

Stratinar, Natalia

Proyecto de intervención para formalizar y profesionalizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en una empresa química de la ciudad de Rafaela.

Universidad Nacional de Rafaela.

Licenciatura en Relaciones del Trabajo.

2024

Licencia:  Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Cita recomendada: Stratinar, N. (2024). Proyecto de intervención para formalizar y profesionalizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en una empresa química de la ciudad de Rafaela. (Pdf). Rafaela: Universidad Nacional de Rafaela. RID UNRaf Repositorio Institucional Digital UNRaf
<https://www.unraf.edu.ar/index.php/repositorio-biblioteca>



Universidad Nacional de Rafaela
Departamento Sociedad, Estado y Gobierno

Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Proyecto de intervención para formalizar y profesionalizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en una empresa química de la ciudad de Rafaela.

Autora: Stratinar Natalia

Directora: Miquere, Elisa

Rafaela, 2024

Agradecimientos

El presente proyecto de intervención está dedicado a las personas que me han acompañado durante toda la carrera, especialmente en este último tramo.

Agradezco a mi familia, amigos y profesores que han estado presentes a lo largo de mi formación profesional, brindándome su apoyo incondicional. Especial reconocimiento a mi directora de tesis, cuya guía hizo que este camino fuera más llevadero y enriquecedor.

Índice

Resumen.....	pág. 2 y 3
Introducción.....	pág. 4 y 5
Presentación de la empresa.....	pág. 5 y 6
Diagnóstico de la situación.....	pág. 6 al 13
Objetivos generales.....	pág. 13
Objetivos específicos.....	pág. 13 y 14
Marco teórico.....	pág. 14 al 19
Otros estudios previos.....	pág. 19 al 21
Estrategia metodológica.....	pág. 22 y 23
Plan de trabajo y cronograma.....	pág. 23 y 24
Propuestas de intervención.....	pág. 25 al 32
Conclusión.....	pág. 32 y 33
Bibliografía.....	pág. 34 y 35
Anexos.....	pág. 36 al 81
Anexo 1 Organigrama original y propuesto	
Anexo 2 Descripción y perfil de puesto	
Anexo 3 Manual de procedimientos y manual para el colaborador	
Anexo 4 Avisos de búsqueda	
Anexo 5 Informe de entrevista	
Anexo 6 Relevamiento de puesto	

Resumen

El propósito principal de este proyecto de intervención es formalizar y profesionalizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción en una empresa del sector químico ubicada en la ciudad de Rafaela. Actualmente, la empresa carece de un área formal encargada de estos procesos, lo que ha llevado a la utilización inadecuada de herramientas y métodos de reclutamiento y una alta rotación de colaboradores que no se ajustan al perfil requerido.

Con el fin de abordar esta problemática, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la empresa, mediante entrevistas y encuestas dirigidas tanto al encargado de reclutamiento y selección como al personal de la empresa.

Como parte de la intervención propuesta, se plantean diversas acciones a implementar como: mejorar el organigrama y las descripciones y perfiles de puesto, crear un manual de procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción, dar a conocer nuevas herramientas de reclutamiento y emplear indicadores para evaluar los procesos. También se incorpora a la propuesta la sugerencia de incorporar un pasante de la carrera Relaciones del Trabajo/Recursos Humanos y capacitar al encargado actual de los procesos de reclutamiento y selección.

Palabras claves: reclutamiento, selección, inducción, indicadores, rotación de personal.

Abstract

The main purpose of this intervention project is to formalize and professionalize the recruitment, selection and induction processes in a company in the chemical sector located in the city of Rafaela. Currently, the company lacks a formal area in charge of these processes, which has led to the inadequate use of recruitment tools and methods and a high turnover of collaborators who do not fit the required profile.

In order to address this problem, an exhaustive analysis of the company will be carried out, through interviews and surveys directed both to the person in charge of recruitment and selection and to the company's staff.

As part of the proposed intervention, various actions are proposed to be implemented such as: improving the organization chart and job descriptions and profiles, creating a manual of procedures for recruitment, selection and induction, publicizing new recruitment tools and using indicators to evaluate the processes. Also incorporated into the proposal is the suggestion of incorporating an intern from the Labor Relations/Human Resources career and training the current person in charge of the recruitment and selection processes.

Key Words: recruitment, selection, induction, indicators, personnel rotation.

Introducción

Elegí realizar la presente intervención con una pyme de la ciudad de Rafaela ya que resulta de interés la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en la economía local, su contribución al empleo y al desarrollo económico de la región. Según Schlemenson (2013), las PYMEs son cada vez más relevantes como parte esencial de la economía, dado su aporte al Producto Bruto Interno (PBI) y su capacidad para generar empleo de calidad en diversos sectores de la población. Para el autor, estas empresas representan una fuerza significativa en términos de cambio, iniciativa e innovación, impulsando el desarrollo económico y promoviendo la prosperidad.

Antes de adentrarnos en el desarrollo del proyecto, es relevante introducir el concepto de organización. Esta se define como una estructura social conformada por individuos, recursos y procesos que operan de manera coordinada con el fin de lograr metas específicas. Se caracteriza por la asignación definida de roles y responsabilidades, además de la presencia de normativas y procedimientos que regulan su operatividad. En el caso de las PYMEs, como menciona Schlemenson (2013), se trata de un modelo particular, sujeto a condiciones especiales que requieren ser descritas y resaltadas antes de emprender cualquier cambio o desarrollo. En estas empresas, la propiedad suele recaer en un solo propietario, una familia o un grupo de socios, donde las relaciones personales predominan sobre los roles y responsabilidades asignados a cada posición.

Como estudiante de Relaciones de Trabajo, he decidido enfocar mi proyecto de intervención en los procesos de reclutamiento, selección e inducción en dicha empresa mencionada anteriormente. Es crucial abordar estos procesos desde la perspectiva de las relaciones laborales, ya que tienen una influencia directa en el ambiente organizacional. La manera en que se llevan a cabo estos procesos puede impactar en la satisfacción laboral, el compromiso de los colaboradores con la organización, así como influir en la calidad del empleo y el fortalecimiento de las relaciones entre colaboradores y la empresa.

En los últimos años, con el contexto de cambios y avances tecnológicos, así como la creciente importancia de profesionalizar los procesos de gestión del talento humano, el reclutamiento, la selección y la inducción de personal en las organizaciones han adquirido un papel central. Esto se debe a que llevar a cabo estas funciones de manera adecuada contribuye a reducir la informalidad en dichos procesos y a alinear criterios que permitan identificar a los candidatos más idóneos para ocupar los puestos vacantes. Por otra parte,

el proceso de inducción posibilita mejorar el desempeño de los nuevos colaboradores y facilitar su adaptación al puesto y a la empresa de manera adecuada.

La formalización de este proceso se justifica no solo a la necesidad de planificar y especializarse, sino también a la importancia de dotar a la organización de herramientas recursos y capacidades necesarias para planificar y gestionar eficazmente la búsqueda e incorporación de personal. Esto a su vez puede contribuir a mejorar la tasa de rotación y la productividad en el futuro. Además, se propone la utilización de indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos tras la puesta en marcha de estos nuevos procesos, lo que resulta fundamental para medir su efectividad y realizar ajustes si es necesario.

A pesar del crecimiento de la empresa y la necesidad de contratar más personal, la compañía no cuenta con un departamento de recursos humanos. Esta situación se vio agravada durante la pandemia, ya que al considerarse como servicios esenciales, experimentó una gran demanda de incorporación de personal. Frente a esta situación, la empresa optó por brindarle gradualmente a un colaborador, quien es ingeniero civil y desempeña el cargo de asesor, la responsabilidad de los procesos de reclutamiento y selección. Sin embargo, el mismo carece de formación y capacitación en el área de Capital Humano y la empresa no dispone de las herramientas necesarias para llevar a cabo esta gestión de manera formal, y las que posee no se utilizan ni aprovechan correctamente.

Presentación de la empresa

La empresa inició en 1990, cuando el dueño junto a su esposa comenzaron a vender cloro para piscinas los fines de semana en la ciudad de Rafaela. Durante dos años, recorrieron casas quintas y con el tiempo comenzaron a vender insumos químicos buscando ampliar su alcance visitando almacenes, autoservicios y supermercados de la ciudad.

Con el conocimiento adquirido en el sector y una creciente demanda, la empresa se posicionó como fraccionadora de productos de limpieza e higiene para empresas y hogares. En el año 2004, con el objetivo de potenciar su crecimiento, se trasladaron al Parque Industrial de Rafaela, lo que les permitió incrementar sus operaciones productivas, comerciales y logísticas.

En la actualidad, han realizado inversiones significativas en tecnología para desarrollar fórmulas para la industria, tratamientos de efluentes y plantas depuradoras. También han sumado unidades autorizadas para el transporte de sustancias peligrosas, asegurando así entregas oportunas a empresas de diferentes tamaños en cualquier parte del país. Sus viajantes visitan mensualmente 14 provincias de la República Argentina.

En cuanto a su estructura, cuenta con 78 colaboradores y realiza sus operaciones en tres lugares: Un depósito en Rafaela, un local comercial en esta misma localidad y un local comercial en Paraná. Su misión se centra en la satisfacción del cliente, no solo en la calidad de los productos, sino también en el servicio brindado.

Buscan mejorar continuamente y desarrollar nuevos procesos de producción para ampliar su presencia en diferentes zonas comerciales y acceder a nuevas industrias y especializaciones. La empresa basa su trabajo en valores como el compromiso con los demás, mostrando respeto total hacia los clientes, el personal, los proveedores y el medio ambiente. Consideran que el compromiso con la calidad y el cuidado del entorno son fundamentales para su éxito empresarial.

Diagnóstico de la situación

Como se mencionó en la introducción, dado que la empresa no cuenta con un área de Capital Humano, se ha decidido realizar entrevistas y encuestas a los colaboradores con el fin de identificar posibles deficiencias y determinar el problema a abordar en el actual proyecto.

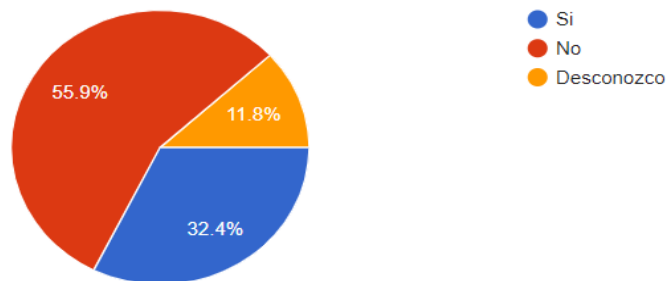
En primer lugar, se llevó a cabo un primer diagnóstico para determinar la percepción de los colaboradores acerca de la gestión de personal en la organización. Se envió un formulario a través del grupo de WhatsApp de la misma, con el fin de que los colaboradores pudieran participar voluntariamente y compartir sus opiniones.

Este primer diagnóstico tuvo una participación del 48% de la nómina completa de Rafaela sin incluir al dueño, gerente general y asesores. Los resultados evidenciaron que los colaboradores no perciben la existencia de un área de Capital Humano dentro de la empresa. Además, expresaron la necesidad de contar con dicha área para gestionar mejor el personal, mejorar compensaciones y beneficios, escuchar las inquietudes de los colaboradores y optimizar el proceso de selección del personal, ya que la manera en la

que se realiza actualmente, en varias ocasiones no se ajusta a los requisitos del puesto, entre otros temas.

¿Existe un área encargada de la gestión de rrhh actualmente en la empresa?

34 respuestas



Para el diagnóstico también se realizó una segunda encuesta dirigida a los colaboradores en la cual participó el 40% del total de la nómina de Rafaela, excluyendo al dueño, gerente general y asesores nuevamente. De igual manera realizó una segunda entrevista al encargado de reclutamiento y selección, y una entrevista a una colaboradora que ocupa el puesto de Cuentas Corrientes. Estas acciones tuvieron como objetivo principal profundizar en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de la empresa, con la finalidad de proponer un nuevo procedimiento que se ajuste de manera acorde y coherente a la cultura empresarial

A pesar de haber identificado diversas deficiencias, el foco principal del proyecto de intervención será abordar la gestión informal del reclutamiento, selección e inducción que provoca que las personas contratadas no coincidan con el perfil del puesto ni cumplan con sus respectivos requisitos.

La ausencia de procesos formalizados de reclutamiento, selección e inducción puede acarrear diversos problemas para la empresa. Entre estos, se incluye la contratación de personal no calificado o inadecuado para los puestos, lo que repercute en la calidad del trabajo, la productividad general y en la rotación del personal. Asimismo, la carencia de un proceso de selección conlleva el riesgo de discriminar involuntariamente a ciertos candidatos.

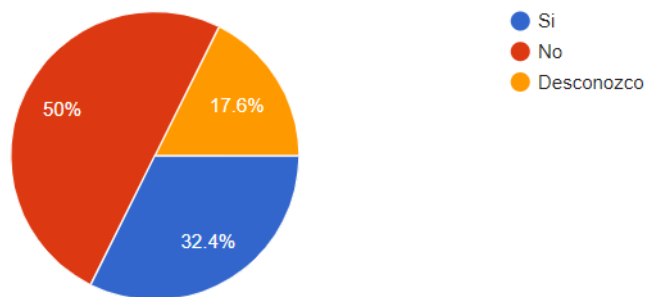
En las encuestas dirigidas a los colaboradores se incluyó una pregunta sobre el proceso de inducción en la empresa, y se obtuvo como resultado que el 50% de los

participantes indicó que no se llevaba a cabo. De igual manera, dentro de la segunda encuesta realizada, se observó que el 71,4% de los colaboradores que participaron no habían recibido una inducción al comenzar su trabajo.

La falta de una inducción adecuada puede ocasionar que los nuevos colaboradores se sientan desorientados o insuficientemente preparados para sus funciones, lo que potencialmente incrementa la rotación de personal y genera costos adicionales para la empresa. Además, esta situación también puede afectar negativamente el clima laboral y la integración del nuevo personal al equipo existente, así como en su comprensión de los procesos y valores de la empresa.

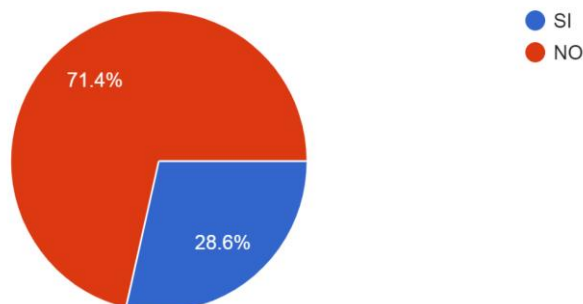
¿Se realizan inducciones (capacitaciones de ingreso) a los nuevos empleados?

34 respuestas



¿Recibiste inducción o capacitación inicial?

28 respuestas



A partir de la pandemia, la empresa tuvo una gran demanda por ser esencial para otras organizaciones y para clientes particulares, lo que generó un incremento en su producción y debió modificar la estructura organizacional incorporando nuevo personal.

Como se mencionó al principio, este crecimiento requirió que se destinará a un empleado, especializado en Ingeniería Civil, a hacerse cargo del reclutamiento y selección de personal. Cabe mencionar que actualmente la empresa sigue en constante crecimiento, no solo en Rafaela sino que se está expandiendo con comercios a otras ciudades.

En las respuestas recopiladas tanto en el primer relevamiento como en el segundo, se observa que una parte significativa de los colaboradores mencionó haber ingresado a la empresa por recomendación de un conocido o por tener vínculos familiares o personales con el dueño. Este método de reclutamiento y selección fue examinado en mayor detalle durante la segunda encuesta realizada, revelando que, si bien el 81,1% de los colaboradores encuestados informaron haber pasado por un proceso de entrevista, el 17,9% restante no lo hizo.

Aunque el porcentaje no es elevado, resulta crucial comprender la importancia de entrevistar a todos los candidatos en búsqueda de la equidad y la transparencia en el proceso de selección.

¿Cómo llegaste a trabajar en la empresa?
34 respuestas

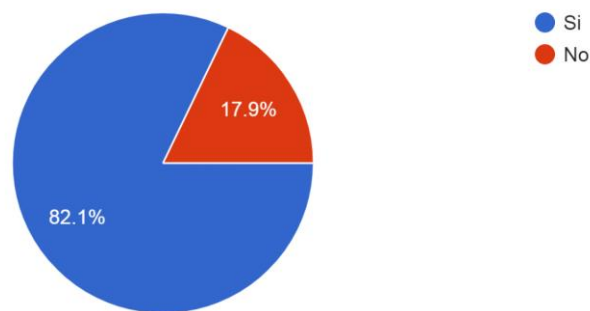


¿Cómo llegaste a la empresa?
28 respuestas



¿Tuviste una entrevista de selección?

28 respuestas



Cuando un trabajador es contratado en una empresa únicamente por haber sido referido por alguien, sin pasar por un proceso formal de entrevista, puede acarrear varios problemas. En primer lugar, esta situación podría generar la percepción entre otros colaboradores de que las decisiones de contratación no se basan en la idoneidad para el puesto, lo que podría afectar el clima laboral. Además, la falta de una entrevista formal podría significar que el nuevo empleado no ha sido evaluado adecuadamente en cuanto a sus habilidades, experiencia y formación, lo que aumenta el riesgo de contratar a alguien que no esté completamente calificado para el puesto. Esto a su vez puede impactar negativamente en la calidad del trabajo y la productividad del equipo.

Por otro lado, la ausencia de una entrevista formal también limita la oportunidad de establecer expectativas claras entre el empleador y el empleado, lo que puede generar confusiones respecto a las responsabilidades del puesto y los objetivos a alcanzar.

Continuando con el tema de las entrevistas, otra de las conclusiones obtenidas se refiere a quiénes eran los encargados de llevarlas a cabo. En la mayoría de las respuestas figuraban el nombre del dueño, el gerente general y, en menor medida, el encargado de reclutamiento y selección. Es fundamental planificar y organizar estos procesos para asegurar una alineación adecuada. Lo ideal sería que en la primera etapa, el encargado de reclutamiento y selección realice una preselección, y luego que el responsable de cada área lleve a cabo la segunda entrevista, permitiendo así tomar decisiones informadas sobre las contrataciones. Además, esta estructura de entrevistas no solo garantiza una evaluación más completa de los candidatos, sino que también permitiría a los responsables de cada área participar activamente en el proceso de selección, asegurando

que las habilidades y capacidades específicas requeridas para cada puesto sean debidamente evaluadas.

También es importante destacar que al involucrar a los responsables de cada área, se liberaría al dueño y al gerente general de la carga de realizar entrevistas, lo que les permitiría enfocarse en sus responsabilidades estratégicas y de gestión. De esta manera, podrían dedicar su tiempo a tareas críticas para el desarrollo y el crecimiento de la empresa, maximizando así su contribución al éxito organizacional.

En la segunda entrevista con el encargado de reclutamiento y selección, se detectó que la empresa carece de descripciones de puestos. Asimismo, en las primeras encuestas, los colaboradores hicieron mención de una sobrecarga de tareas. La implementación de descripciones y perfiles de puestos no solo contribuirán al proceso de reclutamiento y selección al definir claramente el perfil buscado, sino que también permitirá evaluar la existencia o ausencia de sobrecarga de tareas en cada puesto.

Las descripciones de puestos también facilitarán la evaluación de si los colaboradores están correctamente ubicados en cada puesto, al establecer claramente las responsabilidades, tareas y requisitos específicos para cada posición. Esto ayudará a garantizar que el personal esté asignado a roles que se alineen adecuadamente con sus habilidades, experiencia y capacidades, lo que a su vez contribuirá a mejorar el desempeño individual dentro de la organización. Como hace mención el autor Schlemenson (2013), garantizar el uso efectivo del talento disponible y su asignación en los roles organizacionales apropiados es un objetivo de gran relevancia. Los talentos individuales desaprovechados pueden generar insatisfacción y agotamiento, lo que contribuye a crear un entorno laboral desfavorable.

Otro aspecto a mencionar es que se solicitó el organigrama con el propósito de analizarlo. Sin embargo, se encontró que dicho organigrama es difícil de comprender debido a la presencia de un gran número de flechas que expresan la relación entre los puestos, lo que dificulta la visualización clara de las estructuras y relaciones internas.

Se reveló que el proceso de recepción de currículums se realiza a través de múltiples canales, incluyendo la recepción física, WhatsApp y publicaciones en redes sociales como Instagram y Facebook. También se emplean anuncios en diarios y contactos directos con universidades para perfiles profesionales.

Se identificó que la página web de la empresa no ha sido actualizada desde el inicio de la pandemia. Es importante destacar la importancia estratégica de una página web actualizada no solo para atraer candidatos y facilitar la carga de currículums, sino también para mejorar la imagen de la empresa ante potenciales clientes. Asimismo, se señaló la ausencia de presencia en LinkedIn, una herramienta relevante tanto para reclutamiento como para la marca empleadora.

Otro aspecto que se indaga en las entrevistas fue el uso de indicadores, lo cual se constató que debido a su condición como empresa familiar, aún no han implementado plenamente estas herramientas; sin embargo, se percibe un interés creciente en su adopción por parte del encargado de reclutamiento y selección. De hecho, comentó que realiza entrevistas de salida como indicador para comprender las razones por las cuales los colaboradores abandonan la empresa, con el fin de identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios.

Este diagnóstico realizado pone de manifiesto áreas críticas que necesitan atención y mejora en el ámbito del reclutamiento, selección e inducción en la empresa. Una de las consecuencias de llevar a cabo estos procesos de manera informal, como se mencionó en la introducción, es que provoca que, en el futuro, las personas contratadas no coincidan con el perfil del puesto ni cumplan con sus respectivos requisitos, lo que a su vez aumenta la rotación en la empresa y puede afectar negativamente la productividad.

Cómo menciona el autor Dolan et al (2007) “mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad” (p.83). Además, Mejias (2000) menciona que es frecuente que en las empresas las búsquedas sean llevadas a cabo por personas no especializadas y que esto provoca “en primer lugar, los despidos frecuentes o el abandono de la empresa por parte del empleado. En segundo lugar, la escasa contribución que hará a la empresa la persona equivocada en el puesto equivocado.” (p.59).

En los procesos se destina tiempo y dinero, y si este no funciona, supone una pérdida de los mismos ya que no se aprovechó de la manera correcta por lo que se debe volver a destinar en un nuevo proceso. Es por ello que es necesario mejorar la situación actual formalizando el área de Capital Humano comenzando con la implementación de la planificación del mismo. Cómo mencionan Dolan et al (2007) “La planificación de los

recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización” (p.86).

Con la intervención se espera brindarle a la empresa los recursos, técnicas y herramientas necesarias para abordar las futuras búsquedas y consolidar el proceso, generando resultados positivos, no sólo en relación al cubrimiento de puestos, sino también a los índices de rotación. Según Werther y Davis (2008) “Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades” (p.23).

Este proyecto no solo lo consideramos factible para la empresa, sino que además va a trascender en la misma ya que se trata de una implementación que se ejecutará constantemente para planificar y llevar adelante las necesidades de incorporación de personal.

Esta propuesta incluirá modificaciones y recomendaciones sobre el organigrama y las descripciones de puestos. La propuesta asimismo está relacionada a canales de búsqueda, el reclutamiento y selección propiamente dicho y su posterior inducción. Además, se les propondrá la utilización de indicadores para la medición de los resultados de los procesos y entrevistas de salida cuando los colaboradores renuncian. Para finalizar, se les entregará un manual sobre cómo proceder con el proceso de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal y la sugerencia de incorporar un pasante de la carrera Relaciones del Trabajo/Recursos Humanos y capacitar al encargado actual de reclutamiento y selección.

Objetivo general

Formalizar y profesionalizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en una empresa química de la ciudad de Rafaela.

Objetivos específicos

- Analizar y diagnosticar la situación actual sobre el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

- Desarrollar herramientas y recursos que ayuden a formalizar y profesionalizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Generar capacidades internas dentro de la empresa para el desarrollo de reclutamiento, selección e inducción eficiente, a través de un manual de procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de personal.

Marco teórico

Cuando una empresa determina las necesidades de incorporar nuevo personal a su nómina es necesario que cuente con un proceso de reclutamiento, selección e inducción previamente establecido. De esta manera se asegura que la necesidad planteada se cubra con el perfil indicado y posteriormente al ingreso se termine de adaptar de la manera correcta.

Haciendo hincapié en el primer proceso, cómo señalan Dolan et al (2007) “el reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos potencialmente cualificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar los empleados“(p.6).

Se entiende al reclutamiento como aquel proceso que atrae candidatos adecuados en un momento específico donde la empresa necesita incorporar nuevo personal. El autor Chiavenato (2009), menciona que “el reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección” (p.116). Haciendo hincapié al concepto de “atraer” el autor Dolan et al (2007) hacen mención que

“el reclutamiento no sólo consiste en atraer gente, sino más bien en atraer gente cuyas preferencias, intereses y rasgos de personalidad se adecúen con mayor probabilidad a las necesidades de la organización, y que además cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para rendir adecuadamente. Solamente si existe una adecuación entre las preferencias, intereses, rasgos de personalidad, conocimientos, habilidades y aptitudes y las necesidades de la organización, la actividad de reclutamiento tendrá como resultado unos empleados productivos a largo plazo” (p.120).

Previo a la realización del reclutamiento, la persona encargada de estos procesos debe contar con la descripción y el perfil de puesto correspondiente a la vacante, ya que en estos se detallan la ubicación, objetivos, conocimientos, requisitos, tareas que demanda el puesto y a partir de esta información será posible elegir al candidato idóneo. Para el autor Chiavenato (2009) “describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.” (p. 222).

De esta manera, las descripciones de puesto ayudarán a establecer criterios de selección, orientar el proceso de entrevistas y facilitar la toma de decisiones al seleccionar al candidato más adecuado para el puesto. Según el relevamiento realizado a la empresa a la que se desea intervenir no cuenta con las descripciones de cada puesto, por lo que una de las propuestas es poder presentar un formato con el ejemplo del puesto de cuentas corrientes.

Además, las empresas deben contar con los métodos y canales necesarios para comenzar con el proceso de reclutamiento, Dolan et al (2007) menciona que esta etapa de identificar, seleccionar y mantener las fuentes que se utilizaran como proveedoras de candidatos es una de las etapas más importantes de este proceso ya que asegurara llegar a los perfiles correctos según la vacante (p.111).

Por su parte, Mejias, C. (2000), menciona en su libro que la detección de postulantes plantea un desafío comunicacional. Ante una situación de comunicación problemática, debemos examinar los diferentes medios utilizados por la empresa para transmitir su mensaje, teniendo en cuenta sus características, alcances y limitaciones, especialmente en relación al nivel y tipo de vacantes que se deben cubrir.

En relación a lo mencionado, la empresa recibe los curriculums de manera presencial en la guardia y también vía mail y whatsapp y al momento de sacar una búsqueda lo hacen por medio de diarios locales, en el boca a boca o en redes sociales. Dichos métodos y canales que se utilizan, además de ser insuficientes, en muchas ocasiones no son los correctos ya que no tienen coherencia en relación a la tendencia del mercado laboral actual y del comportamiento de los candidatos que actualmente buscan empleo.

Dentro de las fuentes de reclutamiento más utilizadas en la actualidad nos encontramos con:

- *Relación con instituciones educativas:* Según Dolan (2007) “cuando una empresa necesita candidatos con una sólida formación y en los que la experiencia no es un requisito importante, suelen dirigirse a las universidades para que éstas les provean de información sobre los alumnos con los mejores expedientes académicos” (p. 115). En una de las reuniones con el encargado de reclutamiento y selección nos comentó que este año empezaron a contactar a las universidades de la ciudad para aquellas búsquedas que requieran de un perfil profesional.
- *Avisos en portales de empleo y redes sociales:* Según Chiavenato (2007) “las organizaciones apuestan a la internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos” (p.162). Hoy en día, los sitios de empleo y las redes sociales propias de la empresa se han vuelto una herramienta útil ya que permiten a las empresas llegar a un público más amplio, promocionando sus vacantes de empleo de manera efectiva. En relación a estos medios, la empresa solo utiliza su perfil de instagram y facebook, ya que no cuenta con LinkedIn ni tampoco utiliza portales como Quiero Trabajo Ya u oficina de empleo de Rafaela para publicar sus avisos de búsqueda.
- *Cadena informal de amigos y conocidos:* Para Dolan (2007) recomendar candidatos a través de empleados tiene sus ventajas, ya que los solicitantes ya están familiarizados con la empresa y el puesto al que aspiran, y los empleados suelen recomendar a personas en las que confían para desempeñar eficientemente el trabajo. Para la empresa, esto es una realidad evidente, ya que, según la información relevada, la mayoría de sus colaboradores ingresaron a través de referencias. Sin embargo, debido a la falta de procesos formalizados, este medio no se utiliza de manera efectiva en la mayoría de los casos.
- *Relevamiento de archivos:* Según Chiavenato (2007) la base de datos de candidatos es un sistema que clasifica a aquellos que se presentan por iniciativa propia o que no fueron seleccionados en procesos anteriores. Para evitar que se convierta en un archivo inactivo, la organización debe mantener contacto

periódico con los candidatos para no perder su interés. Hoy la empresa cuenta con esa base de datos, pero no destina tiempo en mantenerla actualizada.

- *Consultoras de trabajo*: Para Mejias (2000) “trabajar con consultores externos es siempre aconsejable si lo que se procura es cubrir desde niveles de supervisión/jefatura, hasta los puestos de alta y media gerencia” (p.54). Según la información que nos brindó el encargado de reclutamiento y selección, aún no han trabajado con consultoras.

Retomando con la definición sobre el proceso de selección, el mismo se considera como el paso de reunir toda información que se recibió de los candidatos postulados a un puesto para posteriormente validar y determinar con quién se avanzará en la incorporación. Los autores Werther y Davis (2008) mencionan que “el éxito de las empresas modernas depende de una identificación de talento adecuada, que esté disponible en el lugar y el momento precisos” (p. 188). Además, se refieren a este como un proceso de importancia estratégica ya que “persigue el objetivo de identificar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos” (p.188).

Al momento de seleccionar al candidato se debe garantizar que sus objetivos y valores sean compatibles con los de la empresa, a fin de lograr la adecuación deseada. El autor Chiavenato (2009) menciona que “la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (137). Para eso, la herramienta fundamental de este proceso es la entrevista y Mejias (2000) menciona que “el entrevistador debe identificar a los candidatos utilizando técnicas que permitan extraer, en el menor tiempo posible, la información necesaria para decidir la elección de la persona apropiada. Estas técnicas son básicamente procedimientos que ayudan al entrevistador a formular correctamente las preguntas referidas a la conducta, los hábitos, la intencionalidad y las preferencias del candidato” (p.90).

Así mismo, la entrevista determina la percepción sobre la “marca empleadora” ya que todos recordamos las entrevistas a las que asistimos y como fuimos tratados. De esta manera Mejia (2000) pone énfasis en que “aunque no piense contratarle, será su

responsabilidad explicar sobre la empresa, la vacante, etcétera. Esta persona será en el futuro un cliente, un consumidor, un competidor, etcétera.” (p. 98).

Durante el desarrollo del presente proyecto de intervención, se destacó que la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que hoy lleva adelante la empresa, influye en que los candidatos no cumplan con los requisitos y el perfil del puesto, lo que a su vez ocasiona una alta rotación del personal, ya sea por renunciaciones voluntarias o desvinculaciones.

La rotación es definida por Dolan et al (2007) como los “flujos de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización” p.(119). A su vez, la rotación implica un alto costo y pérdida de dinero y tiempo, porque se invirtió en métodos y canales de reclutamiento y selección. También incluyen gastos que provienen de “ la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y —en algunos casos— el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales” (Werther y Davis, 2008, p.228).

No solo con un proceso de reclutamiento y selección se puede contribuir a mejorar la tasa de rotación asegurando que el perfil del candidato se adecue al puesto y a la empresa, sino también que es importante el proceso de inducción, como lo explican Werther y Davis (2008) para “familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etcétera” (228).

El autor Dolan et al (2007) define al proceso de inducción como “orientación y ubicación del empleado” y menciona que es “el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo” (p. 129).

Por su parte Chiavenato lo define como programa de integración “es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o

departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización” (p.189).

Por último, como otra de las propuestas de la intervención es utilizar indicadores, considero necesario traer a colación su concepto. El autor Beltran Jaramillo (1998) menciona que “se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.” (pp. 35 y 36). De esta manera, los indicadores le permitirán a la empresa medir y controlar el progreso de los procesos hacia metas específicas, identificar mejoras y tomar decisiones para la gestión eficiente.

Otros estudios previos

En diferentes sectores industriales, se han llevado a cabo investigaciones y proyectos enfocados en mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción. A continuación se mencionan y detallan algunos ejemplos.

Iglesias y Zanin (2017), presentaron en su proyecto de grado mejoras en los procesos de reclutamiento y retención del personal en una empresa de software. El proyecto se realizó sobre la empresa Harriague y asociados en la ciudad de Córdoba, la cual posee 67 empleados. Para la recolección de datos, realizaron entrevistas y encuestas al gerente de Recursos Humanos y a los colaboradores del sector de programación. La problemática detectada fue “los problemas son el reclutamiento, la alta tasa de rotación y la falta de retención del personal del área de programación.” Haciendo solo énfasis en el proceso de reclutamiento, concluyeron que la empresa contaba con escasas herramientas a la hora de realizar la búsqueda de programadores, por lo que propusieron dos alternativas, por un lado utilizar las redes sociales que actualmente son fáciles de usar y a su vez más efectivas que los métodos tradicionales, y por otro lado la contratación de un reclutador interno para el perfil específico de programador.

Bragagnolo (2016), por su parte, desarrolló un proceso integral de reclutamiento, selección e inducción de personal para una empresa dedicada a la venta por mayor y menor de carnes. Dicha organización, estaba integrada por 34 empleados, no obstante, no contaba con un área de Recursos Humanos formalizada. Para la recolección de datos se utilizaron cuatro herramientas; entrevistas, análisis documental, observación directa y

encuestas. Como propuestas planteadas ante los inconvenientes en el reclutamiento, selección e inducción, propuso para el proceso de reclutamiento utilizar diferentes técnicas como fichas de solicitud de empleo y establecer un archivo de documentación. En relación al proceso de selección planteó como plan de acción estructurar el proceso determinando quién se hará cargo de tomar la decisión en cada paso del mismo y establecer una ficha de alta de empleado. Por último, presentó para el proceso de inducción fijar un programa para el mismo redactar un manual de inducción y crear un reglamento interno.

Arroyo Tejada (2019) propuso en su tesis una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa contratista minera de Perú. Para la recolección de datos utilizó técnicas como observación, entrevistas, revisión de documentos, evaluación de experiencias personales, cuestionarios y análisis de contenido. La problemática que detectó fue que la empresa no contaba con el personal requerido e idóneo para llevar adelante los proyectos, además el mismo personal no se adecuaba a la cultura organizacional por lo que la rotación era constante. También la empresa utilizaba técnicas de selección incorrectas, una única bolsa de empleo virtual y la gestión no era la idónea. Para estas falencias detectadas propuso como mejora implementar un sistema de competencias, utilizar nuevas herramientas de reclutamiento que no se centren en una sola bolsa de empleo, crear convenios con instituciones educativas, emplear nuevas técnicas de selección, aplicar el sistema de gestión ERP para los procesos de reclutamiento y selección e implementar la utilización de indicadores que permitan analizar los resultados de los procesos.

Además, en la era de la inteligencia artificial, se han explorado nuevas formas de contratación de personal. Se trae a colación una investigación realizada por Martínez Hidalgo (2022) sobre esta nueva herramienta. La misma se basó en entrevistar a 67 profesionales de recursos humanos de países hispanohablantes para obtener diversas percepciones en relación a la inteligencia artificial aplicada a procesos de reclutamiento y selección. Concluyó que esta nueva herramienta de inteligencia artificial tiene 5 atributos claves; disminución de costos, optimización de los resultados, mitigación de sesgos, mejoramiento de la imagen de la empresa y agilización del proceso. Sin embargo, los resultados de la investigación evidenciaron que, si bien existe una respuesta positiva de los profesionales sobre esta herramienta, no es utilizada en el mercado

hipanoamericano y español ya que los atributos no son los suficientes para decidir automatizar los procesos. En relación a esto último, según la investigación, puede deberse a otras variables que no fueron consideradas como el temor de las personas de ser reemplazadas por la inteligencia artificial ya que la pueden considerar como amenaza laboral y por eso no se implementa en el mercado de trabajo.

En Colombia, los estudiantes Amaya Romero, Gutiérrez Niño, Medina Contreras, Parra Agudelo y Rincón Díaz (2021) propusieron un plan de reclutamiento y selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa "Chocolate Boyacense". El problema detectado es la falta de un diseño y plan de selección de personal, lo que lleva a contratar personal sin fundamentos, lo que repercute negativamente en la estabilidad laboral y económica de la empresa. Para recopilar datos relevantes, llevaron a cabo una observación directa en el entorno laboral y complementaron su investigación con una encuesta dirigida a los colaboradores de diferentes áreas de la organización. La muestra utilizada para el estudio fue de 7 colaboradores. El plan de acción propone en primer lugar fortalecer el manual de funciones lo que implica actualizar y detallar las descripciones de puesto para que sean claras y precisas. En segundo lugar definir un proceso estructurado de selección de personal basado en perfiles y por último organizar planes de formación y desarrollo para mejorar la ejecución de tareas.

El estudio realizado por Krawinkel y Lanza Castelli (2017), titulado "Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ZÁRATE, dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Córdoba", reveló importantes deficiencias en los procedimientos utilizados por la empresa para reclutar y seleccionar a su personal, específicamente en el área de Logística, lo que provoca un alto grado de rotación del personal y la incapacidad de la empresa para reducir este indicador. Para la recolección de datos, se llevaron a cabo diversos métodos como la observación directa, el análisis de documentos y entrevistas y cuestionarios realizados al propietario de la empresa y al responsable del área de Recursos Humanos. Como propuesta de mejora se plantearon dos acciones principales, en primer lugar, se sugirió implementar un formato de descripción del puesto basado en la metodología de las Normas HAY. En segundo lugar, se recomendó diseñar y elaborar un procedimiento integral para el reclutamiento y selección. Este procedimiento incluye instrucciones detalladas, flujogramas y formularios, con el objetivo de establecer un proceso estandarizado y eficiente.

Estrategia metodológica

La población objetivo del proyecto de intervención estuvo compuesta por el encargado de reclutamiento y selección, una colaboradora que ocupa el puesto de Cuentas Corrientes y colaboradores de diversas áreas de la empresa, centrándose solo en Rafaela.

Tras obtener el permiso correspondiente de la empresa se les envió un primer formulario a los colaboradores, a través de un grupo de WhatsApp que utilizan internamente, para realizar un diagnóstico sobre Capital Humano. La encuesta incluyó varias preguntas relacionadas con el área de Capital Humano y estuvo disponible durante dos semanas, comenzando un lunes y finalizando un viernes. Se proporcionó de manera anónima y voluntaria, y contó con la participación de 34 colaboradores, lo que representa el 48% de la nómina completa de Rafaela sin incluir al dueño, gerente general y asesores.

Además, se envió un segundo formulario destinado a recopilar información sobre la experiencia de los colaboradores al ingresar a la empresa, la cual contó con la participación de 28 personas, la cual representa un 40% del total de la nómina de Rafaela, nuevamente sin contar dueño, gerente general y asesores. Con respecto al encargado de reclutamiento y selección y la persona que ocupa el puesto de Cuentas Corrientes se les hizo una entrevista.

El marco temporal y espacial del proyecto de intervención se establece en una empresa del sector químico ubicada en Rafaela. El período de investigación, análisis e intervención abarca aproximadamente 7 meses, desde julio de 2023 hasta febrero de 2024 inclusive.

Para llevar a cabo el presente proyecto de intervención, se emplearon diversos instrumentos destinados a la recolección de datos. Estos incluyeron entrevistas, encuestas y análisis de documentos. Las entrevistas se llevaron a cabo con el propósito de obtener información específica sobre los procesos. Estas fueron diseñadas de manera semiestructurada, con preguntas predefinidas que permitieron la posibilidad de ampliar ciertos temas durante la conversación. Las encuestas, por su parte, se emplearon para obtener información sobre las percepciones de los colaboradores en cuanto a la gestión actual de Capital Humano y su experiencia en los procesos de selección e inducción. Las preguntas diseñadas incluían opciones de respuesta predefinidas, así como espacios para que los participantes pudieran proporcionar respuestas abiertas. Entre estas preguntas se

incluyeron algunas que hacen referencia al puesto que ocupan y a su antigüedad, con el fin de asegurar la participación variada de todas las áreas de la empresa y para conocer la percepción que tiene cada uno en base a su antigüedad.

Por último, se llevó a cabo un análisis de documentos relacionados con el organigrama y las descripciones de puestos para obtener información sobre la estructura organizativa y las funciones específicas y poder detectar posibles falencias de su gestión.

Se propone la utilización de varios indicadores como parte de la evaluación de la intervención, los cuales también se presentan como propuesta para su implementación. Estos indicadores incluyen la satisfacción del líder, la satisfacción del candidato, el tiempo de búsqueda, la tasa de rotación y la tasa de postulación según el tipo de fuente. Estos indicadores proporcionarán una visión integral de la efectividad del reclutamiento, la satisfacción de los candidatos y el impacto de las mejoras implementadas. Asimismo, permitirán tomar decisiones informadas y optimizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en la empresa.

Plan de trabajo y cronograma

Para realizar el análisis organizacional y el desarrollo del proyecto de intervención en esta empresa, seguimos un proceso que consta de varias etapas divididas en dos partes. La primera parte se enfoca en los pasos y actividades para el diagnóstico, mientras que la segunda parte aborda las propuestas de mejora.

Plan de actividades para el diagnóstico:

- Se contactó a la empresa para comentar el proyecto de intervención y se solicitó permiso para acceder a información y entrevistar a los miembros de la misma.
- Se diseñaron las preguntas para la encuesta al encargado de reclutamiento y selección y el cuestionario por medio de Google Forms para los colaboradores.
- Se realizaron las entrevistas y encuestas por medio de correo electrónico y grupo de Whatsapp de la empresa para enviar el formulario.
- -Se analizaron las respuestas obtenidas para realizar un diagnóstico y determinar la problemática a abarcar.
- Se revisó bibliografía para el desarrollo del trabajo.

Propuestas de intervención

Tras el análisis llevado a cabo mediante la recopilación de información a través de entrevistas y formularios de encuestas con el encargado de reclutamiento y selección y diversos colaboradores de la empresa, se presentan las siguientes propuestas de implementación y mejora. Dichas propuestas y modificaciones se adjuntan como anexo.

-Organigrama

Como se mencionó previamente, se ha observado que el organigrama actual de la empresa no es comprensible. Por lo tanto, tras analizar detenidamente dicha estructura y basándonos en la información proporcionada tanto por el encargado de reclutamiento y selección como por un miembro del equipo, se ha tomado la decisión de realizar modificaciones significativas en diversos aspectos. Este análisis nos ha permitido adquirir un mayor entendimiento acerca de cómo opera realmente la organización desde el punto de vista de su estructura y así poder crear uno nuevo que se ajuste.

- Se ha observado que el organigrama es complicado de comprender debido a la presencia de un gran número de flechas cruzadas que expresan la relación entre los puestos pero dificulta la visualización clara de estas estructuras y las relaciones internas. Además, los niveles jerárquicos en el organigrama actual no están claramente definidos. Por lo tanto, se propone la reestructuración del organigrama con el fin de establecer cinco niveles jerárquicos con la relación entre ellos claramente definidos.

- Se propone la actualización de los nombres de los puestos para reflejar con precisión las responsabilidades, con el fin de corregir la falta de coherencia y unificación en los criterios de denominación de los cargos. Asimismo, se sugiere elaborar un catálogo detallado de puestos.

- Se ha identificado tras las entrevistas realizadas que el puesto de inventario se encuentra sin personal asignado para cubrir la vacante, por lo que se propone su eliminación.

- Se ha identificado la presencia de dos puestos denominados 'logística zampista', uno subordinado al responsable de logística y otro al responsable de producción. Es importante recordar que la empresa cuenta con dos instalaciones: el depósito y la fábrica. Por lo tanto, se sugiere diferenciar a los zampistas según su ubicación en el depósito o en la fábrica.

- Si bien el responsable de mantenimiento no cuenta con personal a su cargo en la actualidad, se considera relevante realizar un análisis detallado de sus responsabilidades y evaluar la necesidad de incorporar nuevos colaboradores en el futuro y que quede un área conformada por más colaboradores.
- Se han identificado confusiones entre nombres de sectores y nombres de puestos, por ejemplo: notas de pedidos, shopping Rafaela, maestranza y viajantes. Por tanto, se recomienda modificar dichas denominaciones a operario pedido, atención al cliente Rafaela y Paraná, operaria de limpieza y vendedores.
- Se ha constatado que el responsable de administración tiene a su cargo un número excesivo de dependencias que no concuerdan con la naturaleza del área, e incluso ocupa otros puestos. En este sentido, se sugiere reorganizar las responsabilidades para garantizar una estructura más eficiente. En línea con esto y considerando la naturaleza específica de las tareas, se propone trasladar los departamentos de limpieza y guardia desde administración a producción.

Las modificaciones realizadas se reflejan en el organigrama adjunto en anexo. Con el fin de mejorar la comprensión, se decidió dividir el diseño en dos secciones: la primera muestra las jerarquías de forma vertical, mientras que en las páginas siguientes se detalla la conformación y estructura de cada área. Esta decisión se tomó considerando que, al presentar una estructura plana visualmente, no resultaba adecuada para su lectura, dificultando la comprensión de la organización interna. Por lo tanto, se optó por esta nueva presentación que facilita la visualización y comprensión de las relaciones jerárquicas y funcionales en la empresa.

- Descripciones y perfiles de puesto:

La elaboración de descripciones de puesto es esencial para el funcionamiento y desarrollo adecuado de la empresa. Estas descripciones permiten definir de manera clara las responsabilidades, tareas y requisitos específicos de cada puesto, lo que facilita no solo la dirección del reclutamiento y selección, sino también otros procesos como la evaluación del desempeño, la orientación del personal y el desarrollo profesional. Además, contribuyen a establecer expectativas claras para los colaboradores, fomentando un ambiente laboral más organizado y eficiente.

Por último, haciendo referencia a uno de los datos recopilados de las encuestas a los colaboradores y como se mencionó en el diagnóstico, la descripción de puesto permite evaluar la presencia o ausencia de sobrecarga de tareas en cada puesto.

Ante la carencia de descripciones de puesto en la empresa, se ha optado por establecer un formato estructurado que pueda ser aplicado de manera uniforme a todos los puestos, acompañado por un apartado que detalla el diseño organizacional correspondiente. Adicionalmente, a partir de la información relevada de la entrevista con la colaboradora que ocupa actualmente el puesto de cuentas corrientes, se ha incorporado la descripción de dicho puesto como ejemplo ilustrativo.

-Manuales de procedimiento:

Dando énfasis una vez más al hecho de que la empresa ha asignado a uno de sus colaboradores la responsabilidad de llevar a cabo el reclutamiento y la selección, a pesar de carecer de la capacitación y las herramientas adecuadas para realizar estos procesos de manera efectiva, se ha elaborado un manual de procedimientos. Este manual detalla los procesos con el fin de que tanto el responsable actual como cualquier otro colaborador puedan llevar a cabo estas tareas de manera formal y siguiendo los pasos establecidos. Además, esta propuesta del manual responde al objetivo específico del proyecto de intervención, que es “Generar capacidades internas dentro de la empresa para llevar a cabo un reclutamiento, selección e inducción eficientes”. Este manual de procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción de personal se presenta como la herramienta clave para alcanzar este propósito.

El manual de reclutamiento, selección e inducción tiene como objetivo estandarizar y guiar el proceso de contratación de nuevos colaboradores, garantizando el cumplimiento de los pasos adecuados y los requisitos tanto para el encargado de reclutamiento y selección como para cualquier persona que deba tomar el proceso en ausencia del encargado. Asimismo, contribuirá a la integración eficiente de los nuevos colaboradores a la empresa, proporcionándoles información sobre la cultura, políticas y procedimientos internos.

Asimismo, dentro del manual de procedimientos se detallan e incluyen herramientas y recursos que permitirán profesionalizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Estos documentos se adjuntan como anexos y abarcan el

relevamiento detallado de puestos en caso de no contar con las descripciones y perfiles de puesto, informes completos de entrevistas con candidatos, así como los avisos de empleo diseñados para atraer el talento adecuado a la organización. La inclusión de estos elementos busca garantizar la eficiencia y efectividad en todas las etapas del proceso de recursos humanos.

A su vez, se ha desarrollado un manual destinado a los colaboradores. Este abarca información sobre la empresa y sus valores, el reglamento interno, instrucciones detalladas sobre el manejo del expediente personal y los procedimientos para notificar cambios en los datos personales. También se detalla el uso adecuado del uniforme de trabajo, las normativas del comedor, los procesos de registro de asistencia, la modalidad de pago en la empresa, detalles sobre la obra social y la seguridad social. Por último, se incluyen pautas a seguir en caso de ausencias laborales, incluyendo las diferentes tipologías contempladas, así como las normas básicas de higiene y seguridad.

Ambos manuales se encuentran como anexos.

-Herramientas de reclutamiento

La información recopilada en el diagnóstico reveló que los medios utilizados por la empresa para publicar avisos de empleo incluyen redes sociales como Instagram y Facebook, así como anuncios en periódicos. En la actualidad, es crucial mantenerse al tanto de las tendencias y aprovechar los medios masivos más populares para llegar al público deseado.

Es importante tener en cuenta que los diarios, a diferencia de otras herramientas, no son tan consumidos en la actualidad y es posible que no tengan la misma llegada que las plataformas digitales y las redes sociales. Por lo tanto, se recomienda utilizar las siguientes herramientas de reclutamiento para maximizar el alcance y la efectividad de las estrategias de reclutamiento:

- Grupos de Whatsapp
- Carteleros en comedor de la planta y en los locales comerciales
- Redes sociales de la empresa (Instagram, Facebook, LinkedIn) y página web
- Oficinas de Empleo

- Cadenas informales de amigos y conocidos
- Bolsa de trabajo de universidades
- Relevamiento de base de datos en email y whatsapp.
- Consultoras de empleo como: Sinergia, Sumanar, Conecta, etc.
- Páginas de empleo: Quiero Trabajo Ya.

Un aspecto que se mencionó en el apartado de diagnóstico es que la empresa cuenta con una página web gestionada por un diseñador gráfico de Rosario, pero lamentablemente no se encuentra actualizada, ya que muestra información sobre la pandemia. Tener una página web actualizada es fundamental para proporcionar visibilidad en línea y permitir que los clientes, socios comerciales y posibles candidatos conozcan la marca, sus productos y servicios.

De igual manera, una página web bien diseñada y actualizada transmite confianza y profesionalismo, brindando a clientes, proveedores y posibles colaboradores información detallada sobre la empresa, su historia, valores y logros. Esto a su vez se convierte en otra herramienta para atraer candidatos y mantener una base de datos de currículums.

Otro aspecto que se mencionó es que la empresa no cuenta con la red social LinkedIn, y que el encargado de reclutamiento y selección utiliza su propio perfil para buscar candidatos. Es importante que la empresa cuente con presencia en LinkedIn, ya que esta plataforma es fundamental para el reclutamiento y la creación de una red profesional. LinkedIn ofrece la oportunidad de publicitar vacantes, buscar talento y fortalecer la imagen de la empresa como empleador. También, permite establecer conexiones con profesionales del sector y estar al tanto de las tendencias en el mercado laboral. Al igual que la página web, LinkedIn también brinda la oportunidad de darse a conocer como empresa ante clientes potenciales y proveedores.

Para finalizar, es fundamental proporcionar a la empresa herramientas y recursos para el reclutamiento y selección. Esto garantizará una excelente experiencia a los candidatos desde el primer contacto hasta el proceso de entrevistas. Esto cobra aún más relevancia, ya que en la segunda encuesta dirigida a los colaboradores se reveló que la

mayoría de las personas calificaron su experiencia en las entrevistas con la empresa como regular. Esto último sugiere la necesidad de mejorar este aspecto para promover interacciones más positivas y satisfactorias.

-Incorporación de pasantía y capacitación al encargado de reclutamiento y selección.

Uno de los datos proporcionados por el encargado de reclutamiento y selección es que, al buscar perfiles profesionales, solo se ponen en contacto con las universidades para informarles sobre las vacantes disponibles y permitir que los estudiantes se anoten. Aprovechando esta conexión, otra sugerencia es establecer convenios con las universidades de la ciudad para implementar pasantías, especialmente para estudiantes de Relaciones del Trabajo/Recursos Humanos, con el fin de que puedan colaborar en los procesos de reclutamiento y selección. Esto no solo brindará apoyo adicional en el proceso, sino que también ofrecerá oportunidades de aprendizaje a estudiantes en formación.

Por otro lado, se sugiere capacitar al actual encargado de reclutamiento y selección en dichos procesos. El objetivo principal de esta propuesta es brindar al encargado las herramientas necesarias y actualizadas para llevar a cabo dichos procesos de manera correcta y eficiente, permitiéndole mejorar sus capacidades. Al capacitarlo, se espera lograr una ejecución adecuada de los procesos, que tendrá un impacto positivo en la reducción de costos, la disminución de la rotación y el aumento de la productividad de la empresa a través de la selección de perfiles adecuados. También contribuye a su desarrollo profesional, mejorar su desempeño en el rol y disminuir la brecha entre el puesto ideal y el real.

- Uso de indicadores

El empleo de indicadores en la empresa es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, la mejora continua y el alcance de resultados cuantificables. Llevándolos a los procesos de reclutamiento, selección e inducción, estas herramientas contribuirán en la estandarización de los mismos. Además, los indicadores posibilitarán controlar el cumplimiento de objetivos establecidos para los procesos, promoviendo así la alineación de todas las búsquedas que se lleven a cabo en la empresa.

El uso de indicadores se presenta como una oportunidad estratégica para la optimización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la empresa. Durante una entrevista con el encargado de reclutamiento y selección, se pudo constatar que actualmente se están utilizando indicadores para otros procesos internos.

Utilizando este conocimiento y reconociendo su valor, se recomienda iniciar la implementación de indicadores enfocados en los procesos de reclutamiento, selección e inducción. El propósito es medir la eficacia y eficiencia de las prácticas de contratación, con el fin de evaluar la calidad de los candidatos atraídos por la empresa, el tiempo necesario para cubrir una vacante, la retención de colaboradores y la efectividad del proceso de inducción.

Estos indicadores proporcionarán datos concretos que permitirán tomar decisiones informadas y mejorar continuamente las prácticas de contratación en la organización. Los indicadores que se proponen son:

- *Satisfacción del responsable del área:* consistirá en una encuesta que se enviará al responsable del área que solicita la vacante una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección, con el objetivo de medir su satisfacción en función de diferentes variables; calidad y cantidad de candidatos presentados, tiempo de cobertura, acompañamiento.
- *Satisfacción del candidato:* mediante una encuesta, se evaluará cómo fue la experiencia del candidato durante el proceso de reclutamiento en términos de tiempos, trato y feedback. También ofrece información valiosa sobre la percepción de la empresa como empleadora y qué atrajo al candidato al postularse.
- *Tiempo de búsqueda:* se establecerá un proceso definido y se comparará con el tiempo estimado para identificar cualquier desviación. El resultado se obtendrá restando la fecha de contratación a la fecha de publicación.
- *Tasa de rotación:* medirá el promedio de colaboradores que abandonan la organización voluntariamente o por despido. Este indicador se aplicará después de implementar las propuestas de mejora, lo que permitirá evaluar su impacto en la retención del talento. Así mismo, se combinará con una entrevista de salida para evaluar la percepción del colaborador que se retira.

- *Tasa de postulación según el tipo de fuente*; permitirá conocer el número de candidatos que se postulan a una búsqueda laboral según el medio utilizado, como redes sociales, oficinas de empleo, portales laborales o diarios. Esta información ayudará a tomar decisiones sobre qué fuentes son más eficientes y pueden seguir utilizándose en futuros procesos de reclutamiento.
- *Entrevista de salida*: Se propone seguir realizando entrevistas de salida a los colaboradores que deciden dejar la empresa. El objetivo es conocer las razones detrás de su decisión y evaluar si hay alguna deficiencia en la empresa que pueda ser mejorada.

Bibliografía:

- Amaya Romero, C.A., Gutiérrez Niño, M. K., Medina Contreras, J., Parra Agudelo, F. G., & Rincón Díaz, L. A. (2021). Propuesta de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Chocolatería Boyacense E. U. Para su Mejoramiento Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN).
- Arroyo Tejada, B. O. (2019). Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para la reducción de pérdidas económicas en una empresa contratista minera- Arequipa 2018. Universidad Católica de Santa María, Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial.
- Beltran, J. (1998). Indicadores de Gestión: herramienta para el lograr la competitividad. 3R Editores.
- Bragagnolo, M. F. (2016). Desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para GRANJEROS S.R.L. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3° Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Dolan S., Valle Cabrera R., Jackson S., y Schuler Randall. (2007) La gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI. 3° Edición, Mc Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw Hill.
- Iglesias, M.L. & Zanin, M. R. (2017). Reclutamiento y retención de personal en empresa de software. Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba – IUA.
- Krawinkel, S., & Lanza Castelli, N. (2017). Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ZÁRATE, dedicada a la venta y distribución de

materiales para la construcción en la ciudad de Cba. 2017. Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba - IUA.

-Martinez Hidalgo, H. A. (2022). Contratación de personal mediante inteligencia artificial: evidencia preliminar. Universidad Oberta de Catalunya UOC.

-Mejias Cristina. (2000). Los talentos del siglo xxi. Editorial Planeta Argentina S.A.I.C.

-Schlemenson Aldo. (2013). Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia. Ediciones Granica.

-Werther Jr., W y Davis, H. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. Sexta Edición. Mac Graw Hill.

Resumen

El propósito principal de este proyecto de intervención es formalizar y profesionalizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción en una empresa del sector químico ubicada en la ciudad de Rafaela. Actualmente, la empresa carece de un área formal encargada de estos procesos, lo que ha llevado a la utilización inadecuada de herramientas y métodos de reclutamiento y una alta rotación de colaboradores que no se ajustan al perfil requerido.

Con el fin de abordar esta problemática, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la empresa, mediante entrevistas y encuestas dirigidas tanto al encargado de reclutamiento y selección como al personal de la empresa.

Como parte de la intervención propuesta, se plantean diversas acciones a implementar como: mejorar el organigrama y las descripciones y perfiles de puesto, crear un manual de procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción, dar a conocer nuevas herramientas de reclutamiento y emplear indicadores para evaluar los procesos. También se incorpora a la propuesta la sugerencia de incorporar un pasante de la carrera Relaciones del Trabajo/Recursos Humanos y capacitar al encargado actual de los procesos de reclutamiento y selección.

Palabras claves: reclutamiento, selección, inducción, indicadores, rotación de personal.

Abstract

The main purpose of this intervention project is to formalize and professionalize the recruitment, selection and induction processes in a company in the chemical sector located in the city of Rafaela. Currently, the company lacks a formal area in charge of these processes, which has led to the inadequate use of recruitment tools and methods and a high turnover of collaborators who do not fit the required profile.

In order to address this problem, an exhaustive analysis of the company will be carried out, through interviews and surveys directed both to the person in charge of recruitment and selection and to the company's staff.

As part of the proposed intervention, various actions are proposed to be implemented such as: improving the organization chart and job descriptions and profiles, creating a manual of procedures for recruitment, selection and induction, publicizing new recruitment tools and using indicators to evaluate the processes. Also incorporated into the proposal is the suggestion of incorporating an intern from the Labor Relations/Human Resources career and training the current person in charge of the recruitment and selection processes.

Key Words: recruitment, selection, induction, indicators, personnel rotation.

Introducción

Elegí realizar la presente intervención con una pyme de la ciudad de Rafaela ya que resulta de interés la importancia de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en la economía local, su contribución al empleo y al desarrollo económico de la región. Según Schlemenson (2013), las PYMEs son cada vez más relevantes como parte esencial de la economía, dado su aporte al Producto Bruto Interno (PBI) y su capacidad para generar empleo de calidad en diversos sectores de la población. Para el autor, estas empresas representan una fuerza significativa en términos de cambio, iniciativa e innovación, impulsando el desarrollo económico y promoviendo la prosperidad.

Antes de adentrarnos en el desarrollo del proyecto, es relevante introducir el concepto de organización. Esta se define como una estructura social conformada por individuos, recursos y procesos que operan de manera coordinada con el fin de lograr metas específicas. Se caracteriza por la asignación definida de roles y responsabilidades, además de la presencia de normativas y procedimientos que regulan su operatividad. En el caso de las PYMEs, como menciona Schlemenson (2013), se trata de un modelo particular, sujeto a condiciones especiales que requieren ser descritas y resaltadas antes de emprender cualquier cambio o desarrollo. En estas empresas, la propiedad suele recaer en un solo propietario, una familia o un grupo de socios, donde las relaciones personales predominan sobre los roles y responsabilidades asignados a cada posición.

Como estudiante de Relaciones de Trabajo, he decidido enfocar mi proyecto de intervención en los procesos de reclutamiento, selección e inducción en dicha empresa mencionada anteriormente. Es crucial abordar estos procesos desde la perspectiva de las relaciones laborales, ya que tienen una influencia directa en el ambiente organizacional. La manera en que se llevan a cabo estos procesos puede impactar en la satisfacción laboral, el compromiso de los colaboradores con la organización, así como influir en la calidad del empleo y el fortalecimiento de las relaciones entre colaboradores y la empresa.

En los últimos años, con el contexto de cambios y avances tecnológicos, así como la creciente importancia de profesionalizar los procesos de gestión del talento humano, el reclutamiento, la selección y la inducción de personal en las organizaciones han adquirido un papel central. Esto se debe a que llevar a cabo estas funciones de manera adecuada contribuye a reducir la informalidad en dichos procesos y a alinear criterios que permitan identificar a los candidatos más idóneos para ocupar los puestos vacantes. Por otra parte,

el proceso de inducción posibilita mejorar el desempeño de los nuevos colaboradores y facilitar su adaptación al puesto y a la empresa de manera adecuada.

La formalización de este proceso se justifica no solo a la necesidad de planificar y especializarse, sino también a la importancia de dotar a la organización de herramientas recursos y capacidades necesarias para planificar y gestionar eficazmente la búsqueda e incorporación de personal. Esto a su vez puede contribuir a mejorar la tasa de rotación y la productividad en el futuro. Además, se propone la utilización de indicadores que permitan evaluar los resultados obtenidos tras la puesta en marcha de estos nuevos procesos, lo que resulta fundamental para medir su efectividad y realizar ajustes si es necesario.

A pesar del crecimiento de la empresa y la necesidad de contratar más personal, la compañía no cuenta con un departamento de recursos humanos. Esta situación se vio agravada durante la pandemia, ya que al considerarse como servicios esenciales, experimentó una gran demanda de incorporación de personal. Frente a esta situación, la empresa optó por brindarle gradualmente a un colaborador, quien es ingeniero civil y desempeña el cargo de asesor, la responsabilidad de los procesos de reclutamiento y selección. Sin embargo, el mismo carece de formación y capacitación en el área de Capital Humano y la empresa no dispone de las herramientas necesarias para llevar a cabo esta gestión de manera formal, y las que posee no se utilizan ni aprovechan correctamente.

Presentación de la empresa

La empresa inició en 1990, cuando el dueño junto a su esposa comenzaron a vender cloro para piscinas los fines de semana en la ciudad de Rafaela. Durante dos años, recorrieron casas quintas y con el tiempo comenzaron a vender insumos químicos buscando ampliar su alcance visitando almacenes, autoservicios y supermercados de la ciudad.

Con el conocimiento adquirido en el sector y una creciente demanda, la empresa se posicionó como fraccionadora de productos de limpieza e higiene para empresas y hogares. En el año 2004, con el objetivo de potenciar su crecimiento, se trasladaron al Parque Industrial de Rafaela, lo que les permitió incrementar sus operaciones productivas, comerciales y logísticas.

En la actualidad, han realizado inversiones significativas en tecnología para desarrollar fórmulas para la industria, tratamientos de efluentes y plantas depuradoras. También han sumado unidades autorizadas para el transporte de sustancias peligrosas, asegurando así entregas oportunas a empresas de diferentes tamaños en cualquier parte del país. Sus viajantes visitan mensualmente 14 provincias de la República Argentina.

En cuanto a su estructura, cuenta con 78 colaboradores y realiza sus operaciones en tres lugares: Un depósito en Rafaela, un local comercial en esta misma localidad y un local comercial en Paraná. Su misión se centra en la satisfacción del cliente, no solo en la calidad de los productos, sino también en el servicio brindado.

Buscan mejorar continuamente y desarrollar nuevos procesos de producción para ampliar su presencia en diferentes zonas comerciales y acceder a nuevas industrias y especializaciones. La empresa basa su trabajo en valores como el compromiso con los demás, mostrando respeto total hacia los clientes, el personal, los proveedores y el medio ambiente. Consideran que el compromiso con la calidad y el cuidado del entorno son fundamentales para su éxito empresarial.

Diagnóstico de la situación

Como se mencionó en la introducción, dado que la empresa no cuenta con un área de Capital Humano, se ha decidido realizar entrevistas y encuestas a los colaboradores con el fin de identificar posibles deficiencias y determinar el problema a abordar en el actual proyecto.

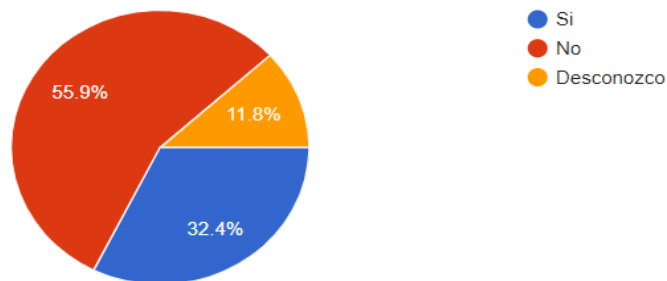
En primer lugar, se llevó a cabo un primer diagnóstico para determinar la percepción de los colaboradores acerca de la gestión de personal en la organización. Se envió un formulario a través del grupo de WhatsApp de la misma, con el fin de que los colaboradores pudieran participar voluntariamente y compartir sus opiniones.

Este primer diagnóstico tuvo una participación del 48% de la nómina completa de Rafaela sin incluir al dueño, gerente general y asesores. Los resultados evidenciaron que los colaboradores no perciben la existencia de un área de Capital Humano dentro de la empresa. Además, expresaron la necesidad de contar con dicha área para gestionar mejor el personal, mejorar compensaciones y beneficios, escuchar las inquietudes de los colaboradores y optimizar el proceso de selección del personal, ya que la manera en la

que se realiza actualmente, en varias ocasiones no se ajusta a los requisitos del puesto, entre otros temas.

¿Existe un área encargada de la gestión de rrhh actualmente en la empresa?

34 respuestas



Para el diagnóstico también se realizó una segunda encuesta dirigida a los colaboradores en la cual participó el 40% del total de la nómina de Rafaela, excluyendo al dueño, gerente general y asesores nuevamente. De igual manera realizó una segunda entrevista al encargado de reclutamiento y selección, y una entrevista a una colaboradora que ocupa el puesto de Cuentas Corrientes. Estas acciones tuvieron como objetivo principal profundizar en los procesos de reclutamiento, selección e inducción de la empresa, con la finalidad de proponer un nuevo procedimiento que se ajuste de manera acorde y coherente a la cultura empresarial

A pesar de haber identificado diversas deficiencias, el foco principal del proyecto de intervención será abordar la gestión informal del reclutamiento, selección e inducción que provoca que las personas contratadas no coincidan con el perfil del puesto ni cumplan con sus respectivos requisitos.

La ausencia de procesos formalizados de reclutamiento, selección e inducción puede acarrear diversos problemas para la empresa. Entre estos, se incluye la contratación de personal no calificado o inadecuado para los puestos, lo que repercute en la calidad del trabajo, la productividad general y en la rotación del personal. Asimismo, la carencia de un proceso de selección conlleva el riesgo de discriminar involuntariamente a ciertos candidatos.

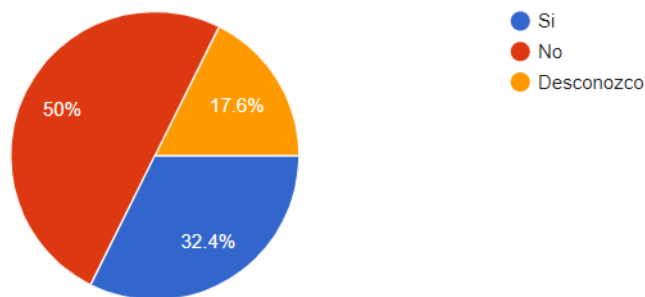
En las encuestas dirigidas a los colaboradores se incluyó una pregunta sobre el proceso de inducción en la empresa, y se obtuvo como resultado que el 50% de los

participantes indicó que no se llevaba a cabo. De igual manera, dentro de la segunda encuesta realizada, se observó que el 71,4% de los colaboradores que participaron no habían recibido una inducción al comenzar su trabajo.

La falta de una inducción adecuada puede ocasionar que los nuevos colaboradores se sientan desorientados o insuficientemente preparados para sus funciones, lo que potencialmente incrementa la rotación de personal y genera costos adicionales para la empresa. Además, esta situación también puede afectar negativamente el clima laboral y la integración del nuevo personal al equipo existente, así como en su comprensión de los procesos y valores de la empresa.

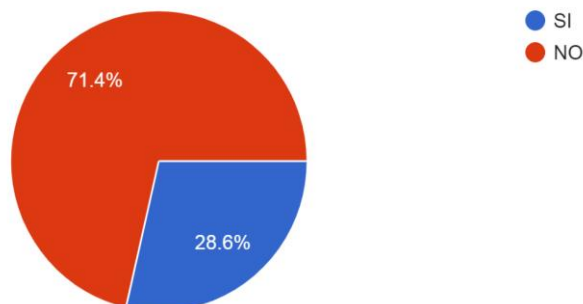
¿Se realizan inducciones (capacitaciones de ingreso) a los nuevos empleados?

34 respuestas



¿Recibiste inducción o capacitación inicial?

28 respuestas



A partir de la pandemia, la empresa tuvo una gran demanda por ser esencial para otras organizaciones y para clientes particulares, lo que generó un incremento en su producción y debió modificar la estructura organizacional incorporando nuevo personal.

Como se mencionó al principio, este crecimiento requirió que se destinará a un empleado, especializado en Ingeniería Civil, a hacerse cargo del reclutamiento y selección de personal. Cabe mencionar que actualmente la empresa sigue en constante crecimiento, no solo en Rafaela sino que se está expandiendo con comercios a otras ciudades.

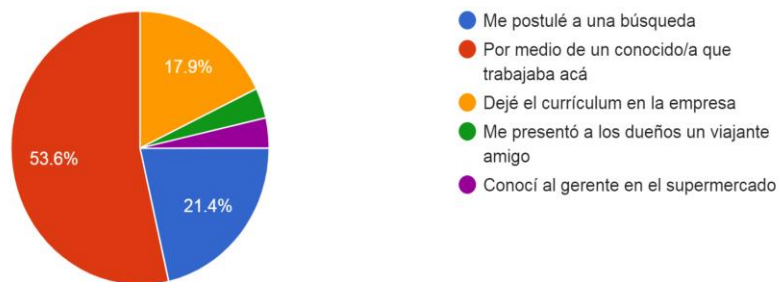
En las respuestas recopiladas tanto en el primer relevamiento como en el segundo, se observa que una parte significativa de los colaboradores mencionó haber ingresado a la empresa por recomendación de un conocido o por tener vínculos familiares o personales con el dueño. Este método de reclutamiento y selección fue examinado en mayor detalle durante la segunda encuesta realizada, revelando que, si bien el 81,1% de los colaboradores encuestados informaron haber pasado por un proceso de entrevista, el 17,9% restante no lo hizo.

Aunque el porcentaje no es elevado, resulta crucial comprender la importancia de entrevistar a todos los candidatos en búsqueda de la equidad y la transparencia en el proceso de selección.

¿Cómo llegaste a trabajar en la empresa?
34 respuestas

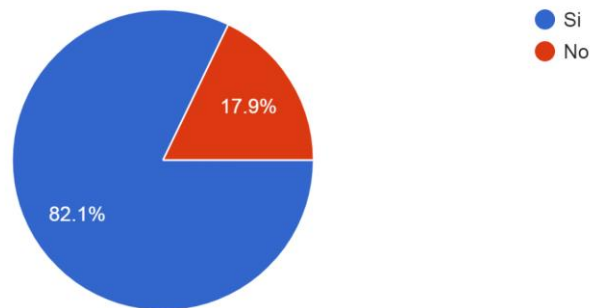


¿Cómo llegaste a la empresa?
28 respuestas



¿Tuviste una entrevista de selección?

28 respuestas



Cuando un trabajador es contratado en una empresa únicamente por haber sido referido por alguien, sin pasar por un proceso formal de entrevista, puede acarrear varios problemas. En primer lugar, esta situación podría generar la percepción entre otros colaboradores de que las decisiones de contratación no se basan en la idoneidad para el puesto, lo que podría afectar el clima laboral. Además, la falta de una entrevista formal podría significar que el nuevo empleado no ha sido evaluado adecuadamente en cuanto a sus habilidades, experiencia y formación, lo que aumenta el riesgo de contratar a alguien que no esté completamente calificado para el puesto. Esto a su vez puede impactar negativamente en la calidad del trabajo y la productividad del equipo.

Por otro lado, la ausencia de una entrevista formal también limita la oportunidad de establecer expectativas claras entre el empleador y el empleado, lo que puede generar confusiones respecto a las responsabilidades del puesto y los objetivos a alcanzar.

Continuando con el tema de las entrevistas, otra de las conclusiones obtenidas se refiere a quiénes eran los encargados de llevarlas a cabo. En la mayoría de las respuestas figuraban el nombre del dueño, el gerente general y, en menor medida, el encargado de reclutamiento y selección. Es fundamental planificar y organizar estos procesos para asegurar una alineación adecuada. Lo ideal sería que en la primera etapa, el encargado de reclutamiento y selección realice una preselección, y luego que el responsable de cada área lleve a cabo la segunda entrevista, permitiendo así tomar decisiones informadas sobre las contrataciones. Además, esta estructura de entrevistas no solo garantiza una evaluación más completa de los candidatos, sino que también permitiría a los responsables de cada área participar activamente en el proceso de selección, asegurando

que las habilidades y capacidades específicas requeridas para cada puesto sean debidamente evaluadas.

También es importante destacar que al involucrar a los responsables de cada área, se liberaría al dueño y al gerente general de la carga de realizar entrevistas, lo que les permitiría enfocarse en sus responsabilidades estratégicas y de gestión. De esta manera, podrían dedicar su tiempo a tareas críticas para el desarrollo y el crecimiento de la empresa, maximizando así su contribución al éxito organizacional.

En la segunda entrevista con el encargado de reclutamiento y selección, se detectó que la empresa carece de descripciones de puestos. Asimismo, en las primeras encuestas, los colaboradores hicieron mención de una sobrecarga de tareas. La implementación de descripciones y perfiles de puestos no solo contribuirán al proceso de reclutamiento y selección al definir claramente el perfil buscado, sino que también permitirá evaluar la existencia o ausencia de sobrecarga de tareas en cada puesto.

Las descripciones de puestos también facilitarán la evaluación de si los colaboradores están correctamente ubicados en cada puesto, al establecer claramente las responsabilidades, tareas y requisitos específicos para cada posición. Esto ayudará a garantizar que el personal esté asignado a roles que se alineen adecuadamente con sus habilidades, experiencia y capacidades, lo que a su vez contribuirá a mejorar el desempeño individual dentro de la organización. Como hace mención el autor Schlemenson (2013), garantizar el uso efectivo del talento disponible y su asignación en los roles organizacionales apropiados es un objetivo de gran relevancia. Los talentos individuales desaprovechados pueden generar insatisfacción y agotamiento, lo que contribuye a crear un entorno laboral desfavorable.

Otro aspecto a mencionar es que se solicitó el organigrama con el propósito de analizarlo. Sin embargo, se encontró que dicho organigrama es difícil de comprender debido a la presencia de un gran número de flechas que expresan la relación entre los puestos, lo que dificulta la visualización clara de las estructuras y relaciones internas.

Se reveló que el proceso de recepción de currículums se realiza a través de múltiples canales, incluyendo la recepción física, WhatsApp y publicaciones en redes sociales como Instagram y Facebook. También se emplean anuncios en diarios y contactos directos con universidades para perfiles profesionales.

Se identificó que la página web de la empresa no ha sido actualizada desde el inicio de la pandemia. Es importante destacar la importancia estratégica de una página web actualizada no solo para atraer candidatos y facilitar la carga de currículums, sino también para mejorar la imagen de la empresa ante potenciales clientes. Asimismo, se señaló la ausencia de presencia en LinkedIn, una herramienta relevante tanto para reclutamiento como para la marca empleadora.

Otro aspecto que se indaga en las entrevistas fue el uso de indicadores, lo cual se constató que debido a su condición como empresa familiar, aún no han implementado plenamente estas herramientas; sin embargo, se percibe un interés creciente en su adopción por parte del encargado de reclutamiento y selección. De hecho, comentó que realiza entrevistas de salida como indicador para comprender las razones por las cuales los colaboradores abandonan la empresa, con el fin de identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios.

Este diagnóstico realizado pone de manifiesto áreas críticas que necesitan atención y mejora en el ámbito del reclutamiento, selección e inducción en la empresa. Una de las consecuencias de llevar a cabo estos procesos de manera informal, como se mencionó en la introducción, es que provoca que, en el futuro, las personas contratadas no coincidan con el perfil del puesto ni cumplan con sus respectivos requisitos, lo que a su vez aumenta la rotación en la empresa y puede afectar negativamente la productividad.

Cómo menciona el autor Dolan et al (2007) “mediante la planificación de los recursos humanos pueden reducirse los gastos relacionados con la rotación de personal y absentismo, con el reclutamiento y selección, con el diseño de programas de formación y, en general, con la baja productividad” (p.83). Además, Mejias (2000) menciona que es frecuente que en las empresas las búsquedas sean llevadas a cabo por personas no especializadas y que esto provoca “en primer lugar, los despidos frecuentes o el abandono de la empresa por parte del empleado. En segundo lugar, la escasa contribución que hará a la empresa la persona equivocada en el puesto equivocado.” (p.59).

En los procesos se destina tiempo y dinero, y si este no funciona, supone una pérdida de los mismos ya que no se aprovechó de la manera correcta por lo que se debe volver a destinar en un nuevo proceso. Es por ello que es necesario mejorar la situación actual formalizando el área de Capital Humano comenzando con la implementación de la planificación del mismo. Cómo mencionan Dolan et al (2007) “La planificación de los

recursos humanos es importante para la organización porque contribuye a la consecución de muchos de sus fines. Uno de ellos es el de determinar la oferta y la demanda futuras de recursos humanos de la organización, teniendo en cuenta los intereses del individuo y de la organización” (p.86).

Con la intervención se espera brindarle a la empresa los recursos, técnicas y herramientas necesarias para abordar las futuras búsquedas y consolidar el proceso, generando resultados positivos, no sólo en relación al cubrimiento de puestos, sino también a los índices de rotación. Según Werther y Davis (2008) “Para ser eficiente, la administración de los recursos humanos requiere una adecuada base de información. Cuando carecen de ésta, los integrantes del departamento enfrentan serias limitaciones para llevar a cabo sus responsabilidades” (p.23).

Este proyecto no solo lo consideramos factible para la empresa, sino que además va a trascender en la misma ya que se trata de una implementación que se ejecutará constantemente para planificar y llevar adelante las necesidades de incorporación de personal.

Esta propuesta incluirá modificaciones y recomendaciones sobre el organigrama y las descripciones de puestos. La propuesta asimismo está relacionada a canales de búsqueda, el reclutamiento y selección propiamente dicho y su posterior inducción. Además, se les propondrá la utilización de indicadores para la medición de los resultados de los procesos y entrevistas de salida cuando los colaboradores renuncian. Para finalizar, se les entregará un manual sobre cómo proceder con el proceso de reclutamiento, selección e inducción del nuevo personal y la sugerencia de incorporar un pasante de la carrera Relaciones del Trabajo/Recursos Humanos y capacitar al encargado actual de reclutamiento y selección.

Objetivo general

Formalizar y profesionalizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en una empresa química de la ciudad de Rafaela.

Objetivos específicos

- Analizar y diagnosticar la situación actual sobre el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.

- Desarrollar herramientas y recursos que ayuden a formalizar y profesionalizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.
- Generar capacidades internas dentro de la empresa para el desarrollo de reclutamiento, selección e inducción eficiente, a través de un manual de procedimiento para el reclutamiento, selección e inducción de personal.

Marco teórico

Cuando una empresa determina las necesidades de incorporar nuevo personal a su nómina es necesario que cuente con un proceso de reclutamiento, selección e inducción previamente establecido. De esta manera se asegura que la necesidad planteada se cubra con el perfil indicado y posteriormente al ingreso se termine de adaptar de la manera correcta.

Haciendo hincapié en el primer proceso, cómo señalan Dolan et al (2007) “el reclutamiento es una función de recursos humanos extremadamente importante, ya que cuanto mayor sea el número de solicitudes de candidatos potencialmente cualificados para desempeñar los puestos de trabajo, más selectiva podrá ser la organización a la hora de contratar los empleados“(p.6).

Se entiende al reclutamiento como aquel proceso que atrae candidatos adecuados en un momento específico donde la empresa necesita incorporar nuevo personal. El autor Chiavenato (2009), menciona que “el reclutamiento —tal como ocurre con el proceso de comunicación— es un proceso de dos vías: comunica y divulga oportunidades de empleo, al mismo tiempo que atrae a los candidatos al proceso de selección” (p.116). Haciendo hincapié al concepto de “atraer” el autor Dolan et al (2007) hacen mención que

“el reclutamiento no sólo consiste en atraer gente, sino más bien en atraer gente cuyas preferencias, intereses y rasgos de personalidad se adecúen con mayor probabilidad a las necesidades de la organización, y que además cuenten con los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para rendir adecuadamente. Solamente si existe una adecuación entre las preferencias, intereses, rasgos de personalidad, conocimientos, habilidades y aptitudes y las necesidades de la organización, la actividad de reclutamiento tendrá como resultado unos empleados productivos a largo plazo” (p.120).

Previo a la realización del reclutamiento, la persona encargada de estos procesos debe contar con la descripción y el perfil de puesto correspondiente a la vacante, ya que en estos se detallan la ubicación, objetivos, conocimientos, requisitos, tareas que demanda el puesto y a partir de esta información será posible elegir al candidato idóneo. Para el autor Chiavenato (2009) “describir un puesto significa relacionar lo que hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué. La descripción del puesto es un retrato simplificado del contenido y de las principales responsabilidades del puesto.” (p. 222).

De esta manera, las descripciones de puesto ayudarán a establecer criterios de selección, orientar el proceso de entrevistas y facilitar la toma de decisiones al seleccionar al candidato más adecuado para el puesto. Según el relevamiento realizado a la empresa a la que se desea intervenir no cuenta con las descripciones de cada puesto, por lo que una de las propuestas es poder presentar un formato con el ejemplo del puesto de cuentas corrientes.

Además, las empresas deben contar con los métodos y canales necesarios para comenzar con el proceso de reclutamiento, Dolan et al (2007) menciona que esta etapa de identificar, seleccionar y mantener las fuentes que se utilizaran como proveedoras de candidatos es una de las etapas más importantes de este proceso ya que asegurara llegar a los perfiles correctos según la vacante (p.111).

Por su parte, Mejias, C. (2000), menciona en su libro que la detección de postulantes plantea un desafío comunicacional. Ante una situación de comunicación problemática, debemos examinar los diferentes medios utilizados por la empresa para transmitir su mensaje, teniendo en cuenta sus características, alcances y limitaciones, especialmente en relación al nivel y tipo de vacantes que se deben cubrir.

En relación a lo mencionado, la empresa recibe los curriculums de manera presencial en la guardia y también vía mail y whatsapp y al momento de sacar una búsqueda lo hacen por medio de diarios locales, en el boca a boca o en redes sociales. Dichos métodos y canales que se utilizan, además de ser insuficientes, en muchas ocasiones no son los correctos ya que no tienen coherencia en relación a la tendencia del mercado laboral actual y del comportamiento de los candidatos que actualmente buscan empleo.

Dentro de las fuentes de reclutamiento más utilizadas en la actualidad nos encontramos con:

- *Relación con instituciones educativas:* Según Dolan (2007) “cuando una empresa necesita candidatos con una sólida formación y en los que la experiencia no es un requisito importante, suelen dirigirse a las universidades para que éstas les provean de información sobre los alumnos con los mejores expedientes académicos” (p. 115). En una de las reuniones con el encargado de reclutamiento y selección nos comentó que este año empezaron a contactar a las universidades de la ciudad para aquellas búsquedas que requieran de un perfil profesional.
- *Avisos en portales de empleo y redes sociales:* Según Chiavenato (2007) “las organizaciones apuestan a la internet como un medio para reclutar talentos y reducir los costos de los procesos de integración de recursos humanos, al mismo tiempo que amplían los horizontes de reclutamiento y les facilitan la tarea a los candidatos” (p.162). Hoy en día, los sitios de empleo y las redes sociales propias de la empresa se han vuelto una herramienta útil ya que permiten a las empresas llegar a un público más amplio, promocionando sus vacantes de empleo de manera efectiva. En relación a estos medios, la empresa solo utiliza su perfil de instagram y facebook, ya que no cuenta con LinkedIn ni tampoco utiliza portales como Quiero Trabajo Ya u oficina de empleo de Rafaela para publicar sus avisos de búsqueda.
- *Cadena informal de amigos y conocidos:* Para Dolan (2007) recomendar candidatos a través de empleados tiene sus ventajas, ya que los solicitantes ya están familiarizados con la empresa y el puesto al que aspiran, y los empleados suelen recomendar a personas en las que confían para desempeñar eficientemente el trabajo. Para la empresa, esto es una realidad evidente, ya que, según la información relevada, la mayoría de sus colaboradores ingresaron a través de referencias. Sin embargo, debido a la falta de procesos formalizados, este medio no se utiliza de manera efectiva en la mayoría de los casos.
- *Relevamiento de archivos:* Según Chiavenato (2007) la base de datos de candidatos es un sistema que clasifica a aquellos que se presentan por iniciativa propia o que no fueron seleccionados en procesos anteriores. Para evitar que se convierta en un archivo inactivo, la organización debe mantener contacto

periódico con los candidatos para no perder su interés. Hoy la empresa cuenta con esa base de datos, pero no destina tiempo en mantenerla actualizada.

- *Consultoras de trabajo*: Para Mejias (2000) “trabajar con consultores externos es siempre aconsejable si lo que se procura es cubrir desde niveles de supervisión/jefatura, hasta los puestos de alta y media gerencia” (p.54). Según la información que nos brindó el encargado de reclutamiento y selección, aún no han trabajado con consultoras.

Retomando con la definición sobre el proceso de selección, el mismo se considera como el paso de reunir toda información que se recibió de los candidatos postulados a un puesto para posteriormente validar y determinar con quién se avanzará en la incorporación. Los autores Werther y Davis (2008) mencionan que “el éxito de las empresas modernas depende de una identificación de talento adecuada, que esté disponible en el lugar y el momento precisos” (p. 188). Además, se refieren a este como un proceso de importancia estratégica ya que “persigue el objetivo de identificar, desarrollar y retener el talento indispensable para alcanzar los objetivos corporativos” (p.188).

Al momento de seleccionar al candidato se debe garantizar que sus objetivos y valores sean compatibles con los de la empresa, a fin de lograr la adecuación deseada. El autor Chiavenato (2009) menciona que “la selección de personal funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuentan con las características deseadas” (137). Para eso, la herramienta fundamental de este proceso es la entrevista y Mejias (2000) menciona que “el entrevistador debe identificar a los candidatos utilizando técnicas que permitan extraer, en el menor tiempo posible, la información necesaria para decidir la elección de la persona apropiada. Estas técnicas son básicamente procedimientos que ayudan al entrevistador a formular correctamente las preguntas referidas a la conducta, los hábitos, la intencionalidad y las preferencias del candidato” (p.90).

Así mismo, la entrevista determina la percepción sobre la “marca empleadora” ya que todos recordamos las entrevistas a las que asistimos y como fuimos tratados. De esta manera Mejia (2000) pone énfasis en que “aunque no piense contratarle, será su

responsabilidad explicar sobre la empresa, la vacante, etcétera. Esta persona será en el futuro un cliente, un consumidor, un competidor, etcétera.” (p. 98).

Durante el desarrollo del presente proyecto de intervención, se destacó que la ejecución de los procesos de reclutamiento, selección e inducción que hoy lleva adelante la empresa, influye en que los candidatos no cumplan con los requisitos y el perfil del puesto, lo que a su vez ocasiona una alta rotación del personal, ya sea por renunciaciones voluntarias o desvinculaciones.

La rotación es definida por Dolan et al (2007) como los “flujos de entradas y salidas de los recursos humanos en una organización” p.(119). A su vez, la rotación implica un alto costo y pérdida de dinero y tiempo, porque se invirtió en métodos y canales de reclutamiento y selección. También incluyen gastos que provienen de “ la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y —en algunos casos— el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales” (Werther y Davis, 2008, p.228).

No solo con un proceso de reclutamiento y selección se puede contribuir a mejorar la tasa de rotación asegurando que el perfil del candidato se adecue al puesto y a la empresa, sino también que es importante el proceso de inducción, como lo explican Werther y Davis (2008) para “familiarizarlos con sus funciones, la organización, las políticas vigentes, los otros empleados, etcétera” (228).

El autor Dolan et al (2007) define al proceso de inducción como “orientación y ubicación del empleado” y menciona que es “el hecho de asegurarse de que las características del puesto de trabajo y de la organización se adecúen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del individuo, aumentando así la probabilidad de que el sujeto esté satisfecho y se convierta en un empleado productivo a largo plazo” (p. 129).

Por su parte Chiavenato lo define como programa de integración “es un programa formal e intensivo de entrenamiento inicial, destinado a los nuevos miembros de la organización, que tiene por objeto familiarizarlos con el lenguaje habitual, sus usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización (las áreas o

departamentos que existen), los principales productos y servicios, y la misión y los objetivos de la organización” (p.189).

Por último, como otra de las propuestas de la intervención es utilizar indicadores, considero necesario traer a colación su concepto. El autor Beltran Jaramillo (1998) menciona que “se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas y cualitativas, que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.” (pp. 35 y 36). De esta manera, los indicadores le permitirán a la empresa medir y controlar el progreso de los procesos hacia metas específicas, identificar mejoras y tomar decisiones para la gestión eficiente.

Otros estudios previos

En diferentes sectores industriales, se han llevado a cabo investigaciones y proyectos enfocados en mejorar los procesos de reclutamiento, selección e inducción. A continuación se mencionan y detallan algunos ejemplos.

Iglesias y Zanin (2017), presentaron en su proyecto de grado mejoras en los procesos de reclutamiento y retención del personal en una empresa de software. El proyecto se realizó sobre la empresa Harriague y asociados en la ciudad de Córdoba, la cual posee 67 empleados. Para la recolección de datos, realizaron entrevistas y encuestas al gerente de Recursos Humanos y a los colaboradores del sector de programación. La problemática detectada fue “los problemas son el reclutamiento, la alta tasa de rotación y la falta de retención del personal del área de programación.” Haciendo solo énfasis en el proceso de reclutamiento, concluyeron que la empresa contaba con escasas herramientas a la hora de realizar la búsqueda de programadores, por lo que propusieron dos alternativas, por un lado utilizar las redes sociales que actualmente son fáciles de usar y a su vez más efectivas que los métodos tradicionales, y por otro lado la contratación de un reclutador interno para el perfil específico de programador.

Bragagnolo (2016), por su parte, desarrolló un proceso integral de reclutamiento, selección e inducción de personal para una empresa dedicada a la venta por mayor y menor de carnes. Dicha organización, estaba integrada por 34 empleados, no obstante, no contaba con un área de Recursos Humanos formalizada. Para la recolección de datos se utilizaron cuatro herramientas; entrevistas, análisis documental, observación directa y

encuestas. Como propuestas planteadas ante los inconvenientes en el reclutamiento, selección e inducción, propuso para el proceso de reclutamiento utilizar diferentes técnicas como fichas de solicitud de empleo y establecer un archivo de documentación. En relación al proceso de selección planteó como plan de acción estructurar el proceso determinando quién se hará cargo de tomar la decisión en cada paso del mismo y establecer una ficha de alta de empleado. Por último, presentó para el proceso de inducción fijar un programa para el mismo redactar un manual de inducción y crear un reglamento interno.

Arroyo Tejada (2019) propuso en su tesis una propuesta de mejora para el proceso de reclutamiento, selección e inducción de una empresa contratista minera de Perú. Para la recolección de datos utilizó técnicas como observación, entrevistas, revisión de documentos, evaluación de experiencias personales, cuestionarios y análisis de contenido. La problemática que detectó fue que la empresa no contaba con el personal requerido e idóneo para llevar adelante los proyectos, además el mismo personal no se adecuaba a la cultura organizacional por lo que la rotación era constante. También la empresa utilizaba técnicas de selección incorrectas, una única bolsa de empleo virtual y la gestión no era la idónea. Para estas falencias detectadas propuso como mejora implementar un sistema de competencias, utilizar nuevas herramientas de reclutamiento que no se centren en una sola bolsa de empleo, crear convenios con instituciones educativas, emplear nuevas técnicas de selección, aplicar el sistema de gestión ERP para los procesos de reclutamiento y selección e implementar la utilización de indicadores que permitan analizar los resultados de los procesos.

Además, en la era de la inteligencia artificial, se han explorado nuevas formas de contratación de personal. Se trae a colación una investigación realizada por Martínez Hidalgo (2022) sobre esta nueva herramienta. La misma se basó en entrevistar a 67 profesionales de recursos humanos de países hispanohablantes para obtener diversas percepciones en relación a la inteligencia artificial aplicada a procesos de reclutamiento y selección. Concluyó que esta nueva herramienta de inteligencia artificial tiene 5 atributos claves; disminución de costos, optimización de los resultados, mitigación de sesgos, mejoramiento de la imagen de la empresa y agilización del proceso. Sin embargo, los resultados de la investigación evidenciaron que, si bien existe una respuesta positiva de los profesionales sobre esta herramienta, no es utilizada en el mercado

hipanoamericano y español ya que los atributos no son los suficientes para decidir automatizar los procesos. En relación a esto último, según la investigación, puede deberse a otras variables que no fueron consideradas como el temor de las personas de ser reemplazadas por la inteligencia artificial ya que la pueden considerar como amenaza laboral y por eso no se implementa en el mercado de trabajo.

En Colombia, los estudiantes Amaya Romero, Gutiérrez Niño, Medina Contreras, Parra Agudelo y Rincón Díaz (2021) propusieron un plan de reclutamiento y selección de personal para mejorar el desempeño laboral en la empresa "Chocolate Boyacense". El problema detectado es la falta de un diseño y plan de selección de personal, lo que lleva a contratar personal sin fundamentos, lo que repercute negativamente en la estabilidad laboral y económica de la empresa. Para recopilar datos relevantes, llevaron a cabo una observación directa en el entorno laboral y complementaron su investigación con una encuesta dirigida a los colaboradores de diferentes áreas de la organización. La muestra utilizada para el estudio fue de 7 colaboradores. El plan de acción propone en primer lugar fortalecer el manual de funciones lo que implica actualizar y detallar las descripciones de puesto para que sean claras y precisas. En segundo lugar definir un proceso estructurado de selección de personal basado en perfiles y por último organizar planes de formación y desarrollo para mejorar la ejecución de tareas.

El estudio realizado por Krawinkel y Lanza Castelli (2017), titulado "Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ZÁRATE, dedicada a la venta y distribución de materiales para la construcción en la ciudad de Córdoba", reveló importantes deficiencias en los procedimientos utilizados por la empresa para reclutar y seleccionar a su personal, específicamente en el área de Logística, lo que provoca un alto grado de rotación del personal y la incapacidad de la empresa para reducir este indicador. Para la recolección de datos, se llevaron a cabo diversos métodos como la observación directa, el análisis de documentos y entrevistas y cuestionarios realizados al propietario de la empresa y al responsable del área de Recursos Humanos. Como propuesta de mejora se plantearon dos acciones principales, en primer lugar, se sugirió implementar un formato de descripción del puesto basado en la metodología de las Normas HAY. En segundo lugar, se recomendó diseñar y elaborar un procedimiento integral para el reclutamiento y selección. Este procedimiento incluye instrucciones detalladas, flujogramas y formularios, con el objetivo de establecer un proceso estandarizado y eficiente.

Estrategia metodológica

La población objetivo del proyecto de intervención estuvo compuesta por el encargado de reclutamiento y selección, una colaboradora que ocupa el puesto de Cuentas Corrientes y colaboradores de diversas áreas de la empresa, centrándose solo en Rafaela.

Tras obtener el permiso correspondiente de la empresa se les envió un primer formulario a los colaboradores, a través de un grupo de WhatsApp que utilizan internamente, para realizar un diagnóstico sobre Capital Humano. La encuesta incluyó varias preguntas relacionadas con el área de Capital Humano y estuvo disponible durante dos semanas, comenzando un lunes y finalizando un viernes. Se proporcionó de manera anónima y voluntaria, y contó con la participación de 34 colaboradores, lo que representa el 48% de la nómina completa de Rafaela sin incluir al dueño, gerente general y asesores.

Además, se envió un segundo formulario destinado a recopilar información sobre la experiencia de los colaboradores al ingresar a la empresa, la cual contó con la participación de 28 personas, la cual representa un 40% del total de la nómina de Rafaela, nuevamente sin contar dueño, gerente general y asesores. Con respecto al encargado de reclutamiento y selección y la persona que ocupa el puesto de Cuentas Corrientes se les hizo una entrevista.

El marco temporal y espacial del proyecto de intervención se establece en una empresa del sector químico ubicada en Rafaela. El período de investigación, análisis e intervención abarca aproximadamente 7 meses, desde julio de 2023 hasta febrero de 2024 inclusive.

Para llevar a cabo el presente proyecto de intervención, se emplearon diversos instrumentos destinados a la recolección de datos. Estos incluyeron entrevistas, encuestas y análisis de documentos. Las entrevistas se llevaron a cabo con el propósito de obtener información específica sobre los procesos. Estas fueron diseñadas de manera semiestructurada, con preguntas predefinidas que permitieron la posibilidad de ampliar ciertos temas durante la conversación. Las encuestas, por su parte, se emplearon para obtener información sobre las percepciones de los colaboradores en cuanto a la gestión actual de Capital Humano y su experiencia en los procesos de selección e inducción. Las preguntas diseñadas incluían opciones de respuesta predefinidas, así como espacios para que los participantes pudieran proporcionar respuestas abiertas. Entre estas preguntas se

incluyeron algunas que hacen referencia al puesto que ocupan y a su antigüedad, con el fin de asegurar la participación variada de todas las áreas de la empresa y para conocer la percepción que tiene cada uno en base a su antigüedad.

Por último, se llevó a cabo un análisis de documentos relacionados con el organigrama y las descripciones de puestos para obtener información sobre la estructura organizativa y las funciones específicas y poder detectar posibles falencias de su gestión.

Se propone la utilización de varios indicadores como parte de la evaluación de la intervención, los cuales también se presentan como propuesta para su implementación. Estos indicadores incluyen la satisfacción del líder, la satisfacción del candidato, el tiempo de búsqueda, la tasa de rotación y la tasa de postulación según el tipo de fuente. Estos indicadores proporcionarán una visión integral de la efectividad del reclutamiento, la satisfacción de los candidatos y el impacto de las mejoras implementadas. Asimismo, permitirán tomar decisiones informadas y optimizar el proceso de reclutamiento, selección e inducción en la empresa.

Plan de trabajo y cronograma

Para realizar el análisis organizacional y el desarrollo del proyecto de intervención en esta empresa, seguimos un proceso que consta de varias etapas divididas en dos partes. La primera parte se enfoca en los pasos y actividades para el diagnóstico, mientras que la segunda parte aborda las propuestas de mejora.

Plan de actividades para el diagnóstico:

- Se contactó a la empresa para comentar el proyecto de intervención y se solicitó permiso para acceder a información y entrevistar a los miembros de la misma.
- Se diseñaron las preguntas para la encuesta al encargado de reclutamiento y selección y el cuestionario por medio de Google Forms para los colaboradores.
- Se realizaron las entrevistas y encuestas por medio de correo electrónico y grupo de Whatsapp de la empresa para enviar el formulario.
- -Se analizaron las respuestas obtenidas para realizar un diagnóstico y determinar la problemática a abarcar.
- Se revisó bibliografía para el desarrollo del trabajo.

Propuestas de intervención

Tras el análisis llevado a cabo mediante la recopilación de información a través de entrevistas y formularios de encuestas con el encargado de reclutamiento y selección y diversos colaboradores de la empresa, se presentan las siguientes propuestas de implementación y mejora. Dichas propuestas y modificaciones se adjuntan como anexo.

-Organigrama

Como se mencionó previamente, se ha observado que el organigrama actual de la empresa no es comprensible. Por lo tanto, tras analizar detenidamente dicha estructura y basándonos en la información proporcionada tanto por el encargado de reclutamiento y selección como por un miembro del equipo, se ha tomado la decisión de realizar modificaciones significativas en diversos aspectos. Este análisis nos ha permitido adquirir un mayor entendimiento acerca de cómo opera realmente la organización desde el punto de vista de su estructura y así poder crear uno nuevo que se ajuste.

- Se ha observado que el organigrama es complicado de comprender debido a la presencia de un gran número de flechas cruzadas que expresan la relación entre los puestos pero dificulta la visualización clara de estas estructuras y las relaciones internas. Además, los niveles jerárquicos en el organigrama actual no están claramente definidos. Por lo tanto, se propone la reestructuración del organigrama con el fin de establecer cinco niveles jerárquicos con la relación entre ellos claramente definidos.

- Se propone la actualización de los nombres de los puestos para reflejar con precisión las responsabilidades, con el fin de corregir la falta de coherencia y unificación en los criterios de denominación de los cargos. Asimismo, se sugiere elaborar un catálogo detallado de puestos.

- Se ha identificado tras las entrevistas realizadas que el puesto de inventario se encuentra sin personal asignado para cubrir la vacante, por lo que se propone su eliminación.

- Se ha identificado la presencia de dos puestos denominados 'logística zampista', uno subordinado al responsable de logística y otro al responsable de producción. Es importante recordar que la empresa cuenta con dos instalaciones: el depósito y la fábrica. Por lo tanto, se sugiere diferenciar a los zampistas según su ubicación en el depósito o en la fábrica.

- Si bien el responsable de mantenimiento no cuenta con personal a su cargo en la actualidad, se considera relevante realizar un análisis detallado de sus responsabilidades y evaluar la necesidad de incorporar nuevos colaboradores en el futuro y que quede un área conformada por más colaboradores.
- Se han identificado confusiones entre nombres de sectores y nombres de puestos, por ejemplo: notas de pedidos, shopping Rafaela, maestranza y viajantes. Por tanto, se recomienda modificar dichas denominaciones a operario pedido, atención al cliente Rafaela y Paraná, operaria de limpieza y vendedores.
- Se ha constatado que el responsable de administración tiene a su cargo un número excesivo de dependencias que no concuerdan con la naturaleza del área, e incluso ocupa otros puestos. En este sentido, se sugiere reorganizar las responsabilidades para garantizar una estructura más eficiente. En línea con esto y considerando la naturaleza específica de las tareas, se propone trasladar los departamentos de limpieza y guardia desde administración a producción.

Las modificaciones realizadas se reflejan en el organigrama adjunto en anexo. Con el fin de mejorar la comprensión, se decidió dividir el diseño en dos secciones: la primera muestra las jerarquías de forma vertical, mientras que en las páginas siguientes se detalla la conformación y estructura de cada área. Esta decisión se tomó considerando que, al presentar una estructura plana visualmente, no resultaba adecuada para su lectura, dificultando la comprensión de la organización interna. Por lo tanto, se optó por esta nueva presentación que facilita la visualización y comprensión de las relaciones jerárquicas y funcionales en la empresa.

- Descripciones y perfiles de puesto:

La elaboración de descripciones de puesto es esencial para el funcionamiento y desarrollo adecuado de la empresa. Estas descripciones permiten definir de manera clara las responsabilidades, tareas y requisitos específicos de cada puesto, lo que facilita no solo la dirección del reclutamiento y selección, sino también otros procesos como la evaluación del desempeño, la orientación del personal y el desarrollo profesional. Además, contribuyen a establecer expectativas claras para los colaboradores, fomentando un ambiente laboral más organizado y eficiente.

Por último, haciendo referencia a uno de los datos recopilados de las encuestas a los colaboradores y como se mencionó en el diagnóstico, la descripción de puesto permite evaluar la presencia o ausencia de sobrecarga de tareas en cada puesto.

Ante la carencia de descripciones de puesto en la empresa, se ha optado por establecer un formato estructurado que pueda ser aplicado de manera uniforme a todos los puestos, acompañado por un apartado que detalla el diseño organizacional correspondiente. Adicionalmente, a partir de la información relevada de la entrevista con la colaboradora que ocupa actualmente el puesto de cuentas corrientes, se ha incorporado la descripción de dicho puesto como ejemplo ilustrativo.

-Manuales de procedimiento:

Dando énfasis una vez más al hecho de que la empresa ha asignado a uno de sus colaboradores la responsabilidad de llevar a cabo el reclutamiento y la selección, a pesar de carecer de la capacitación y las herramientas adecuadas para realizar estos procesos de manera efectiva, se ha elaborado un manual de procedimientos. Este manual detalla los procesos con el fin de que tanto el responsable actual como cualquier otro colaborador puedan llevar a cabo estas tareas de manera formal y siguiendo los pasos establecidos. Además, esta propuesta del manual responde al objetivo específico del proyecto de intervención, que es “Generar capacidades internas dentro de la empresa para llevar a cabo un reclutamiento, selección e inducción eficientes”. Este manual de procedimientos para el reclutamiento, selección e inducción de personal se presenta como la herramienta clave para alcanzar este propósito.

El manual de reclutamiento, selección e inducción tiene como objetivo estandarizar y guiar el proceso de contratación de nuevos colaboradores, garantizando el cumplimiento de los pasos adecuados y los requisitos tanto para el encargado de reclutamiento y selección como para cualquier persona que deba tomar el proceso en ausencia del encargado. Asimismo, contribuirá a la integración eficiente de los nuevos colaboradores a la empresa, proporcionándoles información sobre la cultura, políticas y procedimientos internos.

Asimismo, dentro del manual de procedimientos se detallan e incluyen herramientas y recursos que permitirán profesionalizar los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Estos documentos se adjuntan como anexos y abarcan el

relevamiento detallado de puestos en caso de no contar con las descripciones y perfiles de puesto, informes completos de entrevistas con candidatos, así como los avisos de empleo diseñados para atraer el talento adecuado a la organización. La inclusión de estos elementos busca garantizar la eficiencia y efectividad en todas las etapas del proceso de recursos humanos.

A su vez, se ha desarrollado un manual destinado a los colaboradores. Este abarca información sobre la empresa y sus valores, el reglamento interno, instrucciones detalladas sobre el manejo del expediente personal y los procedimientos para notificar cambios en los datos personales. También se detalla el uso adecuado del uniforme de trabajo, las normativas del comedor, los procesos de registro de asistencia, la modalidad de pago en la empresa, detalles sobre la obra social y la seguridad social. Por último, se incluyen pautas a seguir en caso de ausencias laborales, incluyendo las diferentes tipologías contempladas, así como las normas básicas de higiene y seguridad.

Ambos manuales se encuentran como anexos.

-Herramientas de reclutamiento

La información recopilada en el diagnóstico reveló que los medios utilizados por la empresa para publicar avisos de empleo incluyen redes sociales como Instagram y Facebook, así como anuncios en periódicos. En la actualidad, es crucial mantenerse al tanto de las tendencias y aprovechar los medios masivos más populares para llegar al público deseado.

Es importante tener en cuenta que los diarios, a diferencia de otras herramientas, no son tan consumidos en la actualidad y es posible que no tengan la misma llegada que las plataformas digitales y las redes sociales. Por lo tanto, se recomienda utilizar las siguientes herramientas de reclutamiento para maximizar el alcance y la efectividad de las estrategias de reclutamiento:

- Grupos de Whatsapp
- Carteleros en comedor de la planta y en los locales comerciales
- Redes sociales de la empresa (Instagram, Facebook, LinkedIn) y página web
- Oficinas de Empleo

- Cadenas informales de amigos y conocidos
- Bolsa de trabajo de universidades
- Relevamiento de base de datos en email y whatsapp.
- Consultoras de empleo como: Sinergia, Sumanar, Conecta, etc.
- Páginas de empleo: Quiero Trabajo Ya.

Un aspecto que se mencionó en el apartado de diagnóstico es que la empresa cuenta con una página web gestionada por un diseñador gráfico de Rosario, pero lamentablemente no se encuentra actualizada, ya que muestra información sobre la pandemia. Tener una página web actualizada es fundamental para proporcionar visibilidad en línea y permitir que los clientes, socios comerciales y posibles candidatos conozcan la marca, sus productos y servicios.

De igual manera, una página web bien diseñada y actualizada transmite confianza y profesionalismo, brindando a clientes, proveedores y posibles colaboradores información detallada sobre la empresa, su historia, valores y logros. Esto a su vez se convierte en otra herramienta para atraer candidatos y mantener una base de datos de currículums.

Otro aspecto que se mencionó es que la empresa no cuenta con la red social LinkedIn, y que el encargado de reclutamiento y selección utiliza su propio perfil para buscar candidatos. Es importante que la empresa cuente con presencia en LinkedIn, ya que esta plataforma es fundamental para el reclutamiento y la creación de una red profesional. LinkedIn ofrece la oportunidad de publicitar vacantes, buscar talento y fortalecer la imagen de la empresa como empleador. También, permite establecer conexiones con profesionales del sector y estar al tanto de las tendencias en el mercado laboral. Al igual que la página web, LinkedIn también brinda la oportunidad de darse a conocer como empresa ante clientes potenciales y proveedores.

Para finalizar, es fundamental proporcionar a la empresa herramientas y recursos para el reclutamiento y selección. Esto garantizará una excelente experiencia a los candidatos desde el primer contacto hasta el proceso de entrevistas. Esto cobra aún más relevancia, ya que en la segunda encuesta dirigida a los colaboradores se reveló que la

mayoría de las personas calificaron su experiencia en las entrevistas con la empresa como regular. Esto último sugiere la necesidad de mejorar este aspecto para promover interacciones más positivas y satisfactorias.

-Incorporación de pasantía y capacitación al encargado de reclutamiento y selección.

Uno de los datos proporcionados por el encargado de reclutamiento y selección es que, al buscar perfiles profesionales, solo se ponen en contacto con las universidades para informarles sobre las vacantes disponibles y permitir que los estudiantes se anoten. Aprovechando esta conexión, otra sugerencia es establecer convenios con las universidades de la ciudad para implementar pasantías, especialmente para estudiantes de Relaciones del Trabajo/Recursos Humanos, con el fin de que puedan colaborar en los procesos de reclutamiento y selección. Esto no solo brindará apoyo adicional en el proceso, sino que también ofrecerá oportunidades de aprendizaje a estudiantes en formación.

Por otro lado, se sugiere capacitar al actual encargado de reclutamiento y selección en dichos procesos. El objetivo principal de esta propuesta es brindar al encargado las herramientas necesarias y actualizadas para llevar a cabo dichos procesos de manera correcta y eficiente, permitiéndole mejorar sus capacidades. Al capacitarlo, se espera lograr una ejecución adecuada de los procesos, que tendrá un impacto positivo en la reducción de costos, la disminución de la rotación y el aumento de la productividad de la empresa a través de la selección de perfiles adecuados. También contribuye a su desarrollo profesional, mejorar su desempeño en el rol y disminuir la brecha entre el puesto ideal y el real.

- Uso de indicadores

El empleo de indicadores en la empresa es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, la mejora continua y el alcance de resultados cuantificables. Llevándolos a los procesos de reclutamiento, selección e inducción, estas herramientas contribuirán en la estandarización de los mismos. Además, los indicadores posibilitarán controlar el cumplimiento de objetivos establecidos para los procesos, promoviendo así la alineación de todas las búsquedas que se lleven a cabo en la empresa.

El uso de indicadores se presenta como una oportunidad estratégica para la optimización de los procesos de reclutamiento, selección e inducción en la empresa. Durante una entrevista con el encargado de reclutamiento y selección, se pudo constatar que actualmente se están utilizando indicadores para otros procesos internos.

Utilizando este conocimiento y reconociendo su valor, se recomienda iniciar la implementación de indicadores enfocados en los procesos de reclutamiento, selección e inducción. El propósito es medir la eficacia y eficiencia de las prácticas de contratación, con el fin de evaluar la calidad de los candidatos atraídos por la empresa, el tiempo necesario para cubrir una vacante, la retención de colaboradores y la efectividad del proceso de inducción.

Estos indicadores proporcionarán datos concretos que permitirán tomar decisiones informadas y mejorar continuamente las prácticas de contratación en la organización. Los indicadores que se proponen son:

- *Satisfacción del responsable del área:* consistirá en una encuesta que se enviará al responsable del área que solicita la vacante una vez finalizado el proceso de reclutamiento y selección, con el objetivo de medir su satisfacción en función de diferentes variables; calidad y cantidad de candidatos presentados, tiempo de cobertura, acompañamiento.
- *Satisfacción del candidato:* mediante una encuesta, se evaluará cómo fue la experiencia del candidato durante el proceso de reclutamiento en términos de tiempos, trato y feedback. También ofrece información valiosa sobre la percepción de la empresa como empleadora y qué atrajo al candidato al postularse.
- *Tiempo de búsqueda:* se establecerá un proceso definido y se comparará con el tiempo estimado para identificar cualquier desviación. El resultado se obtendrá restando la fecha de contratación a la fecha de publicación.
- *Tasa de rotación:* medirá el promedio de colaboradores que abandonan la organización voluntariamente o por despido. Este indicador se aplicará después de implementar las propuestas de mejora, lo que permitirá evaluar su impacto en la retención del talento. Así mismo, se combinará con una entrevista de salida para evaluar la percepción del colaborador que se retira.

- *Tasa de postulación según el tipo de fuente*; permitirá conocer el número de candidatos que se postulan a una búsqueda laboral según el medio utilizado, como redes sociales, oficinas de empleo, portales laborales o diarios. Esta información ayudará a tomar decisiones sobre qué fuentes son más eficientes y pueden seguir utilizándose en futuros procesos de reclutamiento.
- *Entrevista de salida*: Se propone seguir realizando entrevistas de salida a los colaboradores que deciden dejar la empresa. El objetivo es conocer las razones detrás de su decisión y evaluar si hay alguna deficiencia en la empresa que pueda ser mejorada.

Conclusiones

El enfoque principal de este trabajo se centró en las problemáticas presentes en una empresa química de la ciudad de Rafaela, la cual cuenta con una larga trayectoria y ha experimentado un gran crecimiento incluso durante la pandemia. A pesar de estos logros, la empresa carece de un área formalizada en el ámbito del Capital Humano, lo que representó un aspecto relevante a abordar en mi proyecto de intervención. Tras el análisis de las entrevistas y encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa, opté por enfocarme en los procesos de reclutamiento, selección e inducción. Dentro de todos los procesos relacionados con Capital Humano, identifiqué que estos se llevaban a cabo internamente dentro de la empresa pero de manera informal. Por lo tanto, consideré oportuno proponer mejoras para formalizar dichos procesos y brindar herramientas y recursos a la empresa.

Esta experiencia busca resaltar la relevancia del área de Capital Humano en una empresa, centrándose especialmente en el diseño e implementación de procesos efectivos de reclutamiento, selección e inducción alineados con la cultura organizacional, tomando como caso particular la empresa seleccionada.

Si bien al principio lo que representó un desafío fue seleccionar la empresa y el tema para proponer una intervención, mi experiencia al interactuar con la misma para recabar información fue muy positiva y enriquecedora. Desde el inicio, la disposición y el interés mostrado por la empresa facilitaron todo el proceso.

Por otro lado, el contacto que tuve con los colaboradores también resultó satisfactorio y enriquecedor, ya que su participación activa en las encuestas me brindó

información valiosa para alinear las propuestas con las necesidades reales de la empresa. La opinión y experiencia de los colaboradores fueron fundamentales para diseñar procesos que se adaptaran verdaderamente a sus necesidades y expectativas.

La elaboración de las propuestas fue un proceso complejo, ya que requería recopilar información detallada sobre la empresa, lo que a su vez implicaba coordinar entrevistas y diseñar encuestas. Fue importante ser objetivo al seleccionar las preguntas adecuadas para evitar formularios extensos y garantizar una alta participación de los colaboradores. Además, era esencial asegurarse de que cada proceso estuviera alineado estratégicamente con la misión, visión, cultura y políticas de la empresa, garantizando así su coherencia y adaptación a la misma.

Este tipo de intervenciones sobre los procesos de reclutamiento, selección e inducción pueden tener un impacto significativo tanto en la sociedad como en las relaciones laborales.

En la sociedad, formalizar y profesionalizar estos procesos que incluyen políticas a seguir, dirige a que los procesos sean inclusivos y equitativos y puede contribuir a la reducción de la discriminación y la promoción de la diversidad en el lugar de trabajo. Además, al ser un proceso profesional, los candidatos desean postularse a las búsquedas, teniendo un impacto positivo en la reputación como empleador y la atracción de talento externo.

El impacto para dentro de la empresa podría ser la mejora del clima laboral, la retención de talento, el aumento de la productividad y la reducción de rotación de personal. Se fortalece el sentido de pertenencia a la empresa, fomenta un ambiente laboral positivo y productivo y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En cuanto a las relaciones laborales, un proceso de reclutamiento y selección formalizado puede fomentar un entorno laboral más armonioso al asegurar que los colaboradores sean seleccionados no solo por ser referido sino también por sus habilidades y experiencias y por su ajuste con los valores de la empresa. Esto puede contribuir a la construcción de equipos más cohesionados y a una mayor satisfacción laboral, lo que a su vez puede impactar positivamente en el clima laboral y en las relaciones entre los colaboradores.

Bibliografía:

- Amaya Romero, C.A., Gutiérrez Niño, M. K., Medina Contreras, J., Parra Agudelo, F. G., & Rincón Díaz, L. A. (2021). Propuesta de Reclutamiento y Selección de Personal en la Empresa Chocolatería Boyacense E. U. Para su Mejoramiento Organizacional. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios (ECACEN).
- Arroyo Tejada, B. O. (2019). Propuesta de mejora del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal para la reducción de pérdidas económicas en una empresa contratista minera- Arequipa 2018. Universidad Católica de Santa María, Facultad de Ciencias e Ingenierías Físicas y Formales, Escuela Profesional de Ingeniería Industrial.
- Beltran, J. (1998). Indicadores de Gestión: herramienta para el lograr la competitividad. 3R Editores.
- Bragagnolo, M. F. (2016). Desarrollo de un proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal para GRANJEROS S.R.L. Universidad Empresarial Siglo 21.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. 3° Edición. McGraw-Hill Interamericana.
- Dolan S., Valle Cabrera R., Jackson S., y Schuler Randall. (2007) La gestión de los Recursos Humanos. Preparando Profesionales para el Siglo XXI. 3° Edición, Mc Graw Hill.
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista Lucio, M. P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw Hill.
- Iglesias, M.L. & Zanin, M. R. (2017). Reclutamiento y retención de personal en empresa de software. Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba – IUA.
- Krawinkel, S., & Lanza Castelli, N. (2017). Diseño del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa ZÁRATE, dedicada a la venta y distribución de

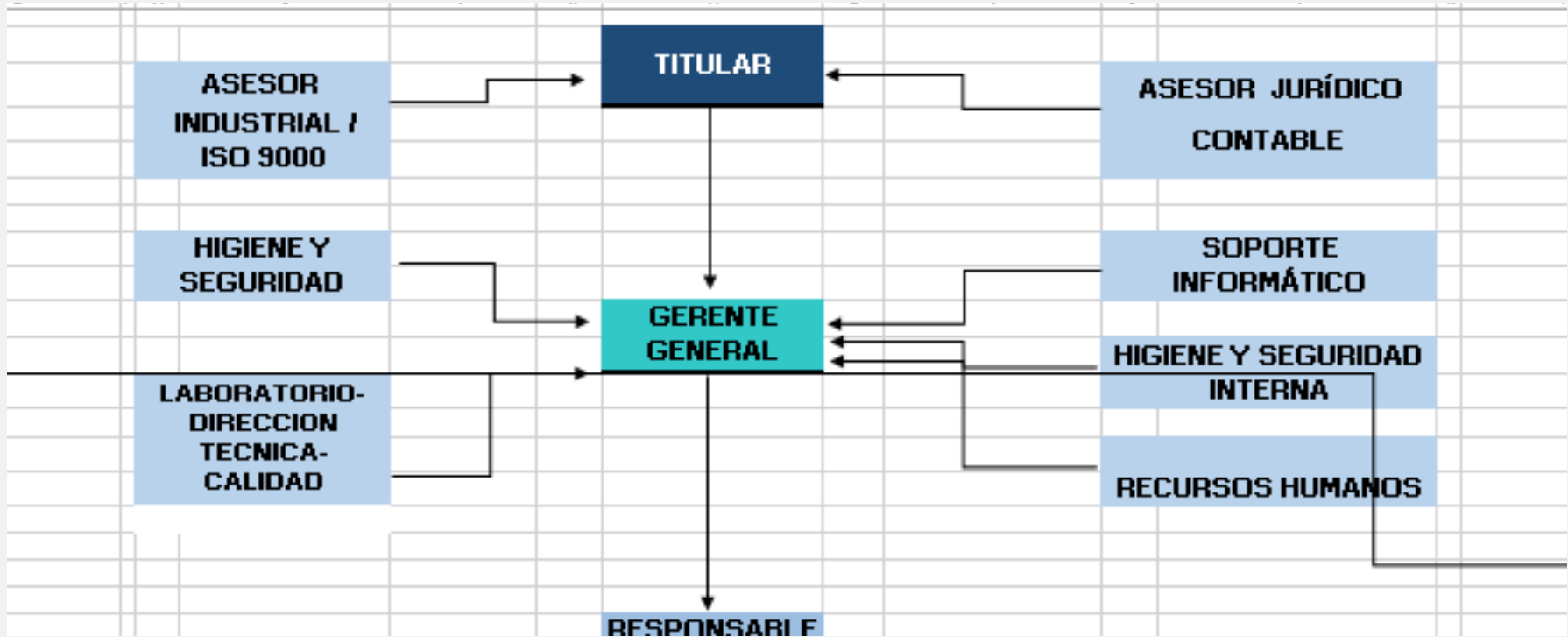
materiales para la construcción en la ciudad de Cba. 2017. Universidad de la Defensa Nacional Centro Regional Universitario Córdoba - IUA.

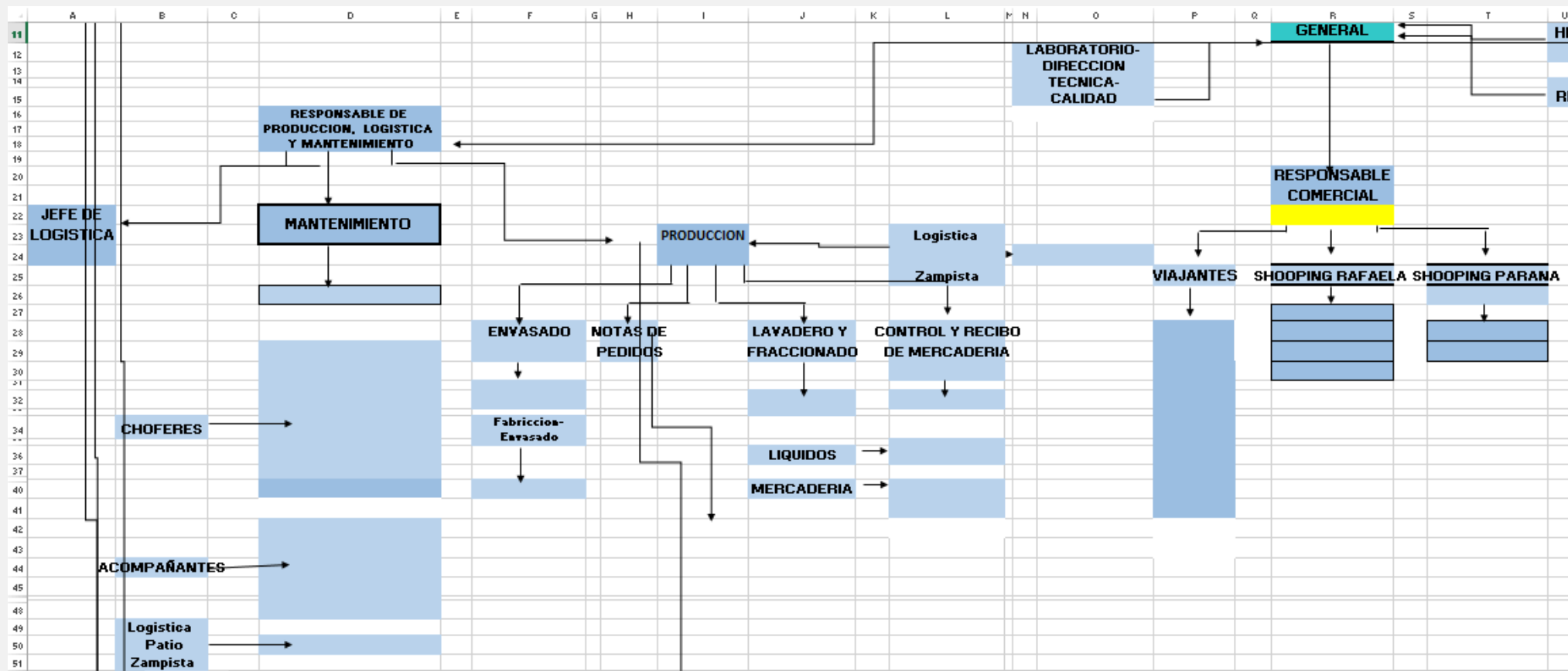
-Martinez Hidalgo, H. A. (2022). Contratación de personal mediante inteligencia artificial: evidencia preliminar. Universidad Oberta de Catalunya UOC.

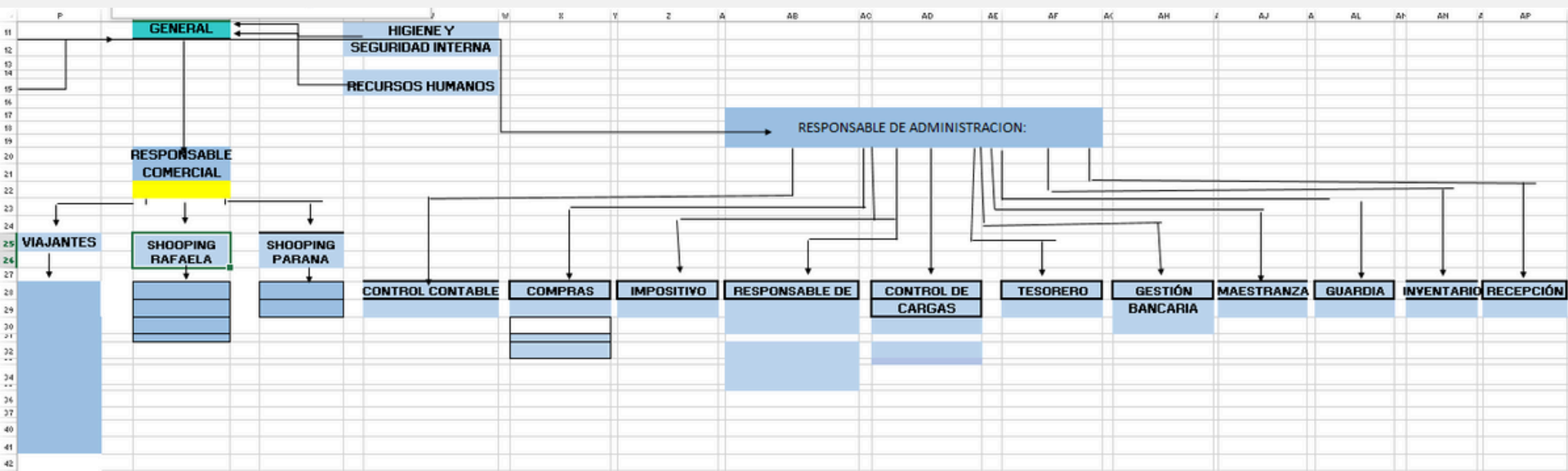
-Mejias Cristina. (2000). Los talentos del siglo xxi. Editorial Planeta Argentina S.A.I.C.

-Schlemenson Aldo. (2013). Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia. Ediciones Granica.

-Werther Jr., W y Davis, H. (2008). Administración de Personal y Recursos Humanos. Sexta Edición. Mac Graw Hill.

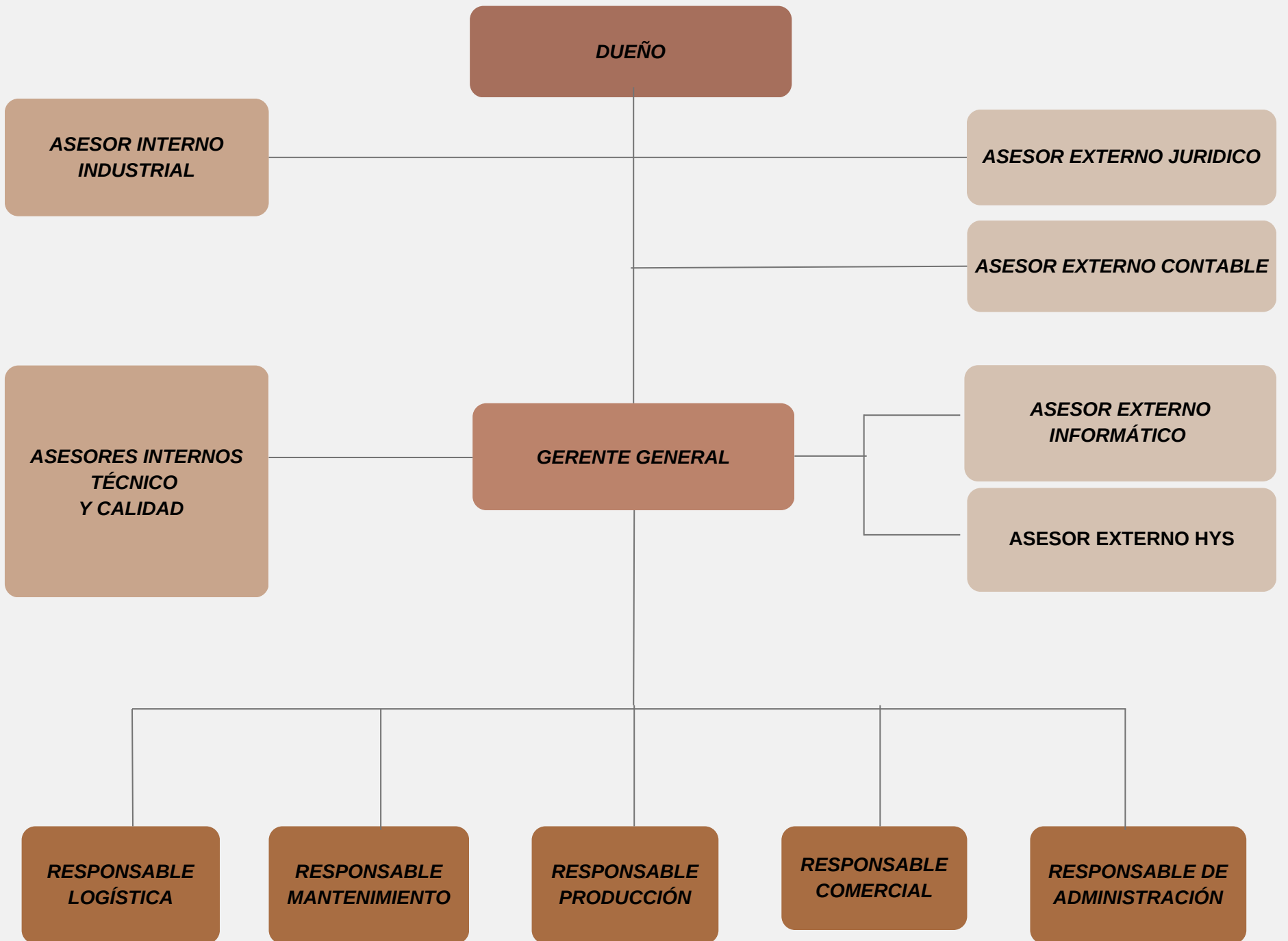


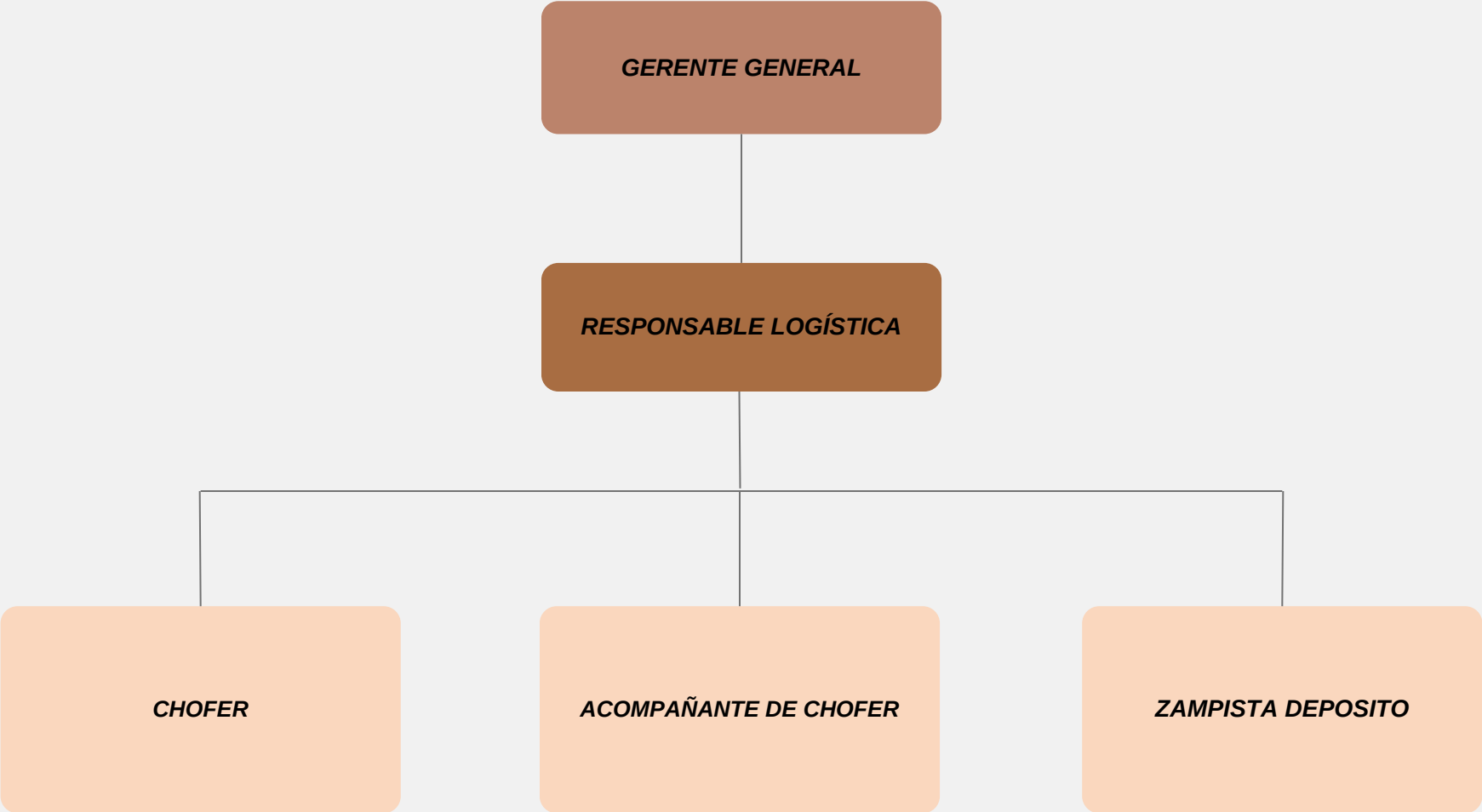




ORGANIGRAMA PROPUESTO

2024

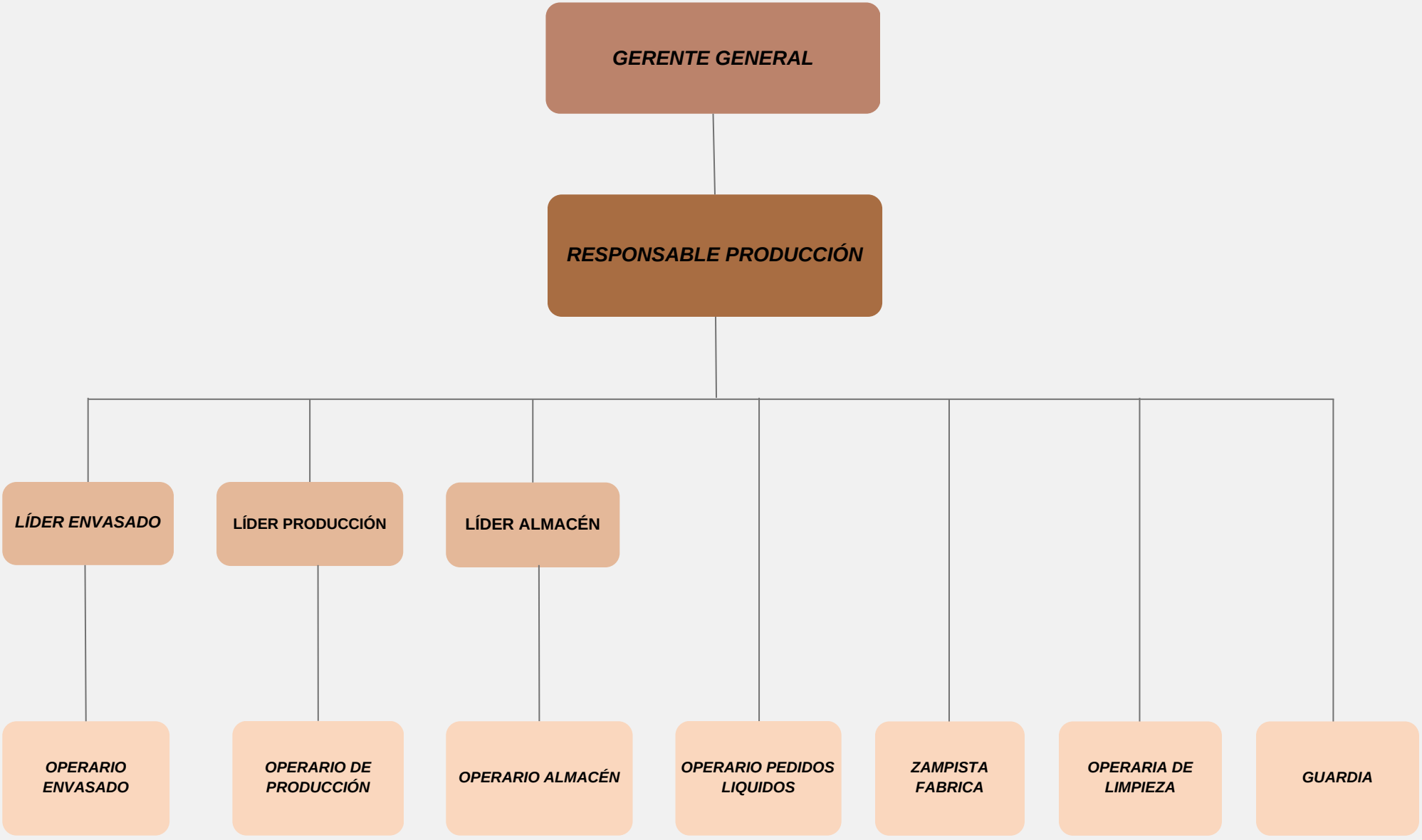


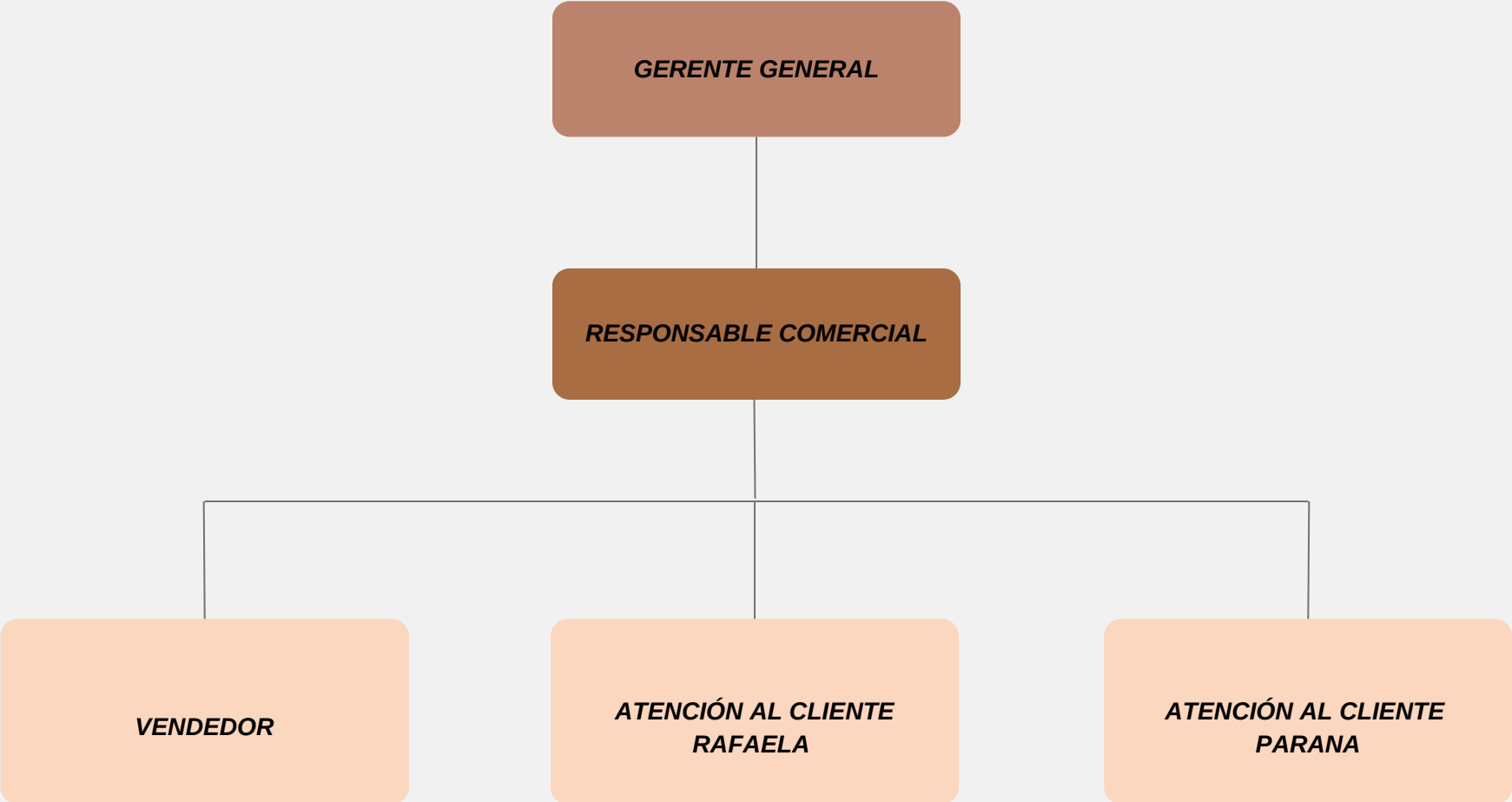


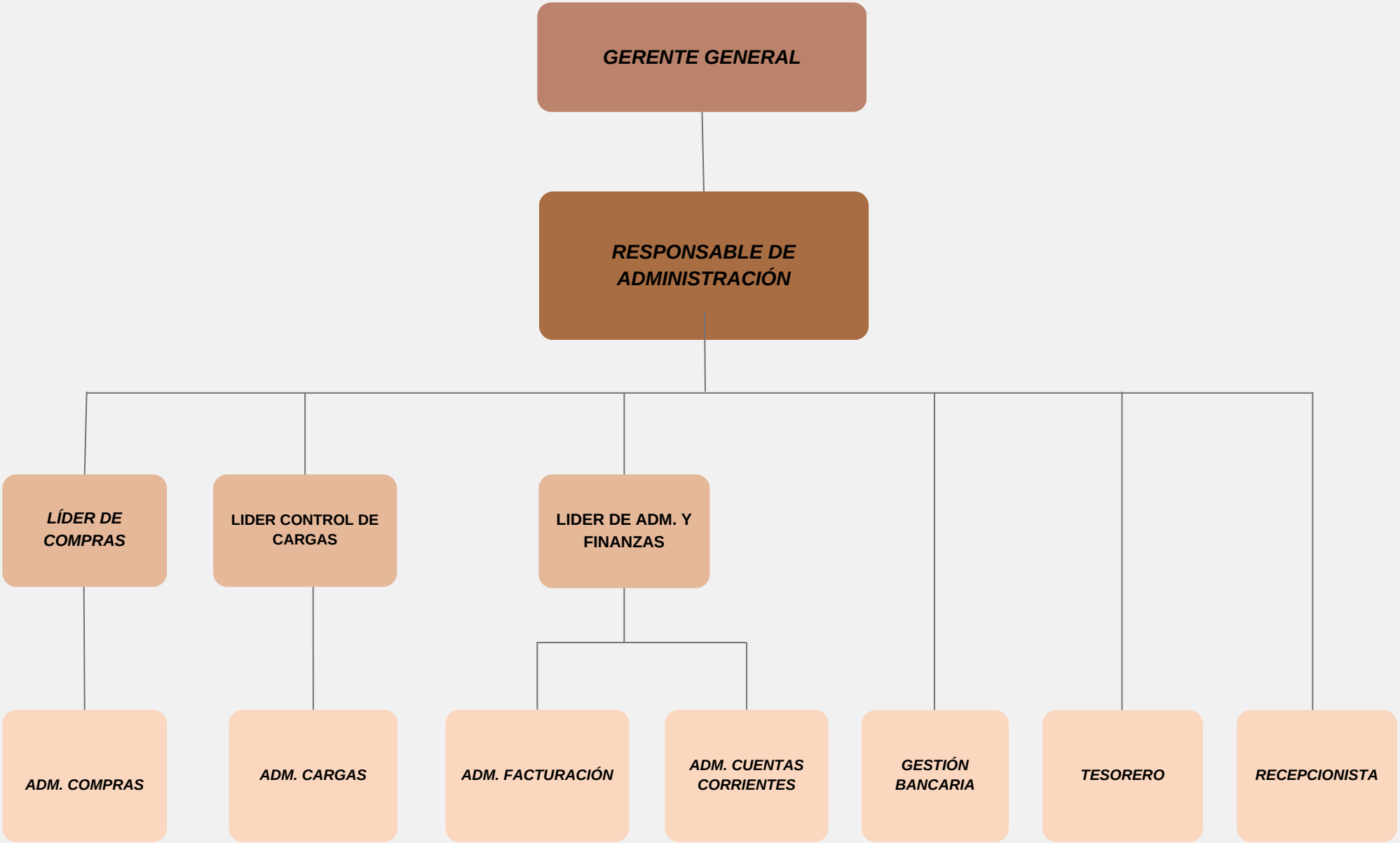
GERENTE GENERAL



RESPONSABLE MANTENIMIENTO





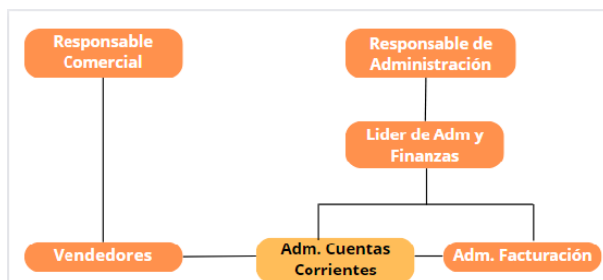


DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. IDENTIFICACIÓN

Código:	CCC-001
Fecha de última revisión:	24/10/2023
Denominación del Cargo:	Adm. Cuentas Corrientes
Área Organizacional:	Administración
Reporta a:	Lider de Administración y Finanzas
Personal a su cargo:	No

2. DISEÑO ORGANIZACIONAL



3. MISIÓN

Mantener actualizada la cuenta corriente de los clientes, garantizando la gestión eficiente de reclamos de pagos a los fines de generar nuevas ventas.

4. PRINCIPALES FUNCIONES

Realizar el ingreso de recibos y la confección de los mismos para registrar los pagos de los clientes de manera precisa y oportuna.

Imprimir resúmenes de clientes y marcar facturas pendientes de pago para mantener un registro actualizado de los pagos y asegurar el seguimiento oportuno de las facturas pendientes.

Realizar reclamos de facturas vencidas a clientes para recuperar los pagos atrasados y mantener las cuentas actualizadas.

Preparar reporte de facturas pendientes por vendedor y zona para que lleven un control de sus clientes.

Verificar comprobantes de pago y su registro en la cuenta bancaria para garantizar la exactitud y conciliación de los pagos recibidos con los registros bancarios.

Realizar notas de crédito y débito para corregir errores en las facturas y ajustar los saldos pendientes.

Controlar los recibos en papel y comparar con el sistema para asegurar que coincidan con los registros electrónicos, evitando discrepancias y garantizando la precisión de la información financiera.

5. RELACIONES CLAVES

Internas: Mantiene comunicación con los puestos de facturación, ventas y tesorería.

Externas: Mantiene comunicación con clientes externos con la finalidad de consultar dudas y reclamar pagos.

6. DIMENSIONES

Cantidad de personal a su cargo:	No posee.
Objetivo de ventas:	No posee.
Presupuesto anual:	No posee.
Herramientas de la empresa a su cargo (ej: auto, celular, notbook,etc)	No posee.

7. PERFIL

Formación:	Tec. y/o Lic. en Administración o carreras afines (deseable).
Experiencia:	Experiencia mínima en puestos similares (preferentemente dos años o más).
Conocimientos técnicos:	Conocimiento básicos de contabilidad, comprensión de órdenes de pago y retenciones. Manejo de excel.
Habilidades blandas:	Orientación al cliente - Comunicación efectiva - Negociación - Autonomía.
Firma:	

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

1. IDENTIFICACIÓN

Código:	
Fecha de última revisión:	
Denominación del Cargo:	
Área Organizacional:	
Reporta a:	
Personal a su cargo:	

2. DISEÑO ORGANIZACIONAL

--

3. MISIÓN

--

4. PRINCIPALES FUNCIONES

5. RELACIONES CLAVES

Internas:	
Externas:	

6. DIMENSIONES

Cantidad de personal a su cargo:	
Objetivo de ventas:	
Presupuesto anual:	
Herramientas de la empresa a su cargo (ej: auto, celular, notbook,etc)	

7. PERFIL

Formación:	
Experiencia:	
Conocimientos técnicos:	
Habilidades blandas:	
Firma:	

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



Reclutamiento,
Selección e Inducción



ÍNDICE

• Objetivos y alcance	1
• Roles y Responsabilidades	1
• Políticas de Selección	2
• Inicio de reclutamiento	5
• Avisos de búsqueda	6
• Entrevistas	9
• Pruebas y exámenes	11
• Documentación de alta	12
• Inducción	13

»»»» OBJETIVOS GENERALES

Establecer de manera clara y comprensiva los pasos a seguir, procedimientos a cumplir y resultados a obtener cuando se realicen actividades vinculadas a reclutamiento, selección e inducción de personal dentro de la organización.

»»»» OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- > Generar estrategias para la búsqueda de candidatos.
- > Documentar y formalizar los procesos.
- > Generar impacto en la marca empleadora.
- > Transmitir nuestra cultura.

»»»» ALCANCE

Personal de Capital humano y responsables de área.

»»»» ROLES Y RESPONSABILIDADES

Capital humano:

Gestionar y coordinar todo el proceso, definiendo la estrategia, desde la identificación de las necesidades de contratación hasta la integración del nuevo colaborador a la empresa. Asimismo debe acompañar al responsable del área y al candidato en todo el proceso.

Responsable del área:

Colaborar con Capital Humano en el relevamiento del perfil, participar en las entrevistas, elegir el candidato y asegurar la adecuada inducción y orientación del nuevo colaborador en la empresa.

»»»» **POLÍTICAS DE SELECCIÓN**

Las políticas guían el proceso de selección, permitiendo mantener un orden, el alineamiento con todas las búsquedas y la eficiencia de las mismas.

REFERIDOS

Si un colaborador de la empresa recomienda a un candidato externo, éste será considerado en el proceso de selección bajo las mismas condiciones que cualquier otro postulante. Esto implica que deberá completar las dos entrevistas, contar con educación secundaria completa y cumplir con los requisitos del puesto, además de someterse a verificación de antecedentes, solicitud de referencias y exámenes preocupacionales tal como lo indican las políticas.

DIVERSIDAD E INCLUSIÓN

No se discriminará a ningún candidato por su identidad de género, edad, raza, religión, nacionalidad, orientación sexual, ni afinidad política.

REFERENCIAS

Se deberá solicitar al menos una referencia para validar datos, antes de presentar la terna al responsable de área.

NIVEL DE ESTUDIOS MÍNIMOS

Es excluyente que el candidato acredite sus estudios secundarios completos con su correspondiente título analítico.

ANTECEDENTES

Se deben solicitar al candidato antecedentes policiales y penales.

Los **antecedentes policiales** son registros judiciales que documentan la actividad o causas que puede tener el ciudadano dentro del departamento al que pertenece.

Para solicitarlo deberán compartir el link del gobierno de santa fe para que la persona pueda solicitar un turno en la jefatura correspondiente a donde vive y gestionar el trámite de manera gratuita. El link es:

<http://turnos.santafe.gov.ar/turnos/web/frontend.php/turnos/index/pk/10341>

Además se deberá aclarar que debe presentarse a su turno con la siguiente documentación:

- DNI
- Fotocopia
- Foto-carnet.

Y los siguientes formularios impresos y completos:

- <https://www.santafe.gob.ar/index.php/content/download/271964/1416389/file/autorizacion-art-51-pdi.pdf>
- <https://www.santafe.gob.ar/index.php/content/download/272184/1417400/file/formulario-antecedentes-pdi.pdf>

El **antecedente penal** es un certificado electrónico emitido por el Registro Nacional de Reincidencia que confirma la ausencia de antecedentes penales o procesos judiciales pendientes del solicitante a nivel nacional. El mismo tiene un costo.

La persona podrá hacerlo de manera virtual (si posee tarjeta de débito a su nombre) o pagarlo presencialmente en el correo argentino.

El link para solicitarlo es:

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/reincidencia/antecedentespenales>

Si el candidato posee alguna duda, tiene este link para consultar:

<https://www.argentina.gob.ar/justicia/reincidencia/antecedentespenales/preguntas-frecuentes>

PREOCUPACIONALES

Estos exámenes permiten evaluar si un candidato reúne las condiciones psicofísicas necesarias para desempeñar las actividades requeridas en su puesto de trabajo, lo que ayuda a identificar cualquier condición preexistente. Es obligatorio realizar exámenes preocupacionales y toxicológicos cuyo resultado será excluyente para la decisión de contratar. Deberás solicitar los exámenes en IRT Rafaela y pedir un turno para realizar los exámenes básicos de ley. Para ello, necesitarás el nombre completo del candidato y su número de DNI. El contacto de la institución es:

Teléfono: 3492 504488

Mail: rafaela@irt.com.ar

Dirección: Urquiza 47

Horario de Atención: 7.30 a 16 hs.

PSICOTÉCNICOS

Los exámenes psicotécnicos son evaluaciones diseñadas para medir las habilidades, aptitudes y características psicológicas de una persona. Su objetivo es determinar la idoneidad de un individuo para desempeñar determinadas tareas o roles, evaluando su capacidad cognitiva, emocional y psicomotriz. Serán de carácter obligatorio sólo para aquellos puestos que tengan bajo su cargo la gestión de personas. Para llevar a cabo este examen, deberás solicitar a IRT que incluyan esta evaluación como parte de los exámenes básicos requeridos por ley para el candidato.



PASOS DEL PROCESO

1- IDENTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DE CONTRATACIÓN

Para iniciar un proceso de reclutamiento y selección debe existir una necesidad real de cubrir una vacante en la organización. Esta puede surgir por una demanda de trabajo por producción, un reemplazo, de la creación de un nuevo puesto, entre otras.

2- RELEVAMIENTO DEL PERFIL

Para comenzar con el proceso, es necesario identificar si existe una descripción del puesto a cubrir y determinar junto con el responsable del área si está actualizada o si hubo modificaciones en el puesto. En el caso que no haya ninguna descripción de puesto se sugiere coordinar una charla con el responsable del área para relevar necesidades, contenidos del puesto y perfil ideal que deberá tener el candidato. Se adjunta como anexo un relevamiento de perfil.

3. RECLUTAMIENTO

Es el proceso mediante el cual la empresa busca y atrae a los candidatos más adecuados para ocupar un puesto de trabajo a través de la publicación de vacantes. El reclutamiento podrá ser interno o externo, según la necesidad de la organización y el criterio del selector según cada caso.

INTERNO

El reclutamiento interno se refiere al proceso mediante el cual la organización busca cubrir una vacante a través de la promoción o traslado de sus propios colaboradores. Este reclutamiento se utiliza cuando los colaboradores internos cumplen con los requisitos necesarios para desempeñar el puesto y el mismo responde a una transición que resulta en mejoras para el mismo.

EXTERNO

El reclutamiento externo se refiere al proceso mediante el cual se busca candidatos fuera de la organización, ya sea a través de anuncios de trabajo, consultoras u otras fuentes externas.

3.1. PUBLICACIÓN Y DIFUSIÓN DE VACANTES

Una vez que se ha establecido el perfil y los requisitos del puesto a cubrir, es necesario realizar una planificación para determinar cuáles serán los canales de publicación de los avisos más adecuados dependiendo del perfil que se busca. En los siguientes medios es necesario tener preparado el aviso de empleo para compartirlos. Los medios habilitados para publicar avisos son:

GRATUITOS:

- Grupos de Whatsapp.
- Carteleras en comedor de la planta y en los locales comerciales.
- Redes sociales de la empresa (Instagram, Facebook, LinkedIN) y página web.
- Oficinas de Empleo.
- Cadenas informales de amigos y conocidos.
- Bolsa de trabajo de universidades.
- Relevamiento de base de datos en email y whatsapp.

PAGOS:

Se recomienda el uso de los siguientes medios de reclutamiento cuando se deba buscar perfiles escasos en el mercado laboral o que requieran habilidades de liderazgo y experiencia técnica, siempre considerando las limitaciones presupuestarias.

- Consultoras de empleo como: Sinergia, Sumanar, Conecta, etc.
- Páginas de empleo: Quiero Trabajo Ya.

MODELO DE AVISOS

Los avisos de trabajo deben contener el título del puesto, describir las principales tareas, especificar los requisitos y mencionar la forma de postulación para los candidatos.

RECLUTAMIENTO INTERNO

NOMBRE DEL PUESTO

Sus tareas serán:

Requisitos:

Inscripción: Llena el formulario que esta disponible en recepción "vacantes internas"

Creemos en el talento y el potencial de nuestros colaboradores. ¡Esta es tu oportunidad de crecer!

RECLUTAMIENTO EXTERNO


¡TE ESTAMOS BUSCANDO!


NOMBRE DEL PUESTO

Sus tareas serán:

Requisitos:

Envíanos tu cv

 ejemplocorreo@gmail.com

 XXXX- XXXX

¡TE ESTAMOS BUSCANDO!

ADM. CUENTAS CORRIENTES CLIENTES


Sus tareas serán:


- Mantener actualizada la cuenta corriente de los clientes.
- Realizar reclamos de facturas vencidas a clientes.
- Efectuar notas de crédito y débito.

Requisitos:

- Poseer experiencia en posiciones similares.
- Ser graduado o estudiantes avanzados en Contador Público, Administración de Empresas o carreras afines.

Envíanos tu cv

 ejemplocorreo@gmail.com

 XXXX- XXXX

4- SELECCIÓN

Una vez obtenida la base de candidatos a través del proceso de reclutamiento, se procede a realizar una pre selección de aquellos currículums que cumplen con los requisitos mínimos. Para ello, resulta necesario que se tengan en cuenta las políticas de la empresa para poder avanzar.

4.1 ENTREVISTAS DE SELECCIÓN

La entrevista es una herramienta que se utiliza en el proceso de selección de personal para evaluar a los candidatos y tomar decisiones respecto a ellos. Se trata de una conversación formal entre dos o más personas, en la cual la persona encargada de entrevistar hace preguntas al candidato para obtener información y evaluar si es idóneo para el puesto.

ENTREVISTA INICIAL CON CAPITAL HUMANO

La primera entrevista con el candidato estará a cargo de Capital Humano. El objetivo de esta instancia es identificar si el candidato se alinea con los valores de la empresa, validar su recorrido laboral y profundizar en sus expectativas para realizar nuevamente una pre-selección de candidatos a presentar al responsable del área.

Preguntas guías:

Aspecto personal y social:

- ¿De donde sos?
- ¿Con quién vivís? En caso de convivir con otras personas: ¿A qué se dedican estas personas?
- ¿Cuándo terminaste la secundaria? ¿Pensaste en/te gustaría estudiar alguna carrera?
- ¿Qué haces en tu tiempo libre?

Aspecto laboral y aspiracional:

- ¿Conocías la empresa? /¿Tenés algún conocido trabajando en la misma?
- ¿Qué te motiva a ingresar a trabajar con nosotros?
- De tus experiencias anteriores: ¿Cuál fue la que más te gustó?
- ¿Qué es lo que más te gustó hacer de tu trabajo? ¿Qué es lo que menos te gustó hacer de tu trabajo?
- ¿Por qué finalizaron tus otras relaciones laborales?
- ¿En qué tipo de ambiente de trabajo te sentís más cómodo/a?

4.3 INFORME DE ENTREVISTA

Una vez que se realizaron las entrevistas se deberá elaborar un breve informe de cada candidato que se considere idóneo de presentar. En los informes se deberá contemplar los datos personales del candidato, la experiencia laboral, las referencias y recomendaciones de Capital Humano. El modelo se adjunta como anexo.

4.4. PRESENTACIÓN DE LA TERNA DE CANDIDATOS AL RESPONSABLE DEL ÁREA

Capital Humano deberá presentar al responsable de área que solicitó la búsqueda entre 2 y 3 candidatos por vacante con sus respectivos currículums e informes de entrevista para que el mismo los pueda evaluar y decidir con quien avanzar a las siguientes entrevistas.

4.5. ENTREVISTA TÉCNICA CON RESPONSABLE DEL ÁREA

Se deberá realizar una segunda entrevista con aquellos candidatos que el responsable del área considere idóneo para el puesto. El objetivo de esta instancia es validar si el candidato cumple con los requisitos técnicos y si sus valores se alinean al equipo de trabajo actual para facilitar su adaptación. Dicha entrevista la coordinará Capital Humano y podrá o no participar de la misma.

TIPS para tener en cuenta al momento de las entrevistas:

- Velar por la imagen de la empresa, tanto en aspecto personal como en lenguaje y vocabulario utilizado.
- Evitar interrupciones, para eso debes silenciar los teléfonos móviles y avisar a los demás sobre la entrevista, cancelando las agendas si es necesario.
- Hablar y escuchar respetando las normas del diálogo y practicando la escucha activa.
- Tomar nota de los aspectos más importantes para elaborar el informe posteriormente.
- Abstenerse de emitir juicios u opiniones personales durante la entrevista.
- Mantener el enfoque en el propósito de la entrevista y gestionar adecuadamente el tiempo asignado.
- No hacer promesas que no se puedan cumplir ni dar señales de confirmación sin fundamentos.
- Asegurarse de que el candidato reciba la información necesaria sobre la empresa, el puesto y las condiciones laborales.

5. DECISIÓN DE CONTRATACIÓN

Luego de las entrevistas técnicas, el responsable del área deberá comunicar a Capital Humano la definición del candidato elegido para su ingreso para avanzar con los exámenes preocupacionales.

6. AVISOS

NO SELECCIÓN

Es importante avisar al candidato que no quedó seleccionado para mantener una comunicación transparente y profesional. Además, impacta positivamente en la imagen de la empresa ya que demuestra respeto hacia los candidatos y puede generar recomendaciones futuras. Será responsabilidad de Capital Humano informar vía whatsapp a aquellos candidatos que no quedaron seleccionados en esta oportunidad agradeciendo su participación.

Hola (nombre del candidato)!

Nos comunicamos desde (nombre de la empresa) por el proceso de selección para el puesto de (nombrar puesto). En esta ocasión la empresa decidió avanzar con otro candidato, pero no queremos dejar de agradecerte por el tiempo brindado en las entrevistas. Tendremos en cuenta tu perfil para futuras búsquedas. Quedamos a disposición.

Saludos.

SELECCIÓN

Una vez que el candidato pasó los exámenes pre ocupacionales y dio apto, se le dará aviso sobre la decisión, felicitándolo y solicitando la documentación personal requerida para gestionar el alta en AFIP y el armado del legajo.

También se definirá conjuntamente la fecha de ingreso y su correspondiente inducción.

Hola (nombre del candidato)!

Nos comunicamos desde (nombre de la empresa) para notificarte que la empresa decidió avanzar con tu ingreso, ¡felicitaciones!. En el transcurso del día te estaremos llamando para coordinar tu fecha de ingreso y la documentación a presentar. Quedamos a disposición.

Saludos.

7. PRUEBAS Y EXÁMENES

Los exámenes preocupacionales, y toxicológicos son obligatorios para todos los puestos y deben realizarse antes del ingreso siguiendo las políticas de selección establecidas. El responsable de Capital Humano deberá comunicarle al candidato seleccionado el turno de los exámenes.

*Recordar que para aquellos puestos que tengan bajo su cargo la gestión de personas se deberá gestionar el psicotécnico con profesionales idóneos para su realización.

8. GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN PARA EL INGRESO

Se deberá solicitar vía whatsapp o email la documentación necesaria para generar el ingreso del nuevo colaborador a la empresa. La documentación a solicitar será:

- Nombre completo
- Fecha de nacimiento
- Dirección actual
- Teléfono
- DNI y Cuil
- Estado Civil Hijos
- Nivel de escolaridad
- Email
- Talle de remera, pantalón y calzado
- Cuenta bancaria activa? En el caso de tener se debe solicitar cbu y entidad bancaria.
- Foto dni de ambos lados
- Constancia de cuil (Anses)
- Foto del título secundario/universitario
- Si está casado/a - concubinato: foto de documento de ambos lados de la pareja y acta de casamiento o concubinato
- Si tiene hijos: foto del documento de ambos lados y partida de nacimiento

INDUCCIÓN

Es el proceso mediante el cual se introduce a los nuevos colaboradores a la empresa, proporcionándoles información y orientación sobre la organización, sus políticas, procedimientos y cultura. Es una forma de familiarizarlos con su nuevo entorno laboral y facilitar su integración.

ROLES Y RESPONSABILIDADES

Capital humano:

Informar las políticas, reglamentos y beneficios de la empresa y entregar el manual al nuevo colaborador.

Responsable del área:

Coordinar el recorrido por la planta al nuevo colaborador previo a la explicación de la estructura de la empresa, presentar a sus compañeros y enseñar las tareas del puesto.

Responsable de Higiene y seguridad:

Entregar los elementos de protección personal y capacitar al nuevo colaborador sobre higiene y seguridad de la empresa.

9. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y FIRMA DE DOCUMENTACIÓN

El día de la incorporación del nuevo colaborador se destinarán (poner duración) para llevar a cabo el proceso de inducción en la sala de reuniones. En primer lugar, el encargado de Capital Humano deberá entregar al colaborador el contrato, alta de AFIP, legajo y seguro de vida para que los complete y firme. Posteriormente, se presentará brevemente la historia de la empresa, su misión, visión y valores. Además, se proporcionará información detallada sobre las políticas y procedimientos internos mediante un manual que luego será entregado.

9.1 RECORRIDO POR LA EMPRESA Y PRESENTACIÓN

El responsable del área del nuevo colaborador se encargará de presentarle el equipo de trabajo y mostrarle brevemente el organigrama de la empresa. Luego deberá enseñarle las instalaciones guiándolo por cada sector y cómo se trabaja en cada uno de ellos. Al finalizar el recorrido, el colaborador deberá tener las demás capacitaciones de inducción.

9.3 CAPACITACIÓN DE HIGIENE Y SEGURIDAD

Una vez que se terminó de recorrer las instalaciones y mostrarle las políticas de la empresa, el encargado de higiene y seguridad deberá proporcionar al nuevo colaborador los elementos de protección personal necesarios, así como capacitarlo en higiene y seguridad, haciendo hincapié en la importancia de seguir las normas y utilizar los elementos de protección personal. La capacitación podrá seguir en la sala de reuniones o en planta según preferencia del encargado. Una vez finalizada la capacitación se entregará una breve evaluación que deberá completar el nuevo colaborador sobre el contenido brindado.

9. 2 CAPACITACIÓN EN LAS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

Una vez terminada las capacitaciones de inducción, el nuevo colaborador deberá dirigirse a su puesto, donde el responsable del área deberá explicar las responsabilidades del puesto y capacitarlo en las funciones correspondientes. En caso de no poder hacerlo, podrá designar a un compañero como capacitador.

9. 3 EVALUACIÓN Y RETROALIMENTACIÓN

Antes de que se cumplan los 3 meses del periodo de prueba, el encargado de Capital Humano deberá validar con el responsable del área la efectividad del colaborador. En caso de que el mismo quede efectivo, Capital Humano será responsable de planificar y gestionar la evaluación de la inducción y dar una retroalimentación para asegurar que haya sido una integración exitosa, permitiendo recibir sugerencias del colaborador para mejorar el proceso.



¡BIENVENIDA/O A LA EMPRESA!

Somos una empresa especializada en potenciar el poder de la química mediante conocimiento, experiencia, servicio, logística y más de 25 años de trayectoria.

Nuestros valores

Satisfacción del cliente para que cada día se encuentre más conforme con el producto que busca, no solo en la calidad del mismo sino en el servicio que se le presta.

Mejora continua y desarrollo de nuevos procesos de producción buscando altos niveles de calidad para ampliar zonas comerciales y así acceder a nuevas industrias y especializaciones de industrias.

Creemos en el **compromiso** con el otro y es por este motivo nuestro total respeto por el cliente, por nuestro personal, por nuestros proveedores y por el cuidado del medio ambiente.

NUESTRO REGLAMENTO INTERNO



Con este documento de carácter legal buscamos establecer lineamientos éticos para guiar los comportamientos laborales que sustentan las relaciones diarias, con la meta de fomentar un ambiente armonioso y definir las conductas esperadas de parte de los colaboradores de la empresa.

TU LEGAJO

En la empresa, cada empleado tiene un registro individual (legajo) identificado por un número, que facilita la realización de trámites internos, refleja la información personal y registra la trayectoria dentro de la empresa. Cualquier cambio en los datos del legajo (domicilio, teléfono, estado civil, cargas familiares, beneficios de seguro de vida, obra social, etc.) debe ser notificado al área de Capital Humano para mantenerlo actualizado y cumplir con los requisitos legales vigentes.

DOMICILIO

Al momento de incorporarte a la empresa, es necesario que informes tu dirección de residencia a través de una DDJJ que se debe completar y entregar firmada al área de Capital Humano. Esta dirección será utilizada para cualquier trámite laboral o legal, y deberás mantenerla actualizada. En caso de mudarte, notificando el cambio en un plazo de 24 horas.

ROPA Y ELEMENTOS DE TRABAJO

Dentro de la empresa, solo se permite el uso de la ropa que fue entregada, sin la posibilidad de añadir accesorios o modificarla de ninguna manera. La empresa proporciona dos juegos de ropa al año, y en caso de pérdida, robo o daño, se debe solicitar la reposición al supervisor. Al finalizar la relación laboral, es obligatorio devolver la vestimenta de trabajo, los elementos de protección y las herramientas asignadas.

NUESTRO REGLAMENTO INTERNO



HORARIOS DE TRABAJO Y FICHADAS

Al presentarte para cumplir con tu turno de trabajo, será necesario pasar por el molinete utilizando tu tarjeta para acceder a tu puesto. Además, para el control de asistencia, deberás registrar tu huella dactilar en el reloj correspondiente.

En caso de extravío de la tarjeta utilizada, la reposición tendrá un costo, a menos que sea por un mal funcionamiento, en cuyo caso será reemplazada sin cargo.

HORARIO DE DESCANSO

Durante tu horario de descanso, podrás disfrutar del comedor de la empresa en el turno asignado para tu sector. El descanso tiene una duración máxima de 30 minutos, que deberás respetar para regresar a tu puesto al finalizar. El comedor está equipado con heladera, microondas y pava eléctrica para tu comodidad.

TU SALARIO

Los sueldos se gestionan a través de una caja de ahorro abierta en la entidad bancaria designada. Al finalizar tu relación laboral y una vez que se hayan liquidado todos tus haberes, será tu responsabilidad verificar y gestionar personalmente en el Banco el estado y cierre de tu caja de ahorros. De lo contrario, la misma podría comenzar a generar gastos a tu cargo.

NUESTRO REGLAMENTO INTERNO



DÍA DE COBRO

El cobro de haberes es el 4to día hábil de cada mes, a través de acreditación bancaria en tu cuenta de banco. El responsable de Capital Humano se encarga de distribuir mensualmente el recibo de sueldo original a cada colaborador, haciendo firmar el duplicado para archivar en la empresa.

OBRA SOCIAL

La afiliación a la Obra Social es obligatoria y personal.

- Si es la primera vez que trabajas puedes optar por la Obra Social del convenio que es OSECAC (Obra Social de Empleados de Comercio) o elegir otra.
- En caso de que al momento de ingresar a la empresa ya tuvieras una Obra Social "por opción", esta se podrá mantener y los aportes se dirigirán hacia esa obra social. Por lo tanto, será necesario que nos indiques a qué Obra Social estás aportando a través del formulario de afiliación.

SEGURIDAD SOCIAL

Tanto el trabajador como el empleador están obligados a realizar aportes y contribuciones. Estos se definen según porcentajes que se calcularán sobre el sueldo bruto que percibe el trabajador. Los mismos los encontraras en el recibo de sueldo como; jubilaciones, obras sociales, entre otros conceptos.

NUESTRO REGLAMENTO INTERNO



AUSENCIAS

¿Cómo informar la inasistencia o tardanza a tu puesto?

Es importante que tengas presente que deberás presentar ante tu jefe los certificados correspondientes que justifiquen todas tus ausencias, de lo contrario podrás ser pasible de sanciones disciplinarias.

Licencia por enfermedad:

-En primer lugar deberás concurrir al médico de tu obra social, al cual deberás solicitar un certificado médico que contenga los siguientes datos: fecha de atención, su nombre y apellido, diagnóstico, fecha de alta o días de reposo, firma del médico y sello con la matrícula. Todo certificado que no contenga alguno de estos datos no será recibido y por lo tanto no será abonada la ausencia.

En segundo lugar deberás contactarte con tu jefe o rrhh para informar la ausencia.

En tercer lugar, deberás presentar dentro de las 48 hs. de producida la ausencia el certificado que te extendió el médico.

VACACIONES

La cantidad de días de descanso dependerá de la antigüedad que tengas en el empleo. Deberás haber prestado servicios, como mínimo, durante la mitad de los días hábiles en el año calendario. Si no llegaste a completar el tiempo mínimo, gozarás de un período de descanso que se computará de la siguiente forma: 1 día de descanso por cada 20 días de trabajo efectivo. La empresa deberá conceder las vacaciones entre el 1o de octubre y el 30 de abril del año siguiente. La licencia comienza el día lunes o el día siguiente hábil si este fuese feriado.

NUESTRO REGLAMENTO INTERNO



LICENCIAS ESPECIALES

Las licencias serán pagadas siempre que estén justificadas con la documentación correspondiente y autorizadas con aviso/permiso de tu jefe.

- Nacimiento de hijo: Corresponden 2 días hábiles por nacimiento de el/la hijo/a.
- Matrimonio: Corresponden 12 días corridos, con la posibilidad de adicionarlo al período de vacaciones.
- Fallecimiento de familiar: Corresponden 4 días corridos por fallecimiento de padre, hijos, cónyuges o hermanos/as.
- Para rendir examen en la enseñanza media o universitaria: máximo 10 días por año, hasta 2 días de corrido.
- Donación de sangre: Corresponde 1 día.
- Mudanza: Corresponden 2 días de corrido, 1 de ellos deberá ser hábil.
- Maternidad: La trabajadora dispondrá de 90 días de licencia remunerados por el nacimiento de su hijo/a, pudiendo optar por tomar 45 antes del parto y misma cantidad en el post. Una vez finalizada esta licencia, y si así lo quisiese, podrá entrar en vigencia la excedencia, de tres a seis meses, pero sin goce de sueldo.

NUESTRO REGLAMENTO INTERNO



ACCIDENTES

Se considera accidente a todo acontecimiento ocurrido por el hecho o en ocasión del trabajo, o en el trayecto entre el domicilio del trabajador y el lugar de trabajo. Si llegás a sufrir un hecho como este dentro del trabajo, avisa a tu supervisor inmediato para recibir asistencia médica.

Accidente in itinere:

Es aquel que ocurre en el trayecto directo de tu casa al trabajo y viceversa, siempre y cuando no se haya interrumpido o alterado dicho trayecto por causas ajenas al trabajo.

Procedimiento:

- Comunicarte con el 0800 de la ART para informar del accidente y dirigirte al centro asistencial designado por la ART, para que te realicen las atenciones médicas primarias correspondientes.
- Comunicarte con Capital Humano para informar el accidente.
- Hacer la denuncia policial y, lo antes posible y de acuerdo al estado de salud, presentarla en nuestras oficinas y en la ART, durante el transcurso de la atención.

Si tuviste un accidente in itinere y no estás en condiciones de deambular:

- Te trasladarán en ambulancia a un hospital de emergencia para recibir la atención médica primaria correspondiente y luego te derivarán al centro asistencial establecido.
- Deberá comunicarse con el 0800 de la ART y con nuestras oficinas para informar del accidente.
- Deberá hacer la denuncia policial y, lo antes posible y de acuerdo al estado de salud, presentarla en nuestras oficinas y en la ART, durante el transcurso de la atención.

NORMAS BÁSICAS DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN LA EMPRESA

Recordá siempre las siguientes pautas para evitar accidentes de trabajo y cuidar tu salud y las instalaciones



1

Es vital que respetes las indicaciones y recomendaciones de seguridad proporcionadas por tu supervisor, así como las capacitaciones de inducción brindadas por el responsable de higiene y seguridad. Si tienes alguna inquietud, no dudes en consultar con tu supervisor para aclararla.

2

Tu contribución es fundamental para mantener el orden y la limpieza en tu lugar de trabajo y en todas las áreas del establecimiento, incluyendo baños, vestuarios, comedores, entre otros espacios.

3

Es importante que prestes atención a tu trabajo.

4

Evita realizar actos que pongan en peligro tu integridad física o la de tus compañeros.

5

Recordá que el uso de los Elementos de Protección Personal (EPP) es individual, por lo que no debes intercambiarlos con tus compañeros por razones de higiene. Es tu responsabilidad mantenerlos en buenas condiciones y limpios.

¡TE ESTAMOS BUSCANDO!

NOMBRE DEL PUESTO

Sus tareas serán:

Requisitos:

Envíanos tu cv



ejemplocorreo@gmail.com



XXXX-XXXX

¡TE ESTAMOS BUSCANDO!

ADM. CUENTAS CORRIENTES CLIENTES

Sus tareas serán:

- Mantener actualizada la cuenta corriente de los clientes.
- Realizar reclamos de facturas vencidas a clientes.
- Efectuar notas de crédito y débito.

Requisitos:

- Poseer experiencia en posiciones similares.
- Ser graduado o estudiantes avanzados en Contador Público, Administración de Empresas o carreras afines.

Envíanos tu cv



ejemplocorreo@gmail.com



XXXX- XXXX

BÚSQUEDA INTERNA

NOMBRE DEL PUESTO

Sus tareas serán:

Requisitos:

Inscripción: Llena el formulario que esta disponible en recepción "vacantes internas"

Creemos en el talento y el potencial de nuestros colaboradores. ¡Esta es tu oportunidad de crecer!

INFORME DE ENTREVISTA

DATOS PERSONALES

NOMBRE COMPLETO:

EDAD:

ESTADO CIVIL:

FORMACIÓN ACADÉMICA:

PUESTO:

EXPERIENCIA LABORAL

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA;

-ANTECEDENTES LABORALES (LUGAR, TIEMPO Y TAREAS)

-CURSOS REALIZADOS

REFERENCIAS LABORALES

RELEVAMIENTO DE PUESTO

Nombre del puesto	
Días y horarios de trabajo	
Sexo	Femenino __ Masculino__ Indistinto__
Edad	
¿A quién reporta?	
¿Tiene personas a cargo?	SI__ NO__ ¿Cuántas?____
¿Cuál es la misión/objetivo del puesto?	
Tareas principales y secundarias	
¿Qué formación deberá tener?	
Experiencia	
Conocimiento requeridos	
Habilidades y competencias requeridas	

ENTREVISTA COLABORADORA “CUENTAS CORRIENTES”

1. ¿Cuál es tu puesto de trabajo/departamento/sección?

Cuentas corrientes clientes.

2. ¿Tienes un supervisor en tu puesto?

Si.

3. ¿Tienes personas a tu cargo? ¿Cuántas?

No.

4. ¿Cuál es la formación necesaria para este puesto?

La formación que se requiere preferentemente es que tenga conocimientos en trabajos administrativos o título en administración.

5. ¿Cuál es el objetivo general de tu puesto? Describe brevemente qué haces y para qué lo haces.

El objetivo es tener la menor cantidad de clientes con deuda. Mi trabajo es reclamar los pagos y conciliar las cuentas.

En primer lugar imprimo los resúmenes de los clientes con deuda, marcó las facturas que tienen pendiente y empiezo a reclamar mediante llamada o mensaje las facturas que tienen más de 30 días de vencimiento.

En segundo lugar, preparar un reporte de facturas pendientes de pago a cada vendedor con sus clientes de la zona para que puedan reclamar en las próximas entregas.

También cargó transferencias, primero corroboro los comprobantes de pago y que estén en la cuenta de banco.

También hago notas de crédito y débito.

Controlar los recibos en papel para luego corroborar que estén igual en el sistema.

6. ¿Cuáles son tus responsabilidades principales y secundarias en tu puesto actual?

La responsabilidad principal es que los clientes paguen en tiempo y forma.

7. ¿Qué habilidades y conocimientos son necesarios para desempeñar este trabajo?

Saber las modalidades y condiciones de pago con la que cuenta cada cliente.

8. ¿Qué requisitos son necesarios para el puesto? (experiencia/preparación)

Es necesario que tenga experiencia en puestos similares, en cuanto a comprensión de las órdenes de pago y retenciones.

9. ¿Con qué departamentos te relacionas dentro de la empresa?

Se relaciona con facturación/ventas y con compras.

10. En cuanto a las relaciones de trabajo, ¿cuáles son tus contactos más importantes y con qué propósito se comunica? ¿Estás en contacto permanente con los clientes?

Los contactos más importantes son las empresas, se está en contacto permanentemente por medio de los reclamos de pagos de las facturas.

11. ¿Cuáles son los desafíos más comunes que enfrentas en tu trabajo?

El desafío más común es conciliar las cuentas con los clientes y si se encuentra una diferencia hacer que la abonen.

12. ¿Qué herramientas o software utilizas en tu día a día?

Tenemos un sistema propio (no sé el nombre).

13. Describe la estructura de tu equipo y cómo colaboras con ellos.

Está íntimamente relacionado con la logística de la empresa, es decir con la entrega de los pedidos por parte de los camioneros y la recepción del dinero que deben rendir con el sector de tesorería. Una vez rendido, tesorería debe ingresar todos los pagos para poder realizar las conciliaciones de cuentas.

14. ¿Qué logros has alcanzado en este puesto?

Bajar la cantidad de clientes con deuda.

15. ¿Cómo se evalúa el desempeño en esta posición?

Control de saldos totales de deuda, menor saldo mejor desempeño.

16. ¿Cuál es la carga de trabajo típica y cómo se priorizan las tareas?

La carga de trabajo típica es revisar cada una de las cuentas de los clientes, la prioridad es cargar los pagos a tiempo ya que de no hacerlo se bloquean las cuentas de los clientes.

18. ¿Qué aspectos disfrutas más de tu trabajo y cuáles encuentras más desafiantes?

Los que más disfruto es cuando reclamo y pagan enseguida y los que menos es revisar los resúmenes de cuenta.