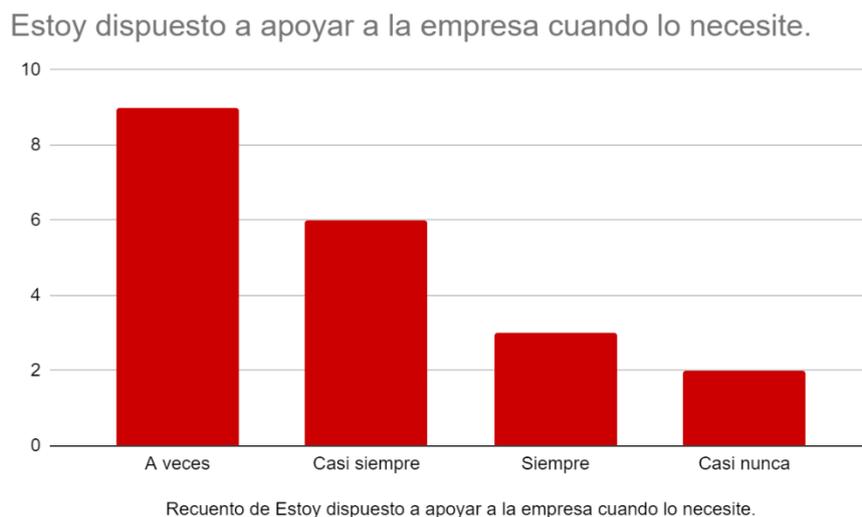
Figura 7.3.12



Fuente: Elaboración propia

Y el último bloque de esta encuesta es el de **valores, cultura y orgullo**. En donde la primera pregunta es orientada a si el colaborador está dispuesto a apoyar a la empresa cuando lo necesite. Nuevamente se encontraron diferentes respuestas como podemos observar en el gráfico. Al menos 9 personas contestaron que “A veces”, 6 contestaron que “Casi siempre”, 3 contestaron que “Siempre” y 2 que “Casi nunca”.

Figura 7.3.13



Fuente: Elaboración propia



Luego, se preguntó si consideran que la empresa es el mejor lugar para trabajar. Y los un 50% de los colaboradores contestó que “No”, un 40% contestó que “Tal vez” y un 10% contestó que “Sí”.

Figura 7.3.14



Fuente: Elaboración propia

La siguiente pregunta fue si los colaboradores se sienten orgullos de trabajar en la empresa. El 60% de los colaboradores contestó que “Tal vez”, el 35% contestó que “Sí” y el 5% restante contestó que “No”.

Figura 7.3.15



Fuente: Elaboración propia

Luego, se preguntó sobre si los colaboradores sienten que la empresa respeta y valora su trabajo y se obtuvieron respuestas muy diferentes entre sí. Al menos 11 colaboradores contestaron que “A veces”, 6 contestaron que “Casi nunca”, 1 que “Casi siempre”, 1 que “Nunca” y 1 que “Siempre”.



Figura 7.3.16



Fuente: Elaboración propia

Y por último se le pregunta a los colaboradores si conocían los valores, filosofía y objetivos de la empresa. Un 45% de los colaboradores logró responder que “Tal vez”, un 30% de los colaboradores contestó que “No” y un 25% contestó que “Sí”.

Figura 7.3.17



Fuente: Elaboración propia



7.4. Análisis de entrevistas en con los gerentes de la diferentes áreas y cuestionarios con los colaboradores de la empresa mediante la técnica de codificación

Se realizó un análisis de las entrevistas y de los cuestionarios, buscando unidades de significado, y patrones para respaldar las conclusiones que podemos extraer al respecto. El análisis seguirá una codificación de tres etapas. En primer lugar, se realizará una codificación abierta, en ella se busca identificar categorías primarias a partir del discurso de los entrevistados y de las respuestas en los cuestionarios. En segundo lugar, se procederá a agrupar dichas categorías en temas (unidades conceptuales más amplias) en una etapa que se conoce como codificación axial. Finalmente, la codificación selectiva abarca las propuestas de los investigadores de agrupar estos temas alrededor de una categoría central. Del análisis se obtuvieron los siguientes resultados:

Codificación selectiva (identificación de la categoría central)	PERCEPCIÓN DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA							
Codificación axial (identificación de temas)	COMUNICACIÓN			ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN		DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL		VALORES, CULTURA Y ORGULLO
Codificación abierta (identificación de categorías primarias)	Procesos de inducción	Comunicación interna	Trabajo en equipo	Condiciones de trabajo	Instalaciones	Rotación	Oportunidades laborales	Sentido de pertenencia
Cita representativa	<i>“No tenemos manuales preparados o videos introductorios”</i>	<i>“Tenemos muy buena comunicación ya que al ser pocos dentro del equipo no es difícil generar espacio”</i>	<i>“Todos tenemos en mente de querer lograr los objetivos y obtener buenos resultados”</i>	<i>“Quienes comparten en tareas por lo general no tienen problemas”</i>	<i>“Estamos separados físicamente, así que tenemos problemas de desconexión con el equipo”</i>	<i>“No somos un equipo estable. Hay muchas bajas”</i>	<i>“Hay mucha oportunidad, ya que cuando se genera una vacante primero se hace una búsqueda interna”</i>	<i>“Constantemente se está innovando y buscando nuevas y mejores soluciones”</i>



s de
comunicación”

Fuente: Elaboración propia en base a las entrevistas y cuestionarios

En el cuadro se pueden apreciar las categorías, apoyadas por la cita más importante que la respalda, los temas que agrupan estas categorías, y finalmente la categoría central o eje conceptual, identificado.

A continuación, se presenta un mapa conceptual de la estructura resultante del proceso de codificación:



Fuente: Elaboración propia



8. Hallazgos y recomendaciones

A partir de los datos recolectados y el análisis de estos, en primera instancia se puede advertir que los descriptivos de puestos están desactualizados, y por ende existe un desconocimiento de estos por parte de los colaboradores, por lo que conlleva una situación de frustración por parte de los colaboradores al no saber exactamente lo que la organización espera de ellos. Por lo que, es clave la actualización de los descriptivos, ya que le proporcionaría los siguientes beneficios en la gestión de Recursos Humanos:

- Funciona como guía para el reclutamiento y selección de personal.
- Permite definir sueldos y salarios de formas más justa y equilibrada.
- Permite definir planes de compensaciones e incentivos para los colaboradores.
- Brinda claridad al trabajador respecto a las exigencias del puesto.

Entonces, se recomienda y se hace una propuesta de formulario para actualizar los descriptivos de puestos, siguiendo el enfoque de competencias, ya que trae ciertas ventajas en cuanto a su aplicación puesto que permite una selección del personal más adecuada a con los requerimientos de cada puesto.

Como guía y marco de los descriptivos de cada puesto, se redacta el diccionario de competencias genéricas creado y adaptado para “El Gran Hormigón S.A.” El mismo contiene la totalidad de competencias consideradas como requerimiento para los puestos de la organización.

COMPETENCIAS GENERICAS

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.

Colaboración: Capacidad de trabajar cooperativamente, integrando los intereses individuales del grupo, siendo empáticos con los colegas, para el alcance de un objetivo común, en la búsqueda de resultados para la empresa.

Foco en el cliente: Capacidad de identificar y atender a las necesidades presentes y futuras de los clientes a fin de anticipar oportunidades sustentables para la empresa, tomando en cuenta las características relevantes de los procesos, productos, servicios que agregan valor para el cliente e intensifican su satisfacción.

Proactividad: Capacidad de estimular e implementar acciones de manera anticipada con espíritu emprendedor, con responsabilidad, analizando las consecuencias e impactos de sus acciones, tanto en personas como en los procesos, en el medio ambiente en las comunidades donde actúa.

Innovación: Capacidad de generar e incentivar nuevas ideas, evaluando su viabilidad de implementación, despojándose de paradigmas y modelos mentales preexistentes.



Implica interpretar situaciones y crear soluciones no usuales para alcanzar los objetivos de la organización.

Orientación a resultados: Capacidad de alcanzar y superar metas establecidas, garantizando la calidad y eficacia de los procesos definidos por “El Gran Hormigón S.A.”. Presupone planificación, seguimiento y análisis de los procesos que llevan a los resultados económicos, financieros, sociales y ambientales.

Además, el área de Recursos Humanos deberá definir las **competencias específicas** de cada puesto de trabajo.

El siguiente formulario es para poder hacer el correcto descriptivo de puestos:

DESCRIPTIVO DE PUESTOS				
Cliente	El Gran Hormigón S.A.			
Puesto				
OBJETIVO DE LA POSICIÓN				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Dependencia lineal				
Sectores a cargo				
PRINCIPALES FUNCIONES				
REQUISITOS				
EXPERIENCIA				
EDUCACIÓN				
Secundaria				
Universitaria				
Otro				
CONOCIMIENTOS ESPECIALES				
Específicos				
Computación				
Sistema				
OTROS REQUISITOS				
Edad	Entre		años y	años
Sexo preferencia				
Domicilio				
RESPONSABILIDADES DEL CARGO				



Además, se propone un plan de reclutamiento y selección recomendado para que “El Gran Hormigón S.A.” ejecute su proceso de selección y así poder seleccionar las personas que mejor se adecuen a los perfiles requeridos; y podrán mejorar su ventaja competitiva en el mercado laboral.

- Al momento que surge la vacante de una posición a cubrir, ya sea por situaciones como rotación, despido o jubilación, etc; la decisión de cubrir dicha vacante depende de la línea, es decir, del jefe directo, el cual debe informar a la dirección y al área de Recursos Humanos. Dicho pedido, debe ser solicitado de manera formal, a través de una requisición de empleo, el cual debe ser validado por algún miembro de la dirección. El mismo, debe contener los motivos de la decisión y los requerimientos eventuales para cubrir el puesto.
- A partir de dicho pedido, desde el área de Recursos Humanos hay que hacer una revisión del descriptivo de puesto junto con quien hizo el pedido para cubrir la vacante (jefe directo) y hacer un análisis final del cargo a cubrir. Hay que revisar si hubo algún cambio relevante en los requerimientos del puesto a cubrir.
- Iniciar con el reclutamiento interno, el cual consiste en realizar un análisis del personal que actualmente integra la empresa, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición.
- En caso de no cubrir la vacante, hay que recurrir a un proceso de reclutamiento externo. Se recomienda abarcar varias fuentes, pueden ser anuncios en las redes sociales, recomendaciones personales o anuncios. También recurrir a al reclutamiento 2.0, en donde se puede publicar en plataformas de empleo como Computrabajo o Zonajobs. Además, generar un perfil activo en la red social de trabajo más grande como lo es LinkedIn.
- Una vez que se reciben los curriculum, se procede a hacer una primera revisión de los postulantes, con el objetivo de identificar a los candidatos que se ajusten más al perfil.
- Luego de preseleccionados un número razonable de candidatos (al menos 5 y 10 como máximo), se procede con las entrevistas. La primera ronda con todos los candidatos y en caso de ser necesario una segunda ronda con los candidatos que resultaron más acordes al perfil buscado.
- En las entrevistas el objetivo es la presentación al postulante el 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.
- En el caso de que se requiera contratar el servicio de un profesional para un puesto clave o que requiera particularidades, además de las entrevistas, pueden realizar una serie de evaluaciones específicas y psicológicas, que tienen como propósito estimar el grado de adaptabilidad que podría tener la persona al puesto.



- Luego del análisis de la información recolectada en todos los pasos anteriores, se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado.
- Se debe confeccionar un informe con los postulantes finalistas, y este mismo debe ser presentado al jefe directo junto con los curriculms de los postulantes.
- La negociación de la oferta de empleo debe ser realizada con el jefe directo y con el área de Recursos Humanos.
- Una vez que se toma la decisión de quien es la persona elegida, el área de Recursos Humanos debe comunicarse con las personas que no quedaron seleccionadas para darles la noticia.

También, debido al análisis de los datos, se puede entender que no hay un proceso de inducción determinado para “El Gran Hormigón S.A.” Este proceso consiste en sumergir a la persona a la cultura organizacional, sus formas de trabajar y desenvolverse. Los beneficios de introducir este proceso a la empresa, es que mejora el rendimiento de lo trabajadores, disminuye las dudas de los nuevos colaboradores, facilitan el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación. Reduce o evita errores porque se proporciona toda la información necesaria al nuevo miembro del equipo.

Se recomienda que el primer día que la persona se incorpora a la empresa, lo primordial es que la persona sea acompañada hasta las oficinas del área de Recursos Humanos, en donde se le dará informaciones básicas y se les dará los accesos y permisos necesarios para ingresar a la planta y las oficinas. Luego, se acompaña a la persona a un recorrido por planta, para entender del proceso de los principales productos que se fabrican. Una vez finalizado el recorrido, se acompaña a la persona con su jefe directo, quien es el encargado de que:

- Le explique el funcionamiento y el valor que aporta su función al puesto.
- Repasar las tareas que debe desarrollar la persona.
- Explicar los procedimientos de los cuales forman parte.
- Hablar de los valores y actitudes que se esperan durante el desarrollo de su trabajo.
- Presentar a su equipo de trabajo y proporcionar una a afectuosa bienvenida.

Además, una vez que se le entreguen su usuario de sistema, y su correo de e-mail, dentro del mismo se debería encontrar un correo de bienvenida que contenga un documento adjunto, siendo así la siguiente propuesta:

Bienvenido a “El Gran Hormigón S.A.”

HISTORIA

Somos una empresa argentina que fabrica y comercializa premoldeados y pretensados de hormigón. En 1979 se funda la empresa fabricante de viguetas que con los años fue aumentando la variedad de productos relacionados y elaborados con hormigón.



Actualmente contamos con dos plantas fabriles: una en Tucumán y otra, en Córdoba. Ubicadas de esta forma para abastecer al mercado nacional.

La fabricación industrial de gran variedad de elementos premoldeados de hormigón brinda al mercado de la construcción una solución rápida y eficaz para la ejecución de obras.

La calidad de nuestra gente y nuestros productos nos hacen una empresa líder en el mercado nacional que busca estar siempre un paso adelante.

MISIÓN

Somos una organización innovadora, que construye negocios que trascienden, impactando positivamente en la sociedad.

¿Qué es lo que debes tener en cuenta al unirme a “El Gran Hormigón S.A.”?

- Es fundamental el trato respetuoso y amable con nuestros compañeros y clientes.
- Todos compartimos un objetivo en común, el cual es satisfacer las necesidades de nuestros clientes, y hacer todo lo necesario para mantenerlos felices.
- Valoramos el trabajo en equipo, porque creemos firmemente que la suma de las partes individuales genera un mejor y gran resultado.

Normas generales:

- Quien ingresa, el primer paso es mirar los videos y manuales explicativos sobre Metodologías Ágiles, ya que trabajamos con la metodología Scrum.
- Leer los manuales y ver los videos sobre su puesto de trabajo que serán provistos por el jefe/superior inmediato.
- Se trabajan todos los días presencial de 8:00 am a 17:00 pm.
- En caso de no poder presentarse a trabajar por motivos de salud, debe comunicarse con el jefe/superior inmediato. Además, avisar a Recursos Humanos y presentar el certificado médico.
- En caso de no poder presentarse a trabajar por motivos personales, avisar con anticipación al jefe/superior inmediato y a Recursos Humanos.
- Si por algún motivo no puede presentarse a trabajar a la oficina, puede solicitar trabajar de manera remota, solicitando el permiso a su jefe/superior inmediato.

Además de presentar a la persona las normas generales, es clave que el supervisor inmediato tenga una conversación con la persona en donde exprese su apoyo y colaboración en la incorporación en la empresa.



9. Conclusiones

La meta primordial de las organizaciones debería ser que para formar equipos administrativos debe reunir una masa crítica de administradores con talento que funcionen como agentes del cambio y supervisen una excelente ejecución de la estrategia.

No es suficiente reunir un equipo administrativo capaz. Conseguir a las personas idóneas va más allá de cubrir puestos administrativos con el fin de realizar de manera competente las actividades de la cadena de valor cruciales. La calidad del personal de una compañía siempre es un ingrediente esencial; los empleados con conocimientos, comprometidos, son la mejor fuente de ideas creativas para mejorar los aspectos prácticos de las operaciones, que conducen a la excelencia operativa. Contar con un grupo de "jugadores de primera división" con un conjunto de habilidades sólidas y mucha inteligencia resulta esencial para el negocio.

Las siguientes prácticas enlistadas a continuación son comunes entre las empresas dedicadas a reclutar, capacitar y conservar a la gente más capaz que encuentran:

1. Dedicar un esfuerzo considerable a seleccionar y evaluar a quienes solicitan trabajo, elegir solo a quienes reúnen el conjunto de habilidades adecuadas, energía, iniciativa, criterio y aptitudes para el aprendizaje y adaptabilidad al ambiente y la cultura laboral de la compañía.
2. Incluir a los empleados en programas de capacitación para continuar con su carrera.
3. Ofrecer a los empleados tareas prometedoras, desafiantes e interesantes, donde puedan ampliar sus habilidades.
4. Rotar a las personas en puestos localizados en todas las funciones y ubicaciones geográficas de la empresa; ofrecer oportunidades para adquirir experiencia en una variedad de entornos internacionales se considera una parte esencial del desarrollo profesional en las compañías multinacionales.
5. Hacer que el ambiente laboral sea estimulante y comprometido, de modo que los empleados piensen que la compañía es un excelente lugar de trabajo.
6. Fomentar que los empleados se arriesguen a hacer las cosas de otra manera, que sean creativos e innovadores al proponer mejores formas de operar, y atender sus ideas sobre nuevos productos o negocios. Las empresas progresistas se esfuerzan mucho por crear un ambiente que haga sentir a los empleados que se toman en cuenta sus opiniones y sugerencias.
7. Luchar por retener a los empleados talentosos y de buen desempeño a través de ascensos, aumentos salariales, bonos de desempeño, opciones de acciones y posesión de participaciones de capital, paquetes de beneficios laborales y demás incentivos.
8. Entrenar a las personas que tienen un desempeño promedio para que mejoren sus habilidades y capacidades, al tiempo que eliminan a los empleados de bajo desempeño y a quienes nada



10. Bibliografía

Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. María del Pilar Baptista Lucio (2014). "Metodología de la Investigación". Sexta Edición.

Humberto D'Arerio. "Porqué Gestión de Recursos Humanos". Repositorio del aula virtual de la materia Administración de Recursos Humanos de la FACE UNT.

Idalberto Chiavenato (2011). "Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones".

Luis Maria Cravino (2003). "La gestión del desempeño". Buenos Aires, Ed Temas.

Luis Perez Van Morlegan (2012) "Evaluación de desempeño y evaluación del potencial", en La gestión moderna en Recursos Humanos, Edit. Eudeba, Buenos Aires.

Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal Berrocal, Manuel Lopez Quero. 2002. "Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento". Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas.

Thomson, Peteraf, Gamble, Strickland (2015). "ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: teoría y casos" Novena Edición. Editorial McGraw Hill.



11. Anexo

11.1. Ficha de observación

N	ITEMS	SI	NO	N/A
1	Se observan momentos de tensión y discusión entre los colaboradores.			
2	Se muestra afinidad entre los pares de trabajo.			
3	Pueden terminar la tarea con tranquilidad y sin mayores problemas.			
4	Cuando trabajan en equipo trabajan sin problemas.			
5	A la hora de comunicarse con su jefe/superior inmediato lo hacen sin discusiones o problemas.			
6	Al momento de almorzar tienen una relación cordial.			
7	Al momento del almuerzo se relacionan con pares de otras áreas.			
8	Los escritorios de cada persona se encuentran ordenado.			
9	Los colaboradores comparten espacio físico de trabajo.			
10	Se muestran de manera colaborativa al momento de ayudar a un par.			

11.2. Entrevistas a gerentes de área

PLANILLA DE ENTREVISTAS PARA GERENTES DE ÁREAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Número de entrevista: 01 • Cantidad de personas a cargo: 9 personas • Antigüedad en el puesto: 2 años • Sexo: Femenino 	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué opina de la comunicación que hay entre los colaboradores que tiene a cargo? 	<p>La comunicación no es perfecta, pero si es buena, ya que al tener reuniones diarias que son obligatorias nos permite que de alguna manera u otra estemos conectados entre todos, y estemos al pendiente del día a día, sobre todo porque somos un equipo grande. Además, la metodología Scrum nos exige que nos comuniquemos entre nosotros.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo cree que se desempeñan los colaboradores trabajando en equipo? 	<p>Son muy buenos trabajando en equipo. No trabajan todos juntos porque son un equipo grande y tienen distintas tareas, pero quienes comparten tareas por lo general no tienen problemas con respecto al compañero con el que trabajan.</p>



<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál piensa que es la principal desventaja que tiene su equipo? 	<p>La mayor desventaja es la inestabilidad que sufre el equipo a causa de la rotación que posee el área. Es muy difícil cada vez que queda una vacante en el equipo, ya que hay que reorganizar las tareas entre todos hasta que la vacante sea cubierta, y en ese tiempo se puede ver mucho esfuerzo, pero también cansancio. Incluso noto desmotivación por parte del equipo cuando alguien se va.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las ventajas que posee su equipo? 	<p>Definitivamente la polivalencia es la mayor ventaja, ya que al haber una alta rotación necesitamos cubrirnos hasta que el equipo se recomponga.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ¿Hay oportunidades de desarrollo en su área? 	<p>Hay muchas oportunidades, ya que en el área no se está en un solo puesto, de esa manera deja de ser rutinario y todos aprenden todo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ¿Usted formó parte del proceso de selección del colaborador al momento de incorporación al equipo? 	<p>Si fui parte del proceso de selección. Recursos Humanos hace una primera selección y luego me pasan algunos perfiles y lo entrevisto y la elección final la hago yo.</p>
<ul style="list-style-type: none"> En su área, cuando se incorpora una persona nueva, ¿cómo es el proceso de inducción? 	<p>No hay un proceso como tal, cuando ingresa una persona, día a día se les va enseñando como sus tareas con el apoyo del resto del equipo. Pero si se trata de una rotación de puesto, es más fácil porque quien estuvo antes en el puesto le puede enseñar.</p>
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo considera que se resuelven los conflictos que se presentan en su área? 	<p>Depende del tipo de conflicto, hay días que están más estresados que otros días, por ejemplo, fin de mes no son días fáciles y hay mucho trabajo, entonces además tener que resolver problemas genera un poco de tensión.</p>

PLANILLA DE ENTREVISTA PARA GERENTES DE ÁREA

- Número de entrevista: 02
- Cantidad de personas a cargo: 3 personas
- Antigüedad en el puesto: 1 año
- Sexo: Masculino

<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué opina de la comunicación que hay entre 	<p>Tenemos muy buena comunicación ya que al ser pocos dentro del equipo no es difícil</p>
---	---



los colaboradores que tiene a cargo?	generar espacios para comunicarse entre nosotros.
<ul style="list-style-type: none">¿Cómo cree que se desempeñan los colaboradores trabajando en equipo?	Se desempeñan perfectamente bien, en el equipo nos llevamos muy bien, por lo que lo no hay momentos de tensión, y siento que hay confianza para trabajar y eso hace que todo se desarrolle naturalmente.
<ul style="list-style-type: none">¿Cuál piensa que es la principal desventaja que tiene su equipo?	La desventaja de este equipo es que somos un equipo de soporte entonces al estar al pendiente del resto de la organización tenemos días que pareciera que todos tienen problemas el mismo día, entonces si suele haber estrés dentro del equipo ya que hay que resolver todo en ese momento.
<ul style="list-style-type: none">¿Cuáles son las ventajas que posee su equipo?	La ventaja es que se formo un equipo sólido, con mucho conocimiento técnico en el área, los colaboradores son personas formadas y entusiastas por lo que es muy motivador trabajar con ellos.
<ul style="list-style-type: none">¿Hay oportunidades de desarrollo en su área?	Hay muchísima oportunidad en este equipo, es un equipo que trabaja con sistemas, así que constantemente se está innovando y buscando nuevas y mejores soluciones, y al ser un equipo pequeño es fácil de compartir conocimiento.
<ul style="list-style-type: none">¿Usted formó parte del proceso de selección del colaborador al momento de incorporación al equipo?	Si forme parte de la selección. Soy muy comprometido con este tema, al momento de que alguien nuevo se tiene que incorporar y soy insistente con Recursos Humanos, es decir, ellos se encargan de buscar perfiles, y luego les hago una entrevista y quedo en contacto con los posibles candidatos, pero si me tomo mi tiempo en decidir, porque me parece muy importante el proceso de incorporar personas al equipo.
<ul style="list-style-type: none">En su área, cuando se incorpora una persona nueva, ¿cómo es el proceso de inducción?	Cuando alguien se incorpora al equipo le mostramos que tiene que hacer, como lo tiene que hacer y las primeras semanas trabajamos juntos y estamos formando a la nueva persona incorporada. No tenemos manuales preparados o videos introductorios.
<ul style="list-style-type: none">¿Cómo considera que se resuelven los conflictos que se presentan en su área?	Considero que los problemas en mi equipo se intentan resolver de la manera más rápida y eficiente posible, nuevamente,



	somos un equipo de soporte por lo que prácticamente estamos destinados a resolver problemas de las personas de la organización y hay veces que esto si genera algunos momentos de tensión porque trabajamos de manera transversal con otros equipos y no todos los equipos trabajan de la misma manera.
--	---

PLANILLA DE ENTREVISTA PARA GERENTES DE ÁREA

- Número de entrevista: 03
- Cantidad de personas a cargo: 10 personas
- Antigüedad en el puesto: 2 años
- Sexo: Masculino

<ul style="list-style-type: none">• ¿Qué opina de la comunicación que hay entre los colaboradores que tiene a cargo?	Este equipo se divide en dos, y aún así no es buena la comunicación, a pesar de que están todos sentados trabajando en el mismo lugar, pero por las funciones que cumplen deben estar pendientes de tener satisfecho al cliente, entonces hay pocos espacios de comunicación.
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo cree que se desempeñan los colaboradores trabajando en equipo?	En equipo se desempeñan muy bien, son competitivos como equipo, en el sentido que todos se inclinan para buscar y llegar a un objetivo en común, y puedo ver que hacen todos los esfuerzos para conseguir lo que buscan.
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál piensa que es la principal desventaja que tiene su equipo?	Al ser dos equipos, uno tiene la desventaja que algunos colaboradores no poseen conocimiento técnico necesario, pero el puesto no es complicado y con capacitaciones es fácil sortear esta desventaja. Y en cuanto al otro equipo a veces se presentan situaciones que tienen que ver con el criterio personal, entonces también al ser un equipo relativamente extenso les cuesta ponerse de acuerdo. Lo que si veo en ambos equipos es la desmotivación que genera cuando uno del equipo se marcha, no es fácil lograr recomponer el equipo.
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son las ventajas que posee su equipo?	Las ventajas de este equipo es que son dedicados y responsables por lo que son equipos orientados a los resultados, y eso



	es lo primordial porque conlleva a que funcionen.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Hay oportunidades de desarrollo en su área? 	Si hay desarrollo, ya que al ser equipos amplios abarcamos muchas tareas, por lo que a través de lo que implica compartir tareas todos aprenden todo, y al momento que queda un puesto vacante la personas puede asumir ese puesto sin problema.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Usted formó parte del proceso de selección del colaborador al momento de incorporación al equipo? 	Si formo parte del proceso, desde Recursos Humanos me pasan los perfiles de una selección que hacen ellos, y luego los entrevisto para decidir quién ingresa al equipo.
<ul style="list-style-type: none"> En su área, cuando se incorpora una persona nueva, ¿cómo es el proceso de inducción? 	Por lo general lo que se hace es que en uno de los equipos uno de los colaboradores le enseña al ingresante como hacer el trabajo, en ese sentido trabajan juntos un tiempo. Y con el otro equipo es parecido, es hasta que la persona se integra a la dinámica del grupo.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo considera que se resuelven los conflictos que se presentan en su área? 	No suele haber conflictos en ambos equipos, por como mencione son ambos bastante unidos y hay buena relación laboral entre ellos, pero si hay algún problema o conflicto suelen resolverlo como un equipo unido.

PLANILLA DE ENTREVISTA PARA GERENTES DE ÁREA	
<ul style="list-style-type: none"> Número de entrevista: 04 Cantidad de personas a cargo: 6 personas Antigüedad en el puesto: 3 años Sexo: Femenino 	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué opina de la comunicación que hay entre los colaboradores que tiene a cargo? 	Hay una comunicación un poco pobre, es algo que se intenta mejorar, pero considero que es porque no se sabe hasta que punto algunas tareas les corresponde a quien, y además que estamos separados físicamente, así que muchas veces tenemos un problema donde se siente una desconexión entre el equipo.
<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo cree que se desempeñan los colaboradores trabajando en equipo? 	Considero que como equipo nos desempeñamos muy bien, porque todos tenemos en mente de querer lograr los objetivos y obtener buenos resultados,



	entonces al momento que nos toca trabajar como equipo somos muy buenos.
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál piensa que es la principal desventaja que tiene su equipo?	Una de las desventajas es que no estamos consolidados, es decir no somos un equipo estable. Hay muchas bajas, y eso genera un clima tenso, y se nota a veces a algunos de los colaboradores desmotivados. Otra desventaja que se puede ver es que hay una falta de confianza entre los colaboradores por lo que genera problemas en algunas situaciones a la hora de trabajar.
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cuáles son las ventajas que posee su equipo?	Dentro del equipo tenemos colaboradores con mucho conocimiento técnico y experiencia, entonces hacen de soporte a los que son nuevos en el equipo, lo que genera una curva de aprendizaje interesante y nos genera una gran ventaja.
<ul style="list-style-type: none">• ¿Hay oportunidades de desarrollo en su área?	Si, hay muchas oportunidades, va a sonar contradictorio, pero al haber una alta rotación eso le permite que se deposite confianza en los otros colaboradores del equipo, y algunas veces en vez de comenzar una nueva búsqueda para suplir ese puesto, se hace una búsqueda interna, y así muchos logran cambiar a otros puestos y desarrollarse profesionalmente.
<ul style="list-style-type: none">• ¿Usted formó parte del proceso de selección del colaborador al momento de incorporación al equipo?	Si, siempre es importante tener contacto previo con la persona que va a ingresar. Considero que a pesar de que Recursos Humanos realiza el primer filtro, es importante tener la ultima palabra como gerentes, ya que somos los que trabajaremos con ellos.
<ul style="list-style-type: none">• En su área, cuando se incorpora una persona nueva, ¿cómo es el proceso de inducción?	No hay proceso propiamente dicho, lo que muchas veces nos genera problemas ya que no hay una clara definición de las tareas y responsabilidades que requiere el puesto. Pero cuando ingresa alguien poco a poco se lo va induciendo en el puesto.
<ul style="list-style-type: none">• ¿Cómo considera que se resuelven los conflictos que se presentan en su área?	Es complicado, ya que, al no haber una buena relación entre los colaboradores, uno del equipo suele tomar las riendas y hacerse cargo del problema y resolver a la fuerza.



11.3. Ficha de cuestionarios a colaboradores

COMUNICACIÓN	
1. Considero que existe un buen ambiente de trabajo.	
	Nunca.
	Casi nunca.
	A veces.
	Casi siempre.
	Siempre.
2. Al incorporarme a la empresa, recibí suficiente información sobre el área donde trabajo y la función que realizo.	
	Sí.
	No.
	Tal vez.
3. La comunicación interna en la empresa es una actividad permanente y planificada.	
	Nunca.
	Casi nunca.
	A veces.
	Casi siempre.
	Siempre.
4. La comunicación sobre los resultados de la empresa son claros y transparentes.	
	Nunca.
	Casi nunca.
	A veces.
	Casi siempre.
	Siempre.
5. Conozco el Código Ético y de Conducta de la empresa.	
	Sí.
	No.
	Tal vez.
ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN	
1. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo.	
	Nunca.
	Casi nunca.
	A veces.
	Casi siempre.
	Siempre.
2. La empresa cumple con las normas de Seguridad y Salud en el trabajo	
	Sí.
	No.
	Tal vez.
3. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación...me permiten desempeñar mi trabajo con normalidad.	



	Nunca.
	Casi nunca.
	A veces.
	Casi siempre.
	Siempre.
DESARROLLO PERSONAL Y PROFESIONAL	
1. La empresa reconoce y motiva el buen desempeño.	
	Nunca.
	Casi nunca.
	A veces.
	Casi siempre.
	Siempre.
2. La empresa me brinda beneficios especiales para mi y mi familia.	
	Nunca.
	Casi nunca.
	A veces.
	Casi siempre.
	Siempre.
3. Mi jornada de trabajo me permite tener una vida equilibrada con mi familia.	
	Nunca.
	Casi nunca.
	A veces.
	Casi siempre.
	Siempre.
4. Siento que puedo crecer profesionalmente dentro de la empresa.	
	Sí.
	No.
	Tal vez.
VALORES, CULTURA Y ORGULLO	
1. Estoy dispuesto a apoyar a la empresa cuando lo necesite.	
	Nunca.
	Casi nunca.
	A veces.
	Casi siempre.
	Siempre.
2. La empresa es el mejor lugar para trabajar.	
	Sí.
	No.
	Tal vez.
3. Me siento orgulloso de trabajar para la empresa.	
	Sí.
	No.
	Tal vez.
4. Siento que la empresa valora y respeta mi trabajo.	
	Nunca.



	Casi nunca.
	A veces.
	Casi siempre.
	Siempre.
5. Conozco los valores, filosofía y objetivos de la empresa.	
	Sí.
	No.
	Tal vez.

11.4. Modelo de requisición de trabajo

De:	Departamento:			Fecha Emisión
Para:				/ /
REQUISIÓN DE EMPLEO				Fecha Recibido
				/ /
				Num. /
DIVISIÓN			CLAVE DE LA DIVISIÓN	
NOMBRE DEL PUESTO		CLAVE	CANTIDAD	CATEGORÍA
Por reemplazo:				
	Registro	Fecha/Salida	Nombre	Puesto
		/ /		
		/ /		
		/ /		
		/ /		
		/ /		
Por aumento de personal:				
Causas del aumento del personal				