UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Lic. en Recursos Humanos

2017

Selección por competencias: una estrategia de liderazgo organizacional.

Reclutamiento y selección de personal gerencial para supermercados.

Diseño del Trabajo Final de Graduación presentado para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de

Licenciada en Recursos Humanos.

Autora:

Mariela Florencia López

Director:

Mgter. Enrique Miguel Dionicio.

AUTORIDADES UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

RECTOR

Ing. RODOLFO GALLO CORNEJO

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. CONSTANZA DIEDRICH

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. RODOLFO GALLO CORNEJO

VICERRECTOR DE FORMACIÓN

Pbro. Dr. CRISTIAN ARNALDO GALLARDO

VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Dr. FEDERICO COLOMBO SPERONI

SECRETARIO GENERAL

Lic. SILVIA ALVAREZ

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Cr. FEDERICO GUIJARRO JIMENEZ

DELEGADO RECTORAL JUJUY

Lic. SERGIO CASTANETTO

COORDINADORA ACADEMICA

Mg. CLAUDIA CRISTINA MAMANI

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a mis padres, que son el ejemplo del esfuerzo y la dedicación, pilares de mi vida, que me apoyaron siempre y se esforzaron por mi educación; y siempre alentándome a superarme cada día más.

Agradecer a mi familia, a mi hermana que es como una madre, siempre apoyándome, a mi hermano, mis sobrinos, cuñada, a mis abuelos en el cielo, que siempre creyeron en mí.

Agradecer a la empresa Alberdi S.A. que me permitieron el acercamiento a toda la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

Mi agradecimiento a todos los profesionales tanto internos, como externos a la universidad, que me ayudaron de una u otra manera para llevar a cabo este trabajo.

Gracias a los compañeros con los que recorrí esta hermosa carrera hasta el último momento: Lucía, Isabel, Rebeca, Eliana, Gabriel, Marcos, Cristian, y a los que nos separamos en el camino, Vanina, Daniela, Luciana, pero siempre estarán en mis mejores recuerdos.

Gracias a todos los profes y al personal de la universidad, que siempre estuvieron apoyándonos para recibirnos, Andrea, Alicia, Alejandro, Claudia, profe Castanetto.

Gracias a Fernando por alentarme y apoyarme para finalizar mi carrera y recibirme.

A mis padres.

A Rosendo.

A Felipe.

ÍNDICE ..... PÁGINA

1. INTRODUCCIÓN 7

2. MARCO METODOLOGICO 8

2.1. PLANTEO DEL PROBLEMA 8

2.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION 9

2.3. INTERROGANTES DE INVESTIGACION 9

2.4. JUSTIFICACION 9

2.5. OBJETIVO GENERAL 11

2.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS 11

2.7. ALCANCES Y LIMITES 12

3. MARCO TEORICO 12

3.1. PALABRAS CLAVES. 13

3.2. ESTADO DEL ARTE. ANTECEDENTES. 13

3.3. MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL 21

3.3.1. SUPERMERCADO 21

3.3.2. ESTRATEGIA 24

3.3.3. MANDOS GERENCIALES 28

3.3.4. RECLUTAMIENTO Y SELECCION 32

3.3.5. COMPETENCIAS 41

4. INGRESO Y PERMANENCIA EN EL ESCENARIO 47

4.1. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA 47

4.2. ESCENARIO 48

4.3. ESTRATEGIA DE NEGOCIACION PARA INGRESO AL CAMPO DE INVESTIGACION 49

4.4. RECOLECCION Y REGISTRO DE DATOS 49

4.5. OBSERVACION PARTICIPANTE 50

4.6. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD 51

4.7. REGISTRO DOCUMENTAL 53

5. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS 54

5.1. SISTEMATIZACION DE DATOS DE CAMPO 54

5.2. ANALISIS DE DATOS 56

6. CONCLUSIONES Y APORTES 95

7. NUEVOS INTERROGANTES 97
8. BIBLIOGRAFÍA 97
9. WEBGRAFÍA 99
10. ANEXOS 99
10.1. ENTREVISTAS 99
10.2. OBSERVACIONES 135
10.3. REGISTRO DOCUMENTAL 166

1. INTRODUCCIÓN

"Mantengo en contra de la opinión popular, que el secreto de lograr la victoria en determinado conflicto no consiste en contar con bolsas de monedas de oro, sino con buenos soldados, porque en sí mismo el oro nunca es garantía de obtener buenos hombres, pero los hombres eficientes inevitablemente logran alcanzar el oro…"

Nicolás Maquiavelo

Discursos sobre Livio.

A través de las palabras del historiador y político italiano, se puede comprender la importancia de las personas, y el valor que ellas poseen para la consecución de objetivos, en cualquier ámbito y contexto.

En una organización, donde las personas son las que configuran el recurso humano esencial para su desarrollo y funcionamiento, deben existir procedimientos que sirvan para valerse de los mejores hombres, si lo que se quiere es alcanzar resultados eminentes.

Es por ello que este trabajo, resuelve conocer la metodología que aplica una empresa del rubro del supermercadismo, tal como Alberdi S.A. para acceder a esos colaboradores, procedimiento que lleva por nombre reclutamiento y selección por competencias; así también, los beneficios que esta aporta a la empresa, y las falencias que presenta.

Esta investigación de tipo cualitativa, la cual permitirá conocer dicho proceso, por medio de entrevistas semi-estructuradas, a determinadas personas previamente seleccionadas bajo criterios específicos; por medio del relevamiento y el análisis de la documentación interviniente en él, y recurriendo también a la observación directa del medio.

La elección de la temática a abordar, el reclutamiento y la selección por competencias, se establece a partir de un interés profesional propio, dado que esta permite conocer herramientas de gestión por competencias, al adentrarse en ese contexto. También, porque estos conjuntos de acciones le resultan atractivas al autor, considera al proceso como estratégico y desafiante, ya que permite encontrar y descifrar a las personas que concuerden con ciertas especificaciones de un cargo, función o tarea.

2. MARCO METODOLOGICO

2.1. PLANTEO DEL PROBLEMA

Para poder realizar el presente proyecto y la determinación del problema a investigar, se hizo necesario un acercamiento al escenario de estudio, la empresa Alberdi S.A., fundada en el año 1989 con capital jujeño, dedicada al rubro del supermercadismo.

Se pudo observar que es una empresa de gran volumen, compuesta por 1000 trabajadores, a los cuales se los organiza en grandes áreas como son: el área jerárquica, mandos medios y operarios. El modelo de gestión para cada una de estas, a partir del año 2014, se ejecuta desde una gestión por competencias.

El departamento de Recursos Humanos, creado en el año 2008, implemento este cambio en el modelo de gestión, dejando atrás la administración tradicional de personas y adaptándose a un nuevo escenario, como lo son las competencias. Reconocen que este modelo de gestión es más moderno y eficiente para gestionar el gran volumen de colaboradores que poseen, además les permite obtener la mano de obra más calificada para los puestos, lo que les representa una ventaja competitiva.

De acuerdo a esto se pudo caracterizar que:

- La empresa trabaja con competencias cardinales y específicas para cada puesto;
- Dicha gestión se presenta adaptable a cada situación particular del área: el área jerárquica presenta una gestión más flexible, el área de mandos medios, una gestión más exigente, y el área de operarios, presenta una gestión más controlada y estricta. Todo esto en cuanto a resultados, comportamientos, desempeños, ausentismo, etc.

Al momento de la exploración en campo, la empresa Alberdi S.A. se hallaba próxima a la apertura de una nueva sucursal que se llevaría a cabo en el mes de octubre, y es por ello que se detectó la necesidad de un nuevo gerente. A partir de esto se observaron los siguientes factores involucrados en:

- La persona encargada del proceso, no presenta experiencia en el campo de las competencias ni suficiente conocimiento de Recursos Humanos;
- La empresa cuenta con políticas de ascenso, determinado como factor motivacional y disminución de costos, pero a la vez, el personal interno presenta falta de conocimientos y experiencia en el puesto gerencial;
- La empresa no cuenta con descripciones, análisis o perfiles de puestos al momento de la exploración en campo.
- La nueva sucursal se pondría en funcionamiento bajo el mando de un gerente con más experiencia dentro de la empresa, hasta encontrar al nuevo gerente y capacitarlo por el plazo de al menos un mes en otra sucursal.

A partir de este estado de situación, surge el siguiente interrogante:

2.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION

¿Cómo implementa la empresa de supermercados, Alberdi S.A. el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias para ocupar puestos de mandos gerenciales en las 17 sucursales en la provincia de Jujuy y Salta en el año 2014?

2.3. INTERROGANTES DE INVESTIGACION

Las preguntas que orientan el trabajo de investigación son:

- ¿Qué etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, prioriza una empresa de supermercados para la cobertura de cargos gerenciales?
- ¿Qué estrategias de evaluación de postulantes utiliza una empresa de supermercados en las etapas de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, para la cobertura de los cargos gerenciales?
- ¿Qué conocimientos, capacidades y habilidades pondera una empresa de supermercados en el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, para la cobertura de los cargos gerenciales?

2.4. JUSTIFICACION

> *"La vida de las personas dependen de las organizaciones y estas últimas dependen del trabajo de las primeras. Las personas nacen, crecen, aprenden, viven, trabajan, se divierten, se relacionan y mueren dentro de las organizaciones extremadamente diferentes. Sin personas no existirían las organizaciones."* (**CHIAVENATTO**; 2006: p. 2)

La sociedad actual, está compuesta por organizaciones, ya sean formales e informales, privadas o públicas. Según **CHIAVENATTO** (2006), todas las actividades de una sociedad, sobre todo aquellas dedicadas a la producción de bienes o a la prestación de servicios son planeadas, coordinadas, dirigidas y controladas dentro de las organizaciones. Estas, están conformadas por personas y por recursos no humanos, tales como recursos financieros, tecnológicos, materiales, etc.

Es por esto, que las organizaciones son consideradas instituciones sociales, cuyos miembros coordinan sus comportamientos tanto individuales como grupales en razón de un sistema de actividades y operaciones que surgen de los objetivos planteados por las organizaciones, y que dan como resultado la vinculación de todos sus miembros.

A este postulado, dicho autor lo engloba dentro de una concepción de *"organización como sistema"*, porque está compuesta de partes, y que esas partes interactúan entre sí para alcanzar metas organizativas, y que cada una de ellas es imprescindible para ese fin. Él también define a las organizaciones como "*sistemas sociales abiertos"*, dado que están constituidas por grupos de individuos, cuyos comportamientos están influenciados por un líder.

Una de las necesidades más apremiantes en las organizaciones, y desde la perspectiva de organización como sistema, debería ser contar con el mejor capital humano, porque como ya lo exponen **MONTES Y GONZALEZ** (2010), este es un mundo que cada día se vuelve más competitivo y demandante, donde las empresas buscan ser más productivas, para ello necesita de la tecnología, la calidad, la eficiencia, y para todo esto, lo más importante es contar con el personal adecuado.

Las organizaciones triunfan o fracasan en razón de los talentos de sus empleados, entonces influyen directamente en ello por medio de las personas que contratan, tal como lo plantea **BOHLANDER** (2005). Sea que se hable de una compañía grande o de una pequeña, al contratar a los empleados de mejor calidad y a los más brillantes se sienta una base sólida para la excelencia.

El fondo del asunto es que las decisiones acertadas sobre selección marcan una diferencia, como también lo marcan las malas. Es por eso, que el proceso de reclutamiento y selección es importante para todas las organizaciones, porque como la mayoría de los autores lo definen, por medio de este, se ingresa una persona nueva a la organización, en el caso del reclutamiento externo, o una persona de planta a un puesto nuevo para ella, en el caso del reclutamiento interno.

Las personas, tal como las define **AQUINO** (2010), poseen apetencias individuales y una jerarquía de valores propios, como así también capacidades que se pueden distinguir en adquiridas (habilidades, conocimientos, experiencias) e innatas (capacidad física, intelectual y resistencia psíquica), y estas características propia de un persona, además de ser coincidentes con las necesarias para el desarrollo de un puesto, deben ser coherente con los valores, políticas y cultura organizacional, para garantizar dicho éxito organizacional.

Es por esto, que debe prestarse considerable atención a la ejecución de este proceso, ya que representa el aprovisionamiento de los colaboradores de la organización, quienes desarrollaran todos los demás procesos.

Existen diversos postulados acerca de los procesos de reclutamiento y selección, algunos procesos con pasos específicos, procesos simples, complejos, procesos compuestos por varios pasos, procesos basados en teorías clásicas, y basados en teorías modernas o desde perspectivas de capital humano, como lo es el proceso basados en competencias. Este último se diferencia de los demás, según lo planteado por **ALLES** (2009), en que, al gestionar el proceso por competencias, se evitan las posibilidades de fracaso en la selección del postulante, y se establece una relación

ganar-ganar, ya que permite el cumplimiento de los objetivos organizacionales y ubica a las personas en los puestos para los que están mejor capacitados a desempeñar.

Como ya se expuso, es importante incluir a las mejores personas y sobre todo en el caso de esta investigación, donde el interés científico, se basa en la selección de un gerente. Este, está ligado directamente con el éxito organizacional, y es imperante contratar al mejor postulante, y es por medio de dicho proceso, como ya lo planteo **ALLES** (2009), que se pueden evitar las posibilidades de fracaso en la selección.

El mando gerencial, está ligado con el éxito organizacional, no solo a nivel económico, sino también administrativo y de gestión porque como ya lo plantean **HELLRIEGEL, JACKSON y SLOKUM** (2002) el gerente es como la cabeza de la sucursal, es quien debe saber aplicar estratégicamente las premisas recibidas de la dirección. A este se le delega la funcionalidad de las unidades comerciales o sucursales, siempre respetando dichas premisas, y siguiendo los objetivos organizacionales. Sean cuales sean las metas de una organización, la labor de los gerentes es colaborar para que logre tales objetivos.

Con esta investigación se permitirá levantar un informe que exponga la importancia de un proceso de reclutamiento y selección por competencias para la obtención de un gerente, pieza clave para toda organización, y en este caso para una empresa de supermercados.

Lograr conocer el proceso de reclutamiento y selección por competencias de mandos medios gerenciales, en cada una de las instancias y aspectos que lo componen, además de mejorar el desempeño del área de recursos humanos, contribuirá directa e indirectamente, con los resultados de la empresa Alberdi S.A.; dado que se podrán dilucidar pasos o procedimientos innecesarios o erróneos, reducir costos del proceso, mejorar las evaluaciones de los candidatos, mejorar la toma de decisiones y contratar así al mejor colaborador, que contribuya con la consecución de los objetivos organizacionales.

2.5. OBJETIVO GENERAL

- Analizar el proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, que implementa una empresa de supermercados para ocupar puestos de mandos gerenciales.

2.6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Identificar las etapas del proceso de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, que prioriza una empresa de supermercados para la cobertura de los cargos gerenciales.

- Describir las estrategias de evaluación de postulantes que utiliza la empresa de supermercados en las etapas de reclutamiento y selección de personal basado en competencias, para la cobertura de los cargos gerenciales.
- Sistematizar los conocimientos, capacidades y habilidades que pondera la empresa de supermercados en el proceso de reclutamiento y selección basado en competencias, para la cobertura de los cargos gerenciales.

2.7. ALCANCES Y LIMITES

Los alcances de esta investigación es que, al ser descriptiva-interpretativa y al estar focalizada en un solo proceso, como es el de reclutamiento y selección, que pertenece a una perspectiva de un estudio de caso, este trabajo podría ser de utilidad para la empresa elegida o empresas afines.

Los límites se refieren a que esta investigación no se puede generalizar para todos los casos, sino más bien, para casos específicos de empresas de la misma rama y que servirá como un aporte teórico para ellos.

3. MARCO TEORICO

El marco teórico es un elemento fundamental en todo trabajo de investigación científico-académico, considerado por muchos experimentados en el tema como el sustento científico en la elaboración de la tesis. **CUBO DE SEVERINO, PUIATTI Y LACON** (2012) sostienen que una buena base teórica, representará la plataforma sobre la cual se construirá el análisis de los resultados obtenidos.

Es por ello que en este capítulo se hará referencia a las teorías, conceptos, trabajos y o estudios relevantes para la temática de este trabajo; Como así también, se analizarán y expondrán consideraciones críticas sobre investigaciones previas que aborden dicha temática; se analizará el desarrollo de cada una, se considerarán los aportes que puedan brindar a esta investigación, y se señalarán las ideas y conclusiones significativas que configuren un apoyo para este trabajo. En otras palabras, se realizará una valoración de las mismas.

Todo esto permitirá que el tema y el objetivo de estudio tengan un soporte teórico, que se pueda debatir, ampliar, conceptualizar y concluir, y a la vez brindarle a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema de estudio y situarlo dentro de un conjunto de conocimientos.

Estos fundamentos teóricos serán presentados por medio de una serie de conceptos, que constituirán un cuerpo unitario de definiciones, por medio del cual se sistematizarán, clasificarán y relacionarán entre sí los fenómenos particulares estudiados.

3.1. PALABRAS CLAVES.

Por lo tanto, es en esta sección, donde se va a condensar todo lo pertinente a la literatura que se tiene sobre el tema a investigar. En cuanto a la revisión bibliográfica, esta girará en torno a las siguientes palabras claves:

Tabla 1 - Palabras claves - cuadro de elaboración personal

3.2. ESTADO DEL ARTE. ANTECEDENTES.

En los últimos años ha adquirido una especial importancia la gestión del proceso de reclutamiento y selección por competencias, para el cual encontramos abundante información sobre su base teórica, metodología de implementación, recomendaciones para su éxito; pero existe poca información sobre su aplicación en el ámbito del supermercadismo y más específicamente para puestos gerenciales en dicho rubro.

El presente estado, revisa algunos antecedentes relacionados al tema de investigación, los cuales permiten identificar la atención investigativa y analítica sobre el mismo, y de esta manera, orientar este trabajo.

La mayoría de los estudios citados, fueron elaborados en otros países, dado que a la fecha se han encontrado escasos documentos realizados en nuestro país, afines a este proyecto.

De acuerdo a su temática, estos han sido estructurados siguiendo estos parámetros:

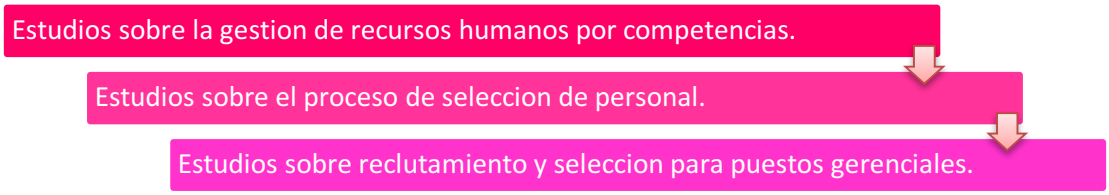


Tabla 2 - estructura del estado del arte - cuadro de elaboración propia.

Bucheli Cárdenas, Cristian Marcelo desarrolla la temática de la gestión de recursos humanos por competencias, en su trabajo de investigación, tesis de grado, para la obtención del título de ingeniero comercial, desarrollado en el año 2010 en la Escuela Politécnica del Ejército en la ciudad de Latacunga, Ecuador. Dicho autor, se plantea como objetivo general diseñar un modelo de gestión de los recursos humanos, por medio de competencias, para aplicarlo en una cadena de supermercados llamada "NARCY´S", oriunda de la ciudad de Latacunga. A su vez, para concretar dicho objetivo, se plantea otros más específicos:

- *Potencializar la creación, mantención y desarrollo del contingente humano, para garantizar la misión de fortalecer los objetivos individuales.*
- *Implementar el modelo de competencias integrando al recurso humano para cumplir la visión de los empleados de Narci´s.*
- *Motivar y presentar un modelo de gestión por competencias, el cual contendrá las dimensiones del modelo y fases, brindando así una estrategia de gestión de talento humano.*

En cuanto a los referentes que sustentaron la investigación, Bucheli Cárdenas, recurre a los siguientes autores: Torres, F. para desarrollar la temática de las relaciones humanas en el ámbito laboral, enfocándose en el análisis de las relaciones especificas del área de recursos humanos de la empresa con el resto de la nómina; Mondy, W., Castillo Aponte, J., Werter, W. para exponer la gestión tradicional del personal; y Sherman, A. y Deconzo, D. para plantear la gestión del talento humano por competencias en todos los sectores que competen al área de recursos humanos.

Hablando ya del marco metodológico de este trabajo, el autor, siguiendo la línea de su objetivo general, opto por emplear métodos mixtos, tanto cuantitativos: aplicando técnicas de recolección de datos por medio de encuestas, para poder realizar la medición del clima organizacional; como cualitativos: llevando a cabo entrevistas dirigidas a los cargos más altos de la empresa, para poder conocer la metodología de gestión y aplicación de competencias en la organización. También aplico otras técnicas tales como la observación y el análisis de documentos.

Este trabajo, se refiere básicamente a la gestión de los recursos humanos de una empresa de supermercados, que emplea la administración tradicional de gestión de su personal, lo cual le genera una seria de problemas a nivel de clima organizacional, desempeño de los operarios, de productividad, de ventas, entre otros, y busca a través del diseño de un modelo por competencias, aplicarlo y volverla más eficiente en cuanto a la relación con su público interno, mejorar el clima laboral, y de esta manera volverse más competente en su rubro.

Todo esto se ve reflejado en sus conclusiones, donde Bucheli Cárdenas expresa que todas las organizaciones modernas deben tener en su estructura un departamento de recursos humanos que permita garantizar los objetivos individuales, como así también, poder capacitar a sus empleados para mantenerse a la vanguardia de avances tecnológicos, lo cual contribuye a incrementar la productividad de la organización. También afirma, que la aplicación de este modelo de gestión por competencias propuesto, permitirá cumplir con las expectativas de los empleados del supermercado y por lo mismo mejorar el clima laboral.

Se puede observar en esta investigación, el carácter positivo que engloba la aplicación de las competencias al área de recursos humanos y su modalidad de gestión de las personas; parte del contenido de este trabajo sirve como aporte al proyecto de investigación, dado que, si bien la temática es más generalizada para el área de recursos humanos, abarca en su estudio, al proceso de reclutamiento y selección por competencias.

En relación al caso de estudio, es válido recalcar que tanto este proyecto, como esta investigación, apuntan a una empresa de supermercados; en cuanto a esto, no se presentan significativos aportes, puesto que la mayor parte de la bibliografía al respecto solo se circunscribe al análisis particular y situacional de supermercados Narci's, aun así, contribuye a la concepción y conocimiento de la funcionalidad, estructura y dinámica de una organización de esta envergadura.

Hisgen, Mara Silvana desarrolla en el año 2008, su tesis de grado para la carrera de licenciatura en psicología, en la Facultad de Artes y Ciencias, Universidad Católica de Salta, en la ciudad de Salta, Argentina. Esta tesis tiene como eje central la selección de personal en las organizaciones, más específicamente, en cuatro organizaciones oriundas de la ciudad de corrientes, provincia de corrientes: una ferretería, una de insumos hospitalarios, una tienda mayorista y un supermercado.

En esta investigación, se busca identificar las diferencias existentes entre los procedimientos aplicados para la selección de personal, por parte de las empresas anteriormente citadas, y el método científico planteado por la teoría para ejecutar la selección. Es por eso, que, para alcanzar este objetivo general, el autor plantea una serie de objetivos específicos, como lo son:

- *Describir los procedimientos utilizados por las empresas de corrientes para seleccionar su personal.*

- *Analizar los procedimientos descriptos y contrastarlos con el método de selección propuesto por la teoría.*
- *Identificar las diferencias existentes e indicar las posibles causas que motivan las mismas.*

El enfoque teórico general que sustenta este trabajo, tiene como referentes a Chiavenato, I. y Alles, M., los cuales permiten desarrollar conceptos fundamentales sobre la administración de los recursos humanos; Celener, G., Hidalgo, G. y Richino, S., para desarrollar los temas relacionados a la psicología organizacional, los procesos de selección de personal, y el psicodiagnóstico dentro del ámbito laboral.

En lo que sigue pasamos a describir los métodos empleados para la consecución de este trabajo. Se han utilizado métodos cualitativos, implementando como técnica esencial, la entrevista semidirigida. Se tomaron como muestra, empresas de la ciudad de Corrientes, y se aplicaron las entrevistas a los gerentes de las organizaciones y a las personas encargadas del área de recursos humanos, o dependiendo del caso, a las encargadas de llevar a cabo la ejecución del proceso de selección.

Con esta investigación se buscó exponer la distancia existente entre la real aplicación de un proceso de recursos humanos, como lo es el proceso de selección de personal, con la teoría científica acerca del tema. Se pudieron observar las falencias en cuanto a la gestión y la administración de este proceso; la importancia de un área y un profesional de recursos humanos; la falta de conocimientos y capacitación por parte de las personas encargadas de gestionarlo, lo cual, en algunos casos, como el del supermercado y la ferretería, daban una respuesta de alta rotación y fugas de inversión en capital humano, pérdidas financieras, entre otras falencias.

Hisgen, identificó que los procedimientos utilizados por estas empresas carecen de pasos fundamentales y claves a la hora de realizar una selección científica de personal; solo se limitan a pasos como el reclutamiento, la preselección de candidatos, primera entrevista y toma de decisión, no realizándose, el análisis del puesto, la definición del perfil del puesto, la entrevista técnica, la elaboración del informe y el proceso de inducción.

En consecuencia, de lo expuesto, la hipótesis planteada en el trabajo, quedo validada en la conclusión, en la que sostiene que la selección de personal no sigue un proceso científico en ninguna de estas empresas correntinas, y se eluden pasos y procedimientos claves, como es la elaboración y la evaluación del perfil psicolaboral de los candidatos y su adecuación a los requerimientos del puesto.

Queda reflejado por medio de este trabajo, la importancia del estudio del proceso de selección, de cada una de las partes que lo componen y de la manera en el que es aplicado por las diferentes empresas, dado que como lo planteo la autora, no se deben obviar pasos esenciales para

lograr la mayor eficiencia en el proceso y la mayor ventaja de la inversión en el mismo, tanto de dinero como de tiempo y esfuerzo. Es importante resaltar, que algunos de los casos de estudio fueron una empresa mayorista y un supermercado, y se demostró la importancia del proceso de selección en las mismas, lo que acrecentó el interés hacia la temática de este proyecto y aporto información en cuanto al proceso.

Siguiendo la línea de estudio del proceso de selección de personal, **Cojulum Cifuentes, María de los Ángeles**, realiza su tesis de grado en el año 2011, para la obtención del título de licenciado organizacional, en la Universidad Rafael Landívar de la ciudad de Quetzaltenango, Guatemala. En ella se determina como objetivo general determinar la importancia que presentan las competencias laborales como base para seleccionar personal en una empresa de producción y comercialización avícola, llamada "Pio Lindo". A su vez plantea los siguientes objetivos específicos:

- *Identificar la diferencia en el proceso de selección basado en competencias y el sistema tradicional de selección.*
- *Proponer una evaluación por assessment center para reforzar el proceso de selección pro competencias.*
- *Identificar los beneficios y dificultades que se obtienen al seleccionar personal por competencias laborales en la empresa.*

Este trabajo posee como marco de referencia a dos autores principales, uno para conceptualizar las competencias laborales, Marelli, A., quien enfoca su estudio hacia los modelos de gestión por competencias; Otro de los autores es Chiavenato, I., quien es citado para comprender y desarrollar la temática del proceso de selección de personal.

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados, la autora estableció una metodología de investigación mixta y de tipo descriptiva. Se emplearon los siguientes instrumentos de recolección de datos: entrevistas cualitativas dirigidas y estructuradas; y un cuestionario con escala de Likert o método de evaluaciones sumarias, ambos aplicados a los 3 altos mandos de la sucursal que conforman el total de la muestra.

En base a los resultados obtenidos en este trabajo, **Cojulum Cifuentes**, concluyó que la selección tradicional y el proceso de selección por competencias, difieren principalmente en que, el primero se basa en los requerimientos que la empresa necesita del candidato; mientras que el segundo permite un acercamiento más profundo al candidato y a los aportes que el mismo pueda dar a la organización a través de las competencias que posee.

Asimismo, la autora también postula que, una de las dificultades que tiene el proceso de selección por competencias para la empresa estudiada, es que las competencias laborales no son aplicadas por la totalidad de la empresa, es por esto que la implementación de este modelo de gestión, no es completa y el proceso de selección por competencias se dificulta.

Se puede observar, a través de este estudio, el aporte del proceso de la selección por competencias, la diferenciación que existe entre este y el proceso tradicional, y las ventajas de adaptar los métodos y las etapas de selección a la aplicación de las competencias. También, se destaca la importancia de la aplicación general de las competencias en toda la organización, y no solamente en un proceso, para evitar dificultades o errores de aplicación.

De esta manera, se puede observar la trascendencia del estudio de las competencias y su aplicación no solamente en un proceso, sino en el funcionamiento de toda la organización.

Pasando a las investigaciones afines a la selección de mandos gerenciales, **Gómez Neudis, Terán Tailandia**, desarrolla esta temática en el año 2005, en su tesis de grado, para la obtención del título de licenciado en gerencia de recursos humanos, en la Universidad de Oriente, de la ciudad de Maturín, Venezuela. En este trabajo, el procedimiento de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos, es el tema central, y se propone como objetivo general analizar dicho procedimiento, llevado a cabo en la empresa impermeabilizadora Edil Oriente Internacional. Para esto se proponen los siguientes objetivos específicos:

- *Describir las bases teóricas del proceso de reclutamiento y selección de personal.*
- *Conocer las políticas de reclutamiento y selección de personal que utiliza la empresa para la contratación de personal.*
- *Identificar las modalidades de reclutamiento que utiliza la empresa para el proceso de selección de personal.*
- *Mencionar el procedimiento que utiliza la empresa para reclutar y seleccionar el personal en la gerencia de recursos humanos.*

En cuanto a la base teórica que selecciona este autor, Chiavenato, I., es tomado como el principal referente conceptual para desarrollar la temática de la administración de recursos humanos, y también el proceso de reclutamiento y selección.

Por las características de la investigación, **Gómez Neudis**, la determina como descriptiva, y la desarrolla desde un enfoque cualitativo y cuantitativo. Emplea técnicas como cuestionarios, investigación documental y observación directa. La población en el caso particular de esta investigación está representada por todo el personal administrativo, obrero, técnico que labora en la Empresa Edil Oriente Internacional.

Después de haber realizado un análisis del proceso de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos, en la empresa mencionada, el autor concluyo, que esta organización no cuenta con una política definida y en su totalidad, no existe un modelo que contribuya a elegir el candidato más adecuado para cubrir una vacante. También, detectó que la fuente de ingreso más empleada es la recomendación de personas y solicitudes espontaneas; y que

la técnica de selección más usada es la entrevista, mientras que las demás son menos frecuentes. Todo esto, trae como consecuencia que el personal, en este caso, gerencial, no sea el más calificado para cumplir con los roles correspondientes al cargo vacante y poder garantizar así, un buen funcionamiento de la empresa.

En líneas generales, se puede decir que esta tesis, contribuye a resaltar la importancia que posee el análisis de las etapas que componen el proceso de reclutamiento y selección, y a evidenciar como la omisión de pasos que son esenciales para la toma de decisión final, dificultan no solo el proceso, sino también el desempeño de la persona en el puesto y de ese modo, perjudicar el buen funcionamiento de la empresa.

Por último, es citado el estudio del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para puestos gerenciales de la industria del plástico, el cual es desarrollado en el año 2008, por **Hernández Marroquín, Karen Liliana, y Polanco Villalobos, Roberto José,** en su tesis de grado, para la obtención del título de licenciado en empresas, en la universidad Dr. José Matías Delgado, de la ciudad Antiguo Cuscatlán, el Salvador. En este, se busca como objetivo general, conocer las competencias necesarias y básicas que conlleven a un eficiente desempeño en los puestos gerenciales en las empresas pertenecientes a la industria del plástico. Para poder cumplir con esto, el autor establece estos más específicos:

- *Definir cuáles son las funciones principales realizadas por los trabajadores de puestos gerenciales de la industria del plástico que tiendan a mejorar la competitividad del negocio.*
- *Determinar que conocimientos, actitudes y destrezas generen el buen rendimiento de los empleados en los niveles gerenciales de la industria del plástico.*
- *Verificar si los perfiles ocupacionales existentes describen las funciones y tareas específicas para desempeñarse en los niveles gerenciales de la industria del plástico y actualizarlos, de ser necesario.*

Como sustento teórico, los autores optaron principalmente por Robbins, S. y Hellrigel para abordar las ideas sobre empresas y puestos de trabajo; también desarrollaron la temática de análisis y descripción de puesto a través de los aportes de Dessler, G., e Ivancevich, J.; en cuanto a la definición de las competencias laborales Alles, M. es la autora base de ello; luego recurren a Rodríguez Hernández, E., Chiavenato, I. y nuevamente a Ivancevich, J. para desarrollar todo lo relativo al proceso de reclutamiento y selección.

Los autores determinaron al tipo de investigación como descriptiva, con la que buscaron precisar la situación actual del proceso de reclutamiento y selección de personal gerencial en las empresas pertenecientes a la industria del plástico en el área metropolitana de San Salvador. Obtuvieron información por medio de encuestas que aplicaron a las 55 empresas de la Asociación Salvadoreña del Plástico al año 2007, de las cuales obtuvieron respuesta solo de 15 empresas; también la adquirieron por medio de entrevistas semi estructuradas, con preguntas abiertas y

cerradas, dirigidas a los gerentes y a los encargados de la contratación de personal en dichas empresas.

Los resultados de las encuestas, les permitieron a **Hernández Marroquín**, y a **Polanco Villalobos,** concluir que la mayoría de dichas empresas, prefieren fuentes externas para el reclutamiento de personal gerencial. Dado que no cuentan con un modelo definido de competencias y capacidades esperadas de los candidatos, optan por realizar convocatorias que incrementan el volumen operativo de la selección y afectar así, la eficiencia del proceso. Si bien observaron que las competencias son valoradas por los encargados del proceso de contratación, estas empresas no cuentan con una metodología para definir, en los perfiles de puesto, que competencias serian imprescindibles para cumplir los objetivos esperados. Los encuestados, sugirieron que implementar la selección de personal por competencias, contribuiría en abastecer a la empresa de personal más idóneo, ya que se evaluaría de forma más integral las habilidades y capacidades de los candidatos, en función de los objetivos organizacionales.

Los autores también observaron, que los procesos de movilidad interna, estaban basados en criterios de desempeño y no en perfiles de puesto, eso les permitió concluir que, para la promoción de personal a niveles gerenciales, no necesariamente se evaluaban las competencias esperadas para el puesto al cual se promovía a la persona, sino más bien, el desempeño mostrado en su puesto actual.

Esta investigación permitió conocer el procedimiento mediante el cual, las empresas de la industria del plástico incorporan personal a sus puestos gerenciales, ya sean financieros, de ventas, administrativos, etc. También reflejó la importancia de implementar las competencias en los procesos de reclutamiento y selección desde el inicio, como lo son los perfiles de los puestos, afianzando de esta manera, los postulados que sostienen que aplicar las competencias a los procesos de gestión de una empresa, y sobre todo al proceso objeto de estudio, permite abastecerla del personal más idóneo, dado que los postulantes pueden ser evaluados más integralmente en cuanto a sus capacidades y habilidades en relación con la vacante y los objetivos de la empresa.

A partir de estas investigaciones, se puede concluir que existe cierto interés por el estudio y el análisis de los procesos de reclutamiento y selección de recursos humanos en las empresas, y el modo en el cual éste contribuye con la eficacia y eficiencia del personal en su actividad profesional. Para ello, alguno de estos trabajos, se enfocan en el mejoramiento de dicho proceso, recurriendo a las competencias, quienes posibilitan dicha eficiencia y eficacia del personal, y conllevan al logro de la misión, visión y los objetivos de las organizaciones.

Resulta cuestionable que durante la revisión de antecedentes no existan trabajos vinculados al proceso de reclutamiento y selección basados en competencias en cualquiera de los niveles del sistema comercial argentino, y en especial del rubro del supermercadismo, recalcando la

importancia de los gerentes en dicha industria, por lo que reside aquí la importancia del desarrollo de la presente investigación.

Para poder lograr una comunicación genuina donde el personal logre un sentido de pertenencia, confianza y apropiación de los valores organizacionales, cada empresa necesita lograr una comunicación con cada uno de sus colaboradores de los diferentes niveles, que influirá de manera considerable la productividad.

3.3. MARCO CONCEPTUAL REFERENCIAL

3.3.1. SUPERMERCADO

Según la definición aportada por la **Real Academia Española**, *"un supermercado es un establecimiento comercial de venta al por menor en el que se expenden todo género de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, etc., y en el que el cliente se sirve a sí mismo y paga a la salida."* Tal y como se puede observar en esta definición, los supermercados se relacionan con clientes que se sirven a sí mismos, es por ello que, desde el surgimiento de esta metodología de compra, se generaron cambios radicales en nuestra manera de consumir y de alimentarnos.

Según los detalles aportados por el **"BlogRetail"**, el origen de los supermercados se remonta al año 1852 en Francia, más específicamente París, donde la "Maison du Bon Marché" ofreció una metodología de venta revolucionaria; permitía a la gente entrar y salir libremente de la tienda, aplico políticas de bajo margen, marco los precios de los productos, y admitía la devolución o cambio de productos sin recurrir a una penalización.

Existen testimonios que afirman que fue en Canadá donde se creó la primera tienda con secciones, llamada "Hudson's Bay Company", la cual comenzó a funcionar en el año 1670, y aunque presentaba características edilicias por las cuales considerarla un gran almacén, no funcionaba totalmente como un supermercado, dado que dichas secciones eran alquiladas a comerciantes particulares. Fue a partir del 1900, cuando las compañías más pequeñas comenzaron a ser adquiridas o reemplazadas por otras más grandes, y fue de esta manera que empezaron a surgir los supermercados, donde todas las secciones pertenecen al propietario del establecimiento, con excepción de casos muy especializados como tiendas de fotografías o joyerías.

Fue en las primeras décadas del siglo XX, cuando surgieron importantes cambios en los sistemas de comercialización en la Argentina, tanto en las grandes ciudades como en los pueblos del interior: los pequeños comerciantes o dueños de pequeñas tiendas de comestibles fueron reemplazados por almacenes de ramos generales.

La revista **"Todo es historia"**, establece en uno de sus artículos publicados en octubre del 2007, que entre el periodo de 1875 y 1914, los métodos distributivos del comercio sufrieron una importante transformación en la Argentina, retroalimentada por la cultura capitalista del consumo, la cual emergió a raíz de los cambios de factores demográficos, productivos, culturales y tecnológicos. Es así, que estas nuevas esferas de distribución afectaron las técnicas de ventas y las formas de organizar la actividad minorista. El surgimiento de marcas, de publicidad y el precio fijo fueron manifestaciones de estos cambios. En las grandes tiendas se comenzó a ofrecer a los clientes diversos bienes con precios atractivos y nuevas técnicas de exposición y ventas. Esto se pudo vislumbrar especialmente en la ciudad de Buenos Aires, a razón de su enorme concentración de población y poder adquisitivo del mercado porteño.

El artículo también establece que una de las nuevas tendencias de comercialización de dicha época en la Argentina, fue el surgimiento de negocios minoristas muy innovadores, en cuanto a métodos de venta y crédito. Uno de ellos, fue Gath & Chaves, una empresa de origen nacional, la cual en el año 1912 fue adquirida por capitales británicos. Esta firma ofrecía artículos de lujo, poseía grandes edificios, adoptaba fuertes campañas publicitarias y contaba con producción directa; todo esto la llevo a liderar algunos rubros y a convertirse en la empresa más grande de su género en Argentina. En la década de 1920, Gath & Chaves abrió sucursales en Rosario, Paraná, Córdoba, Mendoza, Tucumán, Mercedes y La Plata.

Otra gran casa como "A la ciudad de Londres" se expandió hacia Córdoba. En Rosario se organizó "Tiendas La Favorita", que también instaló sucursales en Santa Fe, Tucumán, Córdoba, Paraná, San Nicolás, Mendoza, San Juan, Río Cuarto y Santiago del Estero. También surgieron en el interior del país, casas que imitaban a las grandes tiendas de la ciudad de Buenos Aires. Estas debieron adaptarse a las demandas específicas y a los perfiles de los públicos de cada lugar en el que se instalaban.

De esta manera se fueron desarrollando empresas locales en distintas ciudades del interior, las que adquirieron gran envergadura con el paso del tiempo. Esto origino el surgimiento de otras organizaciones, tales como la Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios (FASA) y la Cámara Argentina de Supermercados (CAS).

La **Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios**, fue creada hace más de 30 años, para consolidar en una sola entidad a las Cámaras de Supermercados que fueron surgiendo en las provincias. Hoy la componen 22 cámaras que nuclean a toda la actividad supermercadista argentina. Esta representa a sus cámaras asociadas ante las autoridades nacionales, y también actúa como embajadora del sector en el exterior del país. Otro de sus objetivos es promover una buena relación entre todos los integrantes que conforman este sistema comercial.

Por otra parte, la **Cámara Argentina de Supermercados**, dio inicio a sus actividades hace más de 35 años, por iniciativa de un grupo de empresarios del sector que observaron el fuerte crecimiento y evolución que tendría la actividad con el paso del tiempo. Son alrededor de 500 empresas las que la conforman, desde supermercados e hipermercados de todo el país, empresas de autoservicio, hasta importantes empresas proveedoras de bienes y servicios.

De acuerdo a los informes de relevancia económica del sector, que estas organizaciones manifiestan, más del 50% del negocio de la distribución en la Argentina, se hace a través de este sistema. Gracias a su elevado profesionalismo y a su voluntad de invertir, el supermercadismo ha ganado un lugar de privilegio en el quehacer empresarial argentino.

Como se puede observar, el surgimiento de los supermercados e hipermercados ha cambiado radicalmente nuestra manera de consumir, y, sobre todo, de alimentarnos. **Zipitría** (2009), atribuye estos cambios a que los supermercados permiten a su clientela, tomar directamente de las estanterías los productos a comprar, además comercializan una enorme variedad de artículos brindándoles a ellos, diversidad de opciones; mientras que los negocios de menores dimensiones tienden a especializarse solo en una línea de productos. Los supermercados más tradicionales ofrecen alimentos de diversos tipos y bebidas; artículos de limpieza, higiene personal, o hasta libros, música o películas y demás productos. Existen otros, que cuentan, además, con estaciones surtidoras de nafta y farmacia propia, como es el caso de “Wal-Mart”; o en algunos casos, estos no ofrecen ciertos productos, pero poseen tiendas internas que los comercializan, ya sean tiendas de pago, revisterias o farmacias.

Este autor, **Zipitría (2009)**, también sostiene, que la lógica de su eficiencia radica en la planeación estratégica en cuanto a: el manejo del stock, el establecimiento de políticas de compras y de facturación, el establecimiento de una logística de distribución de los productos entre las sucursales, la distribución y el posicionamiento estratégico de los productos dentro de los lugares de venta y, la política de precios de cada uno de los productos ofrecidos.

En cuanto a otros de los factores componentes de la eficiencia de un supermercado, **VIVAS** (2014), menciona a los recursos humanos de los supermercados, y realiza ciertas observaciones en cuanto a su desarrollo en estas organizaciones. **VIVAS (2014)** asegura que los empleados de estas organizaciones se encuentran insertos en una dinámica laboral “neotaylorista”, cumpliendo ritmos de trabajos intensos, tareas rutinarias, repetitivas, y con poca autonomía de decisión. También afirma la escritora, que cada vez son más este tipo de organizaciones, los que recurren al empleo precario y temporal, estableciendo horarios atípicos que incluyen los fines de semana, imposibilitando así, la conciliación de la vida laboral con la familiar o social; y en algunos casos, hasta se llevan a cabo políticas antisindicales, a través de prácticas ilegales que dificultan o impiden el derecho de los trabajadores a reunirse o a crear sindicatos.

Como toda organización, un supermercado trabaja con recursos humanos y no humanos, y tal como establecieron **Zipitría** (2009) y **Vivas** (2009), ambos se presentan complejos, y deben ser administrados de la manera más eficiente para generar la consecución de los objetivos organizacionales; y es por ello que se deben plantear ciertas **estrategias**, en diferentes niveles de acción y en miras de los objetivos.

3.3.2. ESTRATEGIA

Cleary (2003) analiza la obra "El arte de la guerra", y manifiesta que la palabra "estrategia" deriva de la palabra griega "strategos", cuyo significado es "jefe de un ejército", y que ha surgido en el mundo de los negocios a partir de la década de los 50'. Hasta entonces, ella era vista solo como una variable perteneciente al ámbito militar, donde está definida como la acción de repartir y aplicar los recursos disponibles, sobre el territorio de operaciones, con el fin de prevenir o contrarrestar de la mejor forma posible las acciones de los adversarios, para asegurar así el logro eficaz de los objetivos de la campaña.

Este autor también explica que en la obra del general Sun Tzu, se establece que la estrategia suprema es aplicar con sabiduría el conocimiento de la naturaleza humana en momentos críticos, de confrontación o problemáticos; y qué como norma, primero se debe comprender las raíces del conflicto y luego encontrarle una solución.

Kenichi Ohmahe (2004), uno de los estrategas más destacados, define a la estrategia como un modo de pensar y de administrar; y la considera un concepto sutil, una habilidad y una actitud, en la cual el análisis es su punto de partida. Establece que al enfrentarse con problemas o situaciones que deben solucionarse, y que constituyen un todo, se debe recurrir a un pensamiento estratégico. A este problema, se lo debe fraccionar en sus partes constitutivas, para descubrir su esencia o significado, y volverlo a ensamblar para maximizar los beneficios, empleando siempre un pensamiento no lineal, y todo esto llevara al acercamiento de la mejor solución posible.

El gurú japonés, formula también en cuanto a estrategia, un modelo denominado "las 3C", en el que plantea que un estratega se debe centrar en tres factores específicos para conseguir el éxito de un negocio: la corporación, el cliente, y la competencia. Se deben plantear estrategias basadas en este triángulo.

Fue en el año 1962, cuando el concepto de estrategia se introduce dentro del campo de la teoría del management, unos de los pioneros fueron **Chandler y Kenneth (2006)** quienes la definieron como la determinación conjunta de objetivos empresariales, misiones y metas a largo plazo, y de las líneas de acción para su consecución, ya sean políticas o planes y la distribución de recursos necesarios para realizar esos propósitos. **Kenneth (2006)** hace explicita la importancia que tienen para la empresa otros componentes no necesariamente económicos, pero que si guardan

relación con la estrategia empresarial. Entre ellos menciona la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que distinguen a las personas y que son propios del comportamiento humano en la organización.

Estos autores, **Chandler y Kenneth (2006)** también mencionan la importancia de la estructura, y la determinan como un medio para que la organización ejecute la estrategia. Esta estructura es el comportamiento de la organización frente al ambiente, esta debe seguir la estrategia para que el resultado final sea le eficiencia. Existen en el mundo diversos ambientes, los cuales originan en las empresas la adopción de diferentes estrategias, y por lo mismo diferentes estructuras organizacionales.

Porter (1996), sostiene que, en el ámbito de una empresa, la estrategia consiste esencialmente en un conjunto integrado y coherente de acciones con las que se pretende conseguir y mantener una posición ventajosa frente a la competencia; el propósito de esto es diferenciar una compañía de otra a través de la emulación de diferentes actividades de la competencia o la realización de actividades similares de manera diferente.

El autor también afirma que la estrategia tiene base en estos tres principios:

- Radica en una posición única y de valor, en la que debe estar involucrada la gestión de un conjunto de actividades relevantes para el establecimiento de la estrategia.
- Se necesita diferenciar que se debe hacer de lo que no, para poder competir con otras organizaciones.
- Debe existir una sintonía entre los procesos de la compañía y la estrategia planteada.

Los empleados necesitan estar interiorizados sobre la estrategia de posicionamiento que adopta la empresa; para ello es necesaria una comunicación transparente y también una estrategia establecida para dichos empleados.

BOHLANDER (2005), en relación a la estrategia de una empresa, establece que, los encargados de recursos humanos deben asociar la administración de las personas y la planeación estratégica de la organización en su conjunto, de tres maneras básicas:

- Vincular los procesos de planeación: La planeación de los recursos humanos está vinculado con la planeación estratégica de la organización, de principio a fin del proceso. Al comienzo, se reporta una serie de datos para formular la estrategia, de acuerdo a lo que sería posible, de acuerdo a los tipos y las cantidades de personas necesarias para aplicar una estrategia dada. En cuanto a la finalización del proceso, la planeación estratégica y la administración de recursos humanos están necesariamente ligadas para su implantación. Cuando se ha instaurado una estrategia, los directivos deben tomar decisiones en cuanto a la asignación de recursos, entre ellas las relativas a la estructura, los procesos y los recursos humanos. El establecimiento de la cantidad y el perfil de personas necesarias para cumplir con los

objetivos organizacionales, son acciones fundamentales en la planeación de recursos humanos.

- Planos de la arquitectura del capital humano de la organización: este se enfoca en el desarrollo de las competencias centrales, en desarrollar aptitudes que otras empresas no poseen con el fin de lograr establecer ventajas competitivas sobre las demás. Son estas las que constituyen el capital humano de la organización. Un elemento vital para la planeación estratégica de los recursos humanos, es la determinación de la existencia de personas, ya sean externas o internas a la organización, que encajen con la estrategia planteada; es aquí donde la administración de recursos humanos desempeña un papel importante, dado que este proceso de determinación implica costos y beneficios o pérdidas para empresa.
- Como garantizar la coincidencia y la flexibilidad: aquí es donde se engloba la articulación de las políticas, los programas de acción y las prácticas de recursos humanos con los requerimientos de la estrategia organizacional. Estos deben coincidir tanto externa como internamente:
    - Coincidencia externa: los objetivos del negocio y las medidas aplicadas por recursos humanos deben tener coherencia entre sí; por ejemplo, si la estrategia del negocio es mantener bajos costos, las prácticas de recursos humanos deben ser consecuentes con ello.
    - Coincidencia interna: significa que las prácticas de recursos humanos son articuladas de una manera en la que unas, refuercen a otras. Por ejemplo, el diseño de puestos, la asignación de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño, la compensación y otros, deben estar enfocados en los mismos parámetros conductuales, como por ejemplo en la eficiencia y la creatividad.

  En cuanto a la flexibilidad, por un lado, se refiere a una coordinación flexible y veloz para la reasignación de recursos, en el caso de que surjan necesidades nuevas; por otra parte, a la flexibilidad de los recursos humanos, esto en relación a contar con personas capaces de ejecutar distintas tareas de diversas maneras, es decir una población trabajadora flexible.

Aquino (2010), plantea que cada compañía, elabora sus estrategias funcionales de negocio, y que una de ellas es la de recursos humanos, que a su vez guarda estrecha relación con las demás, actuando dentro del marco de acción que ellas establecen.

En cuanto al objetivo de la estrategia de recursos humanos, este autor lo define como fomentar un conjunto de acciones tendientes a identificar, desarrollar, promover y compensar el personal clave, y de esta manera, determinar y maximizar el capital humano de la organización. Para ello se plantean dos políticas centrales:

- La política de desarrollo interno del personal: se trata de la cobertura de posiciones claves en base al desarrollo del personal interno. Las organizaciones que aplican esta política, tienen una marcada cultura organizacional basada en la carrera dentro de la empresa.

- La política de cobertura de vacantes con personas provenientes del mercado de trabajo: en este caso la prioridad es la cobertura de las vacantes con personal externo o proveniente del mercado, denominada también compra de personal.

Aquino (2010), también establece cinco ámbitos en los que es necesario aplicar ciertas políticas básicas:

- Gestión del flujo interno del personal en la empresa, ingresos - egresos: se trata de la política a adoptar, en cuanto a la alternativa más fuerte de "desarrollar vs. Comprar".
- Gestión del desempeño de los trabajadores: dado que la estrategia necesita ser conocida y aplicada por toda la organización para su consecución, se debe definir claramente lo que la empresa espera de sus colaboradores y es por ello que se deben establecer los parámetros de "cómo se hacen las cosas" y "que cosas se deben hacer o se han hecho":
    - La evaluación de desempeño basada en la premisa de "como se hacen las cosas", y por medio de esta herramienta, permitir la mejora del desempeño del personal, de las acciones individuales de cada trabajador y el reconocimiento de sus propias fortalezas y debilidades.
    - La evaluación de desempeño basada en "que cosas se deben hacer o se han hecho", presenta mucho más énfasis en los resultados y en cómo fueron alcanzados.
- Gestión de los sistemas de recompensas y beneficios: esto se vuelve a plantear en torno un sistema evaluador, y a una acción objetiva de jerarquía, en cuanto a la fijación y negociación de los resultados a alcanzar, en el manejo de recompensas fijas o variables. Dichas recompensas se suceden en función de lo realmente alcanzado, sin que ellas puedan ser influenciadas por persona alguna. En este caso, es importante la determinación los tipos de recompensas: individuales, por sectores, por unidades de negocio, u otras.
- Gestión de cobertura de funciones directivas: aquí se enfrentan dos políticas estratégicas, el desarrollo de personal versus la compra de personal. En el primer caso se deben establecer programas formales de desarrollo para el puesto, y en el segundo caso dichos programas serán eventuales, y estarán dirigidos a niveles específicos.
- Gestión de los canales de comunicación entre la empresa y su gente: esta refiere al desarrollo de canales de comunicación por medio de distintos grupos de gestión con o sin influencia sindical, políticas de relaciones gremiales, alternativas de sindicalización o no sindicalización.

Como se puede observar, todos estos autores consultados, coinciden en que en cualquier ámbito del escenario de la vida, para lograr alcanzar resultado eficientes empleando la estrategia como herramienta para ello, es necesario que los "estrategas", o "jefes de un ejército", directivos o "**mandos gerenciales**", tomen decisiones en cuanto a la asignación de recursos, ya sean decisiones relacionadas con la estructura, procesos, recursos financieros y recursos humanos; también es

necesario que ellos controlen la correcta ejecución de los planes o cursos de acción establecidos, como así también de los resultados que se van obteniendo. Es aquí donde se observa la importancia en términos de estrategia organizacional, de los **mandos gerenciales**.

3.3.3. MANDOS GERENCIALES

Aquino (2010), define a los gerentes como "híbridos", personas que poseen suficiente poder para tomar decisiones empresariales, dado que tienen el poder de conducción dentro de la empresa, pero no son los dueños del capital. Su capital lo constituyen sus propios conocimientos y habilidades, y de esta manera, y por medio de ellos, ejercen su capacidad de conducir la organización tanto al éxito como al fracaso. Están constituidos como trabajadores que desempeñan su rol dentro de la empresa, en base a dos situaciones:

- Las posibilidades de aportar resultados;
- Y el compromiso con la organización de lograr dichos resultados.

La persona que ocupa este puesto, debe ofrecer respuesta tanto a los propietarios, bajo su papel de administrador, como a las personas que dirige, en cuanto a su rol de conductor. Este es un nivel que se desempeña como cliente del departamento de recursos humanos, y es éste quien debe lograr altos niveles de compromiso y motivación en los ocupantes de las funciones gerenciales.

Hellriegel, Jackson, Slocum (2002), plantean que los ámbitos de los negocios, no son el único ámbito donde se pueden hallar gerentes, y que su labor es colaborar con el logro de los objetivos de una organización; para ello planean, dirigen, organizan y controlan la asignación de recursos humanos, financieros y de información. Se pueden reconocer gerentes de departamento, producto, cuenta, planta, división, distrito y fuerza de trabajo, y lo que tienen en común todos ellos, es que poseen una gran responsabilidad sobre los esfuerzos de los grupos de personas que tienen a cargo.

Las cuatro funciones administrativas que desempeña un gerente son: planeación, organización, dirección y control. En cuanto al ámbito de actividades, estos pensadores, diferencian a los gerentes funcionales, de los gerentes o administradores generales:

- Gerentes funcionales: son aquellos jefes de departamentos de nómina, poseen mucha experiencia y conocimientos técnicos, en cuanto a las operaciones que supervisan; estas pueden ser campos de operaciones tales como contabilidad, recursos humanos, ventas, finanzas, marketing o producción.
- Gerentes generales: estos deben contar con competencias bien desarrolladas, dado que son responsables de operaciones de áreas más complejas, y por lo general supervisan a los gerentes funcionales.

En el caso de organizaciones pequeñas, generalmente solo cuentan con un nivel gerencial, el cual es desempeñado por el propietario o director ejecutivo; en el caso de organizaciones de mayor envergadura, por lo general poseen más de un nivel gerencial. Entre estos niveles, los autores, distinguen tres:

- Gerentes de primera línea: responsables directos de la producción de bienes y servicios; pueden estar denominados como jefes de ventas, de sección o supervisores de producción. Estos generalmente requieren habilidades técnicas muy determinadas, para poder transmitirlas a sus subordinados y poder supervisarlas. Estos niveles, son ocupados, en la mayoría de los casos, pro trabajadores que cultivaron una destreza técnica antes de convertirse en gerentes.
- Gerentes de mandos intermedios: son quienes reciben directrices de la alta dirección, estrategias o políticas, y las transforman en metas y planes específicos o procedimientos operativos concretos; y para ello se encargan de determinadas tareas, como coordinar las actividades de los empleados, dirigir y coordinar las actividades de los gerentes de primera línea, decidir a qué proyectos se le asignaran dinero, personal o material, determinar los productos o servicios a ofrecer, plantear fechas objetivo en que deben realizarse, y decidir el modo de comercializarlos entre los clientes. Es común que estos se encuentren en cargos como jefe de área, gerente de planta o director de finanzas. Muchos de estos se inician como gerentes primera línea y después de muchos años pasan a gerentes de mandos intermedios.
- Gerentes de primer nivel: su principal responsabilidad es la dirección general de una organización, formulan los objetivos, las estrategias y las políticas que se llevaran a cabo dentro de ella; la mayor parte de su tiempo lo ocupan planeando y dirigiendo, interactuando con personas clave de otras corporaciones, representando a sus organizaciones en asuntos comunitarios, en acuerdos empresariales o en conciliaciones con el gobierno. Estos ocupan cargos de directores generales, presidente, presidente del consejo de administración, presidente de división y vicepresidente ejecutivo.

Kliksberg (2000), es un pensador que postula el concepto de “gerente social”. Lo plantea como el resultado de la globalización, un individuo que debe poseer flexibilidad, capacidad de negociación, voluntad de trabajar en equipo y capacidad de delegación de decisiones. Este surgió para reemplazar al antiguo funcionario, que solo se dedicaba a dar órdenes desde su oficina impermeable, por el de un líder o coach, que posea capacidades de inducción, comunicación, trabaje en equipo y que entienda que su éxito se encuentra estrechamente ligado con el éxito del grupo humano que le ha sido confiado. Para ello, es necesario, que el estilo de conducción también sea modificado, de un estilo autocrático a uno participativo.

El autor, sostiene que este tipo de gerentes, más allá de la clasificación, grado, nivel o jerarquía que le corresponda, debe caracterizarse por tener:

- Formación humanística y científica, esto en cuanto a poseer cierta inclinación y sensibilidad hacia los problemas sociales y su solución, además del conocimiento y la experiencia en el campo de la problemática. Conciencia y responsabilidad social.
- Sólidos conocimientos académicos, y debe estar predispuesto a actualizarse de manera continua, para poder comprender mejor los problemas que emergen de este mundo cambiante.
- Debe inclinarse hacia el liderazgo social y las estrategias administrativas para la solución de las crisis en las organizaciones, es decir enfocarse en la temática social y económica de las empresas.
- Debe poseer actitudes y aptitudes tendientes a la gestión democrática, y propender al cultivo de la criticidad y la creatividad.
- Capacidad de gerenciar la complejidad, ir construyendo soluciones a medida que los problemas vayan surgiendo, gran capacidad de adaptabilidad al cambio.
- Debe poseer un alto grado de compromiso hacia los grandes objetivos nacionales, la democratización, el cambio y el desarrollo.

Núñez Montenegro (2012), destaca las claves del éxito de un buen administrador/gerente. El autor manifiesta que el éxito organizacional, depende mucho de que las personas que ocupen esos cargos, sean gente comprometida y competente. También especifica que quienes están a cargo de los locales o sucursales de una organización, necesitan ser entrenados y liderados por los propietarios o gerentes generales de sus empresas.

Como clave principal, distingue que en un buen administrador debe existir un verdadero líder, que motive y estimule a su equipo de trabajo. También destaca que este debe ser:

- Una persona automotivada, positiva, disciplinada, comprometida y competente, con sus metas claras;
- que busque rodearse de gente entrenada, que aspire al crecimiento propio y eficiente en el desarrollo de su trabajo; que elimine de su equipo a los mediocres que no presentan interés en mejorar;
- que se enfoque en el servicio al cliente y en las oportunidades para mejorarlo; que dirija su atención a las condiciones de las instalaciones, que las vigile o realice las acciones necesarias para que estas se encuentren en óptimas condiciones, siempre en orden, aseadas y prolijas, hasta en los rincones donde los clientes no observan;
- lo mismo debe ocurrir con los miembros de su equipo, él debe motivarlos y supervisarlos para que estén siempre bien presentados; además debe saber escucharlos, tomar en cuenta sus opiniones, criterios o sugerencias, llevar a cabo reuniones con su equipo, cada semana, y junto con ellos establecer lineamientos de acción para mejorar la empresa.
- Debe saber, y hacer entender a los demás, que su propio crecimiento y el de su equipo está unido al crecimiento empresarial.

- Debe lograr crear un ambiente de trabajo estimulante, al cual la gente desee llegar a trabajar;
- Él debe ser un experto en cuanto al conocimiento del producto o servicio que se ofrece al público, y debe lograr que cada miembro del equipo también lo sea;
- Además, debe estar atento a los inventarios y a las existencias del negocio; Tiene que conocer con precisión las preferencias de sus clientes y la manera en la que el negocio las satisface, mucho mejor que la competencia;
- Y, por último, el autor establece que un buen administrador tiene que alcanzar las metas establecidas por la organización, y lograr más que eso.

Díaz Aledo (2004), dictamina que, aunque cada gerente posee su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades, lo cual los hace diferentes entre sí, comparten algunos rasgos propios del perfil de un gerente, que favorecen a una buena directiva en una empresa. Sin ponderar unas sobre otras, el autor cita a las siguientes:

- ✓ Motivación para dirigir
- ✓ Inteligencia
- ✓ Capacidad de análisis y de síntesis
- ✓ Capacidad de comunicación
- ✓ Dotes de psicología
- ✓ Capacidad de escucha
- ✓ Espíritu de observación
- ✓ Dotes de mando
- ✓ Capacidad de trabajo
- ✓ Espíritu de lucha
- ✓ Perseverancia y constancia
- ✓ Fortaleza mental y física
- ✓ Capacidad de liderazgo
- ✓ Integridad moral y ética
- ✓ Espíritu critico

De todo esto, dice el autor, que debe entenderse al gerente como una especie de “Superman”, aunque no se requiere que él posea en un 100% todas las capacidades y aptitudes reseñadas; aunque cuanto más y mejor se hagan presente todas o parte de ellas, mejor será la preparación de la persona para el puesto gerencial. Los componentes curriculares, también son una herramienta válida para el óptimo desempeño de un gerente, pero es una realidad qué sin esta serie de capacidades expuestas, formando parte del perfil de la persona, es más difícil triunfar como un buen gerente. Es por todo ello que, si lo que se desea es conseguir al perfil más eficiente para un mando gerencial dentro de una organización, se deben tener en cuenta un proceso muy importante que permite seleccionar al perfil más idóneo, y es el proceso de **reclutamiento y selección**.

3.3.4. RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Valle Cabrera (2004), postula que el reclutamiento y la selección tienen como función esencial, dotar a las organizaciones de uno de los recursos más imprescindibles para su supervivencia, las personas, y establece dos formas de conseguir el recurso humano necesario:

- Fabricándolas, formándolas dentro de la empresa, para que lleguen a ser lo que la organización necesita.
- Adquiriéndolas externamente, por medio del mercado laboral.

Para esto, se debe recurrir al reclutamiento, donde se llevarán a cabo prácticas y actividades por parte de la empresa, con el objetivo principal de identificar y atraer a los empleados potenciales. El autor define a este proceso como las actividades relacionadas con el número y tipos de personas que estarán dispuestas a solicitar o aceptar una oferta laboral; entre esas actividades se incluyen desde la publicidad o producción de folletos o avisos de reclutamiento, hasta la modificación del ambiente de trabajo. Define como primer paso a la identificación del conjunto de candidatos potenciales apropiados para el puesto a cubrir, y una vez localizados, se les debe persuadir para solicitarlo.

Establece las siguientes dimensiones claves del reclutamiento:

- Actores: partes críticas del proceso, que actúan influyendo o siendo influidos por este, con el único fin, llegar a cubrir el empleo. Los principales actores son la organización, quien actúa, pone en marcha el proceso de atracción, y el candidato, que responde a la búsqueda y es objeto de dicho proceso.
- Actividades: incluye a todas las acciones o procedimientos intervinientes en el proceso, que son emprendidos por la organización: establecimiento de la población objetivo (incluye la segmentación del mercado, del nivel educativo, determinación geográfica, etc.); elección del medio que se empleara para reclutar (por vía oral, referencia de empleados, agencia de empleaos, publicaciones, etc.); difusión de la información a través de las fuentes seleccionadas; elaboración de la oferta (preparación del puesto laboral que se ofrece, en relación a sus atributos, como el salario, gastos de reubicación, grado de flexibilidad de los elementos componentes de la oferta, etc.); los aspectos administrativos (procedimientos de gestión de todos y cada uno de los pasos de reclutamiento).
- Resultados: son las respuestas de los candidatos hacia las actividades que se establecen en el proceso de reclutamiento, respuestas que se vinculan a una multitud de factores que pueden influir en ellas.
- Contextos: este trata sobre los aspectos del ambiente de la organización que recluta: la situación del mercado laboral, la disposición de los candidatos con las capacidades requeridas por el puesto, la situación legislativa y normas de empleo vigentes, etc.

- Fases: etapas en las que se desarrolla el proceso de reclutamiento. Si bien el autor plantea que la solicitud inicial es la fuente de origen de este proceso, establece que es difícil determinar con precisión todas las fases que lo conforman, aun así, establece las siguientes:
    - Búsqueda de la población objetivo, a la que se intentará persuadir para que soliciten la vacante.
    - Persuasión de los candidatos para mantener su interés hacia la organización y hacia lo que el puesto vacante ofrece, hasta el momento de la selección o rechazo.
    - Persuasión de los candidatos seleccionados, para que acepten la propuesta de trabajo y lleguen a ser nuevos integrantes de la organización.

En cuanto a la selección, el autor la define como un proceso que permite analizar a los individuos atraídos por el proceso de reclutamiento, con el fin de conocer los conocimientos, habilidades y aptitudes que poseen para poder desarrollarse en el puesto ofertado. Desde una visión económica, este proceso presenta mayor utilidad cuando permite obtener una mayor proporción de trabajadores superiores, y esto, conlleva a mayores beneficios que costes.

Bohlander (2005), define al reclutamiento como el proceso de determinar y convocar, solicitantes potenciales que deseen cubrir las vacantes existentes. Es primordial que la persona encargada de reclutar, conozca las especificaciones del puesto a cubrir, en ella deben estar establecidos los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita la persona que se desempeñara en el puesto. Estas especificaciones, generalmente, se incluyen en los avisos de vacante para disponer de un primer filtro, y atraer así, a solicitantes calificados que cuenten con ellas y desalentar a los no calificados; también se incluyen en ellos, las oportunidades profesionales y demás beneficios que la empresa puede ofrecer a sus futuros empleados. Es importante que dicho aviso, este bien redactado y resalte los principales atractivos del puesto, además, requiere de creatividad para su diseño y contenido del mensaje.

El autor, **Bohlander (2005),** también establece que, dependiendo del tipo de vacante, el encargado del proceso, deberá determinar sus fuentes de reclutamiento y los medios que empleará para ello; debe determinar si la vacante será cubierta por alguien interno o externo a la empresa, dependiendo tanto de la disponibilidad de personal de planta, de las políticas que adopta recursos humanos, como de los requerimientos del puesto vacante. A veces, cuando el puesto requiere de una determinada experiencia y capacitación para su eficaz desempeño, y estos no pueden obtenerse de los perfiles internos, se recurre a un reclutamiento externo.

En cuanto a los medios que se emplean para reclutar, el pensador resalta los siguientes:

- Tableros de aviso de la organización;
- Periódicos o revistas especializadas;
- Agencias de colocación o “head-hunters”;
- Radio, televisión, anuncios en la vía pública;

- Correo electrónico, carteles;
- Internet, sitios web.

En cuanto a las áreas donde se aplicarán las búsquedas, el escritor destaca que estas dependerán del tipo de puesto y de la remuneración ofrecida, y especifica las siguientes:

- ✓ Sociedades profesionales;
- ✓ Instituciones educativas;
- ✓ Bolsas de trabajo;
- ✓ Sindicatos;
- ✓ Recomendaciones de los empleados.

En cuanto a la selección, **Bohlander (2005)** lo describe como un proceso que permite reducir la cantidad de solicitantes idóneos para el puesto, con el propósito de elegir un número reducido de personas que cuenten con los requerimientos necesarios, para luego tomar una decisión final de contratación; si bien, este proceso corresponde formalmente al área de recursos humanos, es el gerente de línea, el que generalmente, toma la decisión última.

Para tomar la mejor decisión posible, aumentar los aciertos al máximo y disminuir las posibilidades de error, es necesario conocer y contar con la mayor cantidad posible de información relevante, tanto del puesto como de los aspirantes. El costo que se enfrentaría ante una mala decisión serían los gastos, por invertir dinero y tiempo en el proceso, por contratar un empleado incompetente, y también se enfrentaría un costo de oportunidad, al dejar ir a alguien que podría haber tenido éxito en la empresa.

Bohlander (2005), cita, además de las especificaciones de puestos, a las descripciones de puesto, y a los métodos de selección, como las principales fuentes de información relevante. En cuanto a las descripciones de puestos, las especifica como una descripción sobre las relaciones existentes entre las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto, que permite identificar las funciones individuales necesarias para el desempeño éxito en él. En cuanto a los métodos de selección, se establecen las entrevistas, solicitudes de empleo, las recomendaciones, pruebas psicológicas, exámenes médicos y averiguación de antecedentes; para medir los conocimientos de cada solicitante, las características personales, la experiencia adquirida, y correlacionarlos con las funciones del puesto y a las necesidades de la empresa.

Se refiere a la selección como un proceso continuo, que presenta una serie de pasos, que varían de acuerdo con el puesto a cubrir y a su aportación; el autor menciona:

- o Llenado de solicitud;
- o Entrevista inicial con el área de recursos humanos;
- o Pruebas de aptitudinales;
- o Comprobación de antecedentes;
- o Selección inicial del área de recursos humanos;

- Entrevista con el supervisor o jefe directo;
- Examen médico;
- Decisión de contratación y comunicación de la misma.

Chiavenato (2009), explica al reclutamiento como un conjunto de técnicas y procedimientos, que permiten la divulgación de la información y el ofrecimiento, de una vacante al mercado de recursos humanos, y que se ejecuta a partir de las necesidades de recursos humanos actuales y futuras de una empresa; todo esto se lleva a cabo con el único fin de atraer candidatos calificados, y dispuestos a desempeñar un puesto dentro de la organización. Recurre a la investigación y determinación de fuentes que puedan proveer personas capacitadas que colaboren con la consecución de los objetivos organizacionales.

En cuanto al inicio del proceso, **Chiavenato (2009)** postula que surge de una decisión formalizada por medio de una orden de servicio dirigida hacia el departamento de recursos humanos, por parte de un área en la que existe la vacante; es denominada generalmente como requisición de personal, y presenta las características de un documento que debe ser confeccionado con los datos necesarios sobre el puesto que es menester cubrir y firmado por la persona responsable del sector donde surge la vacante. También sostiene, que el reclutamiento es una función de staff conferida a dicho departamento, y promovido únicamente por una decisión de línea.

A este proceso se le identifican tres fases:

- Determinar que personas son necesarias para la organización;
- Identificar lo que el mercado de recursos humanos ofrece;
- Definir las técnicas de reclutamiento que se empelarán;

A cada una, le corresponden las siguientes etapas:

- Indagación de las necesidades internas;
- Investigación del mercado de recursos humanos;
- Determinación de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

En cuanto a la selección de personal, **Chiavenato (2009)** postula que es un proceso por medio del cual, se escoge y se clasifica, entre los reclutados, a los candidatos más adecuados al perfil del puesto, aquellos que se estime, puedan desempeñarlo eficientemente y cumplir con las necesidades de la organización. De esta manera, la selección pretende solucionar dos problemáticas:

- La adecuación de la persona al empleo (la capacidad de una persona de ejecutar una tarea);
- Eficiencia y eficacia de la persona en el desempeño del puesto (la manera de ejecutar la tarea).

La base principal de todo proceso de selección, son los datos y la información vertida por las especificaciones del puesto; esto aporta una mayor objetividad y precisión al proceso.

Chiavenato (2009), establece dos maneras de clasificar este proceso:

- Como un proceso de comparación entre dos variables. Por un lado, los requisitos del puesto vacante, proporcionados por la descripción y análisis de puesto; y por otro, el perfil de las características de los candidatos presentados, obtenidas mediante la aplicación de las técnicas de selección.
- Como un proceso de decisión. Refiera a que la decisión final, conlleva un proceso entre las áreas de línea y staff. El área de recursos humanos cumple su función de staff, al asesorar a las áreas de línea, sobre los candidatos más idóneos para los cargos vacantes, mediante la aplicación de técnicas de selección. No puede imponer al departamento solicitante la aceptación de los candidatos admitidos en el proceso de comparación, sino que debe recomendar a los que juzgue más adecuados para desempeñar el puesto, y quien debe determinar la aceptación o rechazo de los mismos, es el área requirente.

Existen tres modelos de comportamiento, según **Chiavenato (2009)**, para el proceso de decisión:

- Modelo de colocación: existe un solo candidato para una única vacante, y debe ser admitido, este modelo no incluye la posibilidad de rechazo;
- Modelo de selección: existen varios candidatos y una sola vacante a cubrir. Se lo compara con los requisitos que exige el puesto, las alternativas son: aprobación o rechazo.
- Modelo de clasificación: se da cuando existen diversos candidatos para cada vacante y varias vacantes para cada candidato. Cada uno de ellos deben ser comparados con los requisitos que se exigen en cada uno de los puestos vacantes.

Aquino (2010), establece que el reclutamiento y la selección de personal, deben ser encarados estratégicamente, con coherencia, para poder conseguir la mano de obra requerida en las empresas. Identificar las capacidades, aptitudes, criterios y aspiraciones de los candidatos, relacionándolos con la estrategia organizacional, será uno de los puntos clave de estos procesos.

A través de técnicas aplicadas a la selección en forma conjunta por la Línea y Personal, la empresa podrá incorporar al mejor candidato posible para la cobertura de una vacante. A partir del surgimiento de la necesidad de cobertura, el área de recursos humanos, ejecutará un sistema interno que permitirá cubrir esa necesidad. Este sistema interno se compone de las siguientes etapas:

- SOLICITUD DE PERSONAL: surge por la necesidad de cubrir una vacante. Podrá ser existente o tratarse de un puesto nuevo. La responsabilidad recae en el sector requirente,

quien deberá fijar los requisitos que a cumplir por los postulantes. El área de personal puede ayudar a determinar las condiciones deseadas.

- BUSQUEDA O RECLUTAMIENTO: la primera fuente es la misma organización, y esta supone prever estrategias para proveer personal interna o externamente. Transferir trabajadores a otros sectores u otras tareas, permitirá no tener que desprenderse de aquellos colaboradores que pueden ser superados en sus conocimientos, habilidades o experiencia en determinados puestos, pero pueden ser muy importantes en otras posiciones. En las búsquedas internas, se presentan integrantes de la organización que intentan alcanzar un puesto de mayor responsabilidad o jerarquía. Esto significara ofrecer posibilidades de progreso y desarrollo personal, además abaratara los costos de la búsqueda. En cuanto a las búsquedas externas, el autor establece que consiste en publicar el perfil del puesto a cubrir fuera de la empresa a través de carteles en la puerta de la empresa, afiches en las calles, anuncios en vitrinas públicas, facultades, centro de graduados, avisos en medios de comunicación, entre otros. Cualquier medio que se utilice significara costos, por ello saber cuál o cuáles medios utilizar para determinadas búsquedas es importante por motivos de economía y tiempo.
- LA ENTREVISTA INICIAL: la responsabilidad recae en el área de recursos humanos. Es el primer filtro que se le aplica a los postulantes. Solo quien cumpla con los requisitos para el puesto continuara con el proceso de selección. Esta entrevista permite ampliar datos y tener un primer acercamiento al postulante.
- LA ENTREVISTA TECNICA: la responsabilidad recae en la línea, es decir en el responsable del área donde se generó la vacante. La acción consiste en evaluar los conocimientos técnicos y aptitudes del postulante en relación con el puesto a cubrir.
- LAS PRUEBAS DE SELECCIÓN: es responsabilidad del departamento de recursos humanos. Dependiendo del tipo de exámenes, se determinará la participación de los servicios de profesionales externos a la organización. Estas pueden ser:
    - ✓ Entrevistas individuales, de panel o grupales, comités de selección;
    - ✓ Test de aptitudes o habilidades que miden las habilidades que han sido consideradas por guardar una relación con el éxito en el trabajo;
    - ✓ Test prácticos, son simulacros de tareas, permiten proyectar el comportamiento del sujeto en situaciones laborales reales;
    - ✓ Presentación de cartera de clientes;
    - ✓ Debate grupal, actividades grupales, es una oportunidad para observar a los candidatos en interacción;
    - ✓ Perfiles de personalidad, cuestionarios;
    - ✓ Exámenes psicotécnicos, se llevan donde se defina la necesidad de contar con datos psicológicos del postulante, en función de las características del puesto;
    - ✓ Exámenes médicos, pre-laborales, no pueden ser obviados, significa un alto riesgo legal tomar personal con enfermedades profesionales contraídas en trabajos

anteriores. Los resultados de los exámenes médicos han de influir en el avance de la selección provocando descartes, aprobaciones o nuevas consultas;

- ✓ Informes ambientales, es la investigación de los antecedentes laborales y ambientales del candidato, sirve para que el futuro jefe se forme una imagen de cómo vive, hábitos personales que luego trasladara al ámbito laboral, así como una idea de su trayectoria en otros trabajos.

- LA DECISION: decidir quién será el candidato que cubrirá la vacante es responsabilidad de la línea, el área de recursos humanos ya le ha suministrado toda la información posible en relación a una recomendación de quienes son las personas más aptas para la vacante.
- LA NOTIFICACION: recursos humanos es el responsable de notificar, por escrito, al candidato elegido su designación, función y remuneración. La fecha de incorporación, debe ser establecida de común acuerdo con el postulante seleccionado. También, es necesario, comunicarles a aquellas personas que no fueron seleccionadas y participaron en la búsqueda, que la vacante ha sido cubierta, pero no deben informárseles las causales de rechazo.
- EL INGRESO: es responsabilidad de recursos humanos realizar toda la gestión del ingreso, completar la documentación convencional, necesaria y legal, del nuevo colaborador.
- LA INDUCCION: esta etapa es responsabilidad de ambos, recursos humanos – la línea. Cuanta mayor información se le brinde al nuevo integrante en este paso, más rápidamente será su integración a la empresa. Esta consiste en suministrar información general sobre la empresa, sus productos, normas en general, reglamentos, métodos de procedimientos, información específica sobre el sector del puesto, etc.
- EL SEGUIMIENTO: es responsabilidad de recursos humanos, saber sobre la evolución del nuevo colaborador. Para ello es conveniente establecer una entrevista a los dos o tres meses con el jefe y con el colaborador para conocer cómo la situación de ambos y poder evaluar el resultado del proceso de selección.

Estos diez pasos, para el escritor, demuestran que el reclutamiento y la selección, son procesos dinámicos y armónicos, donde el postulante, el requirente y recursos humanos se encuentran en un contexto donde se puede alcanzar la meta de cubrir una vacante en la organización y la posibilidad de incorporarse a la misma, por parte del postulante.

ALLES (2009), establece que un proceso de selección debe ser beneficioso tanto para la empresa como para el nuevo colaborador; se debe tener conocimiento de las expectativas que las personas poseen en cuanto al puesto, las necesidades que esperan que sean cubiertas, y así entenderlas mejor, para luego seleccionarlas y más adelante retenerlas en la organización. Es por ello que destaca la importancia de tener bien constituidos los procesos de reclutamiento y selección.

Fundamenta que el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que están orientados a atraer e identificar a los candidatos más calificados para ocupar y desarrollar cargos en la

organización. En este proceso en el que se presentan dos canales de comunicación, en donde los aspirantes desean obtener una información certera sobre de cómo sería trabajar en la organización; y las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado. También hay que tener en cuenta la información que la organización divulgará y ofrecerá al mercado de recursos humanos, las oportunidades de trabajo que pretende ocupar.

ALLES (2009), también sostiene que debe explorarse inicialmente la propia organización; y que para ello debe establecerse un sistema de "Job posting" o auto postulación, y luego de agotar esta fuente, recién se debe explorar externamente.

Para un adecuado reclutamiento interno debe cumplirse: colocar avisos de empleo en carteleras u otros medios internos (Job posting); llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos que indique habilidades o aptitudes; planificar reemplazos y sucesiones. Las búsquedas pueden realizarse a través de la contratación de un consultor externo (outsourcing) o con la propia estructura interna. Pueden existir circunstancias donde es más conveniente la contratación de un consultor externo: búsquedas confidenciales; búsquedas que excedan el nivel del área de recursos humanos; cuando la complejidad del tema requiere un especialista; cuando el proceso requiera una visión imparcial; para disminuir costos fijos de la compañía, etc.

El reclutamiento es la base para siguiente etapa, que es la selección de personal. **ALLES (2009)**, determina a la selección como una fase de clasificación y elección de aquellas personas que posean una alta probabilidad de adaptación al cargo ofrecido, para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Son 20 los pasos establecidos por **ALLES (2009)**:

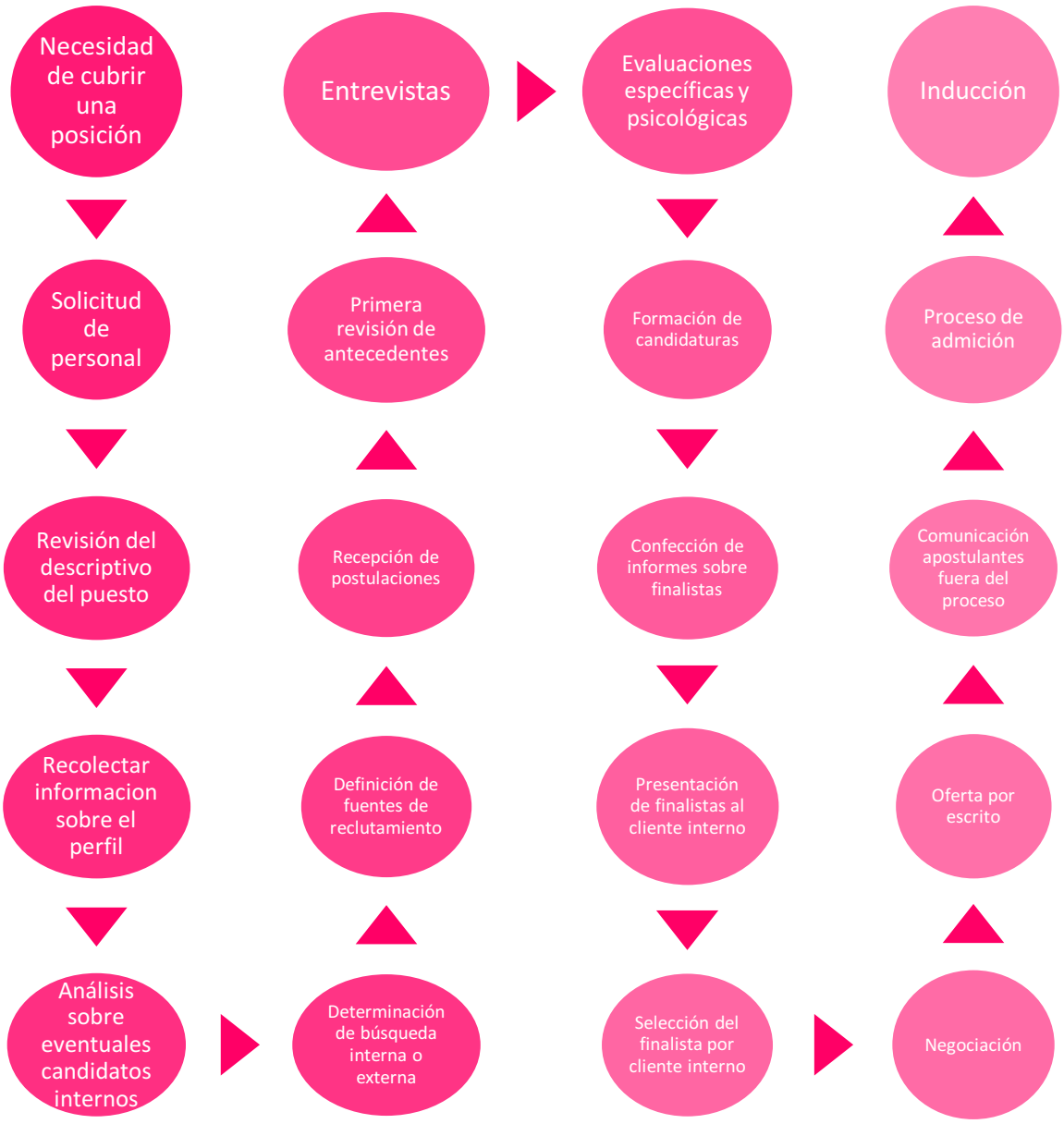


Tabla 3 - PASOS DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCION - Alles M. - 2009

La mejor decisión sobre cuáles de estos es imprescindible y como armar la secuencia depende de las habilidades o competencias que debe tener un selector. Se deberá administrar la cantidad justa de instancias de evaluación para asegurarse la contratación de un buen colaborador sin olvidar los costos involucrados.

Al plantearse la selección por competencias, se deben definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

ALLES (2012), plantea que en la actualidad existe un nuevo medio de conexión con potenciales futuros colaboradores, que permiten un reclutamiento y una selección de personal más dinámica e interactiva, este es la utilización de las redes sociales como fuente, denominado reclutamiento y selección 2.0. Ahora, los candidatos, reclutadores y empresas constituyen una relación mucho más directa a través de diversas herramientas interactivas que ofrece internet.

La autora, establece que el reclutamiento 2.0 es la evolución del modelo tradicional de reclutamiento y selección, también conocido como "social recruiting", y se emplea para conseguir candidatos activos (personas que se encuentran en la búsqueda de empleo) y pasivos (personas que no se encuentran en la búsqueda de empleo, que poseen o no trabajo) idóneos para una vacante. Es un esquema adaptado a las nuevas tecnologías, que se basa en atraer personas competentes a través de herramientas web 2.0 y la experiencia colaborativa de los miembros de las redes sociales. Este nuevo escenario de recursos humanos presenta tres aspectos claves:

- El reclutamiento social: es la intervención de redes como LinkedIn, Facebook o twitter, entre otros, para publicar las ofertas de empleo y atraer, y más tarde contratar, a candidatos pasivos o activos del mercado de recursos humanos. Se puede recurrir a la publicación masiva de la vacante, en cada una de las redes sociales que se considere pertinentes, o se puede también, recurrir a algún software de reclutamiento que permita la publicación de la oferta en todas las redes sociales por medio de un solo "click", sin necesidad de conectarse en cada portal.
- Reclutamiento móvil: también conocido como "móbile recruitment", y está relacionado con el crecimiento de la tecnología, y la posibilidad que ofrecen los dispositivos móviles y sus aplicaciones, para reclutar y seleccionar candidatos. El 70% de los habitantes de la Argentina, utilizan sus dispositivos móviles para la búsqueda activa de trabajo, por lo que los encargados del reclutamiento deben establecer estrategias móviles, para tratar de llegar a todos estos candidatos, ya que es importante facilitarles nuestras ofertas en todos los dispositivos.
- Automatización del proceso de selección 2.0: los seguimientos de candidatos con excel´s y las bases de datos de currículos infinitas y desactualizadas, han quedado obsoletos, el reclutamiento y la selección 2.0, implica la utilización de softwares que permitan solucionar el problema de la administración del tiempo de estos procesos, entre los que la autora menciona, informes o bases de datos unificados, en "la nube", la cual cumple con la LOPD (Ley Orgánica de Protección de Datos de carácter personal).

3.3.5. COMPETENCIAS

Según el diccionario de la real academia española, la definición de competencia es: aptitud, idoneidad; acción de competir. La etimología de la expresión competencia señala que es una

palabra tomada del latín “competere” que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV.

Las competencias se manifiestan a través de los comportamientos, los cuales permiten identificarlas en las personas. Esta es una afirmación en la que coinciden la mayoría de los autores que son citados a continuación.

ALLES (2009) recurre a cuatro autores para establecer una definición y un contexto para las competencias. Entre ellos, recurre al precursor de estos conceptos, David Mc Clelland**,** quien define a las competencias como características que una persona posee, en relación con su desempeño efectivo en un trabajo o situación, es decir que se expresa en resultados específicos.

ALLES (2009) también cita a Spencer & Spencer, que define a las competencias como una característica subyacente de la personalidad de un sujeto, que puede predecir el comportamiento ante diversas situaciones; que esta causalmente relacionada, dado que da origen a un comportamiento vinculado con un estándar de efectividad determinado en un trabajo o situación. Marca una categorización de ellas de acuerdo al criterio de desempeño laboral que predicen:

Competencias de punto inicial, aquellas que son básicas y esenciales para desempeñar cualquier tarea o acción eficientemente;
Competencias diferenciales, las cuales están atribuidas a las personas que ocupan niveles superiores en una organización.

Tabla 4 - categorías de acuerdo al desempeño laboral - Alles M. - 2009

Tanto David Mc Clelland, como Spencer & Spencer, sustentan la “teoría del Iceberg”, **ALLES (2009)** explica que esta teoría fundamenta que una persona posee ciertas competencias observables y necesarias, como si estuvieran en la parte superior de un iceberg, los conocimientos y la habilidades, pero que no resultan suficientes para garantizar un desempeño eficaz; y unas segundas, que resultan más difíciles de detectar en la persona, como el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos, las cuales estarían ubicados en la parte más profunda del iceberg.

Tabla 5 - teoría del iceberg - Alles M. - 2009

Levy Levoyer, otro autor citado por **ALLES (2009)**, sostiene que una competencia es un comportamiento observable en la realidad cotidiana, que una persona puede llegar a dominar mejor que otra, pero que no solo nace del desempeño en una función, sino que tiene en cuenta los objetivos y posibilidades de las personas. No sustenta el rechazo de personas menos formadas, ya que afirma que estas pueden crear, ser responsables, autónomas y aprender, solo se les debe otorgar confianza y creer en ellas.

Según ALLES (2009), esta autora postula que existen competencias organizacionales y competencias individuales, las cuales están estrechamente relacionadas, dado que las primeras están constituidas por la coordinación y la integración de las segundas, y estas, a su vez, están formadas por la coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

Otro de las autores citados por ALLES (2009), es la francesa Jolis, quien establece la siguiente división de las competencias:

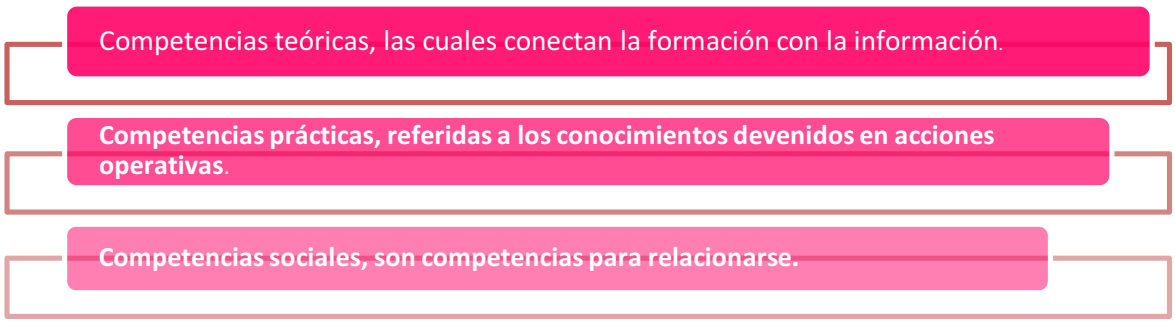


Tabla 6 - categorización de competencias - Alles M. - 2009

A partir de ellos, **ALLES (2009)**, refiere a las competencias como características de la personalidad de un sujeto, devenidas en comportamientos, que conllevan a un desempeño exitoso en el puesto de trabajo.

En función de la estrategia de cada organización, las competencias se pueden clasificar:

- Competencias cardinales: aquellas que deben poseer todas las personas integrantes de la organización.
- Competencias específicas: referidas a las competencias requeridas por funciones o áreas específicas de una organización.

Bunk (1994), distingue entre la competencia formal, como atribución conferida, y la competencia real, como capacidad adquirida o también denominada, competencia profesional. Esta es en cuanto a la formación profesional de la persona, la más importante, y abarca los conocimientos, destrezas y aptitudes empleadas para realizar actividades relacionadas con una determinada profesión. Abarca un radio de acción al entorno profesional, en cuanto a la organización del trabajo y las actividades de planificación; estas les permiten a las personas resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y colaborar dentro del contexto organizacional. Quienes poseen estas competencias, contaran también con las siguientes:

- Competencias técnicas: permiten un manejo experto de las tareas y situaciones pertinentes al ámbito laboral de la persona, a partir del dominio de los conocimientos y destrezas necesarias para ello;
- Competencias metodológicas: son aquellas que permiten reaccionar a través de un procedimiento adecuado, a las tareas determinadas en un puesto, y a las variaciones que este puede presentar;
- Competencias sociales: refiere a las competencias comunicativas y constructivas con otras personas.
- Competencias participativas: aquellas que le permiten al sujeto, organizar y decidir sobre su puesto de trabajo y el entorno en que se encuentra.
- Competencia de acción: surge como resultado de la integración de las cuatro anteriores.

Gore (2012), es otro autor que se remite a los términos de las competencias. Sostiene dos versiones sobre la clasificación de ellas, basándose en su experiencia profesional.

En la primera versión, Gore las distingue en competencias específicas para la tarea, competencias generales para el trabajo y competencias para adquirir nuevos conocimientos.

En cuanto a la primera clasificación, se refiere a la educación mínima que le permite a una persona ejercer un oficio correctamente, una habilidad específica para desarrollar cierta tarea; la segunda clasificación refiere a las competencias para desarrollar un trabajo por sí mismo inserto en una organización, como por ejemplo establecer objetivos, tareas, actividades que debe realizar solo o con otros, distribuir sus tareas y planes en el tiempo, buscar diferentes formas de hacer la misma

cosa, etc. La ultima clasificación, se define por la evolución de los conocimientos y la educación que recibe una persona para adquirir nuevos conocimientos y así adaptarse a dicha evolución. Implica leer y escribir, hacer redes de información e intercambio, hacer cosas en base a explicaciones verbales o escritas que se reciben, etc.

En la segunda versión sobre las clasificaciones de las competencias laborales, **Gore (2012)** las agrupa en dos dominios: el instrumental y el social.

El dominio instrumental, abarca cuatro factores:

- La utilización del tiempo: organizar el tiempo propio tanto en el largo como en el corto plazo (calcular el tiempo para una carrera profesional o para permanecer en un trabajo, describir lo que se espera hacer en los próximos dos años, tener hábitos de horarios, llevar una agenda, hacer listas de tareas, etc.).
- Manejar objetivos: hacer un plan simple para alcanzar objetivos, organizar los recursos para lograrlos (describir algo que se quiere lograr, hacer una lista de tareas necesarias para lograr el objetivo, dividir las tares en el tiempo, entre varias personas, asignar recursos en función de los objetivos, etc.).
- Manejar problemas: saber reconocerlos cuando se presentan, identificar las causas posibles, predecir los distintos desenlaces; como así también saber utilizar técnicas sencillas para resolverlos.
- Acrecentar los propios conocimientos disponibles (analizar problemas operativos en circunstancias de presión, inventar soluciones originales a problemas viejos o nuevos, manejar instrumentos técnicos sencillos, etc.).

El dominio social abarca las siguientes habilidades:

- Comunicarse, saber explicar los propios puntos de vista, saber escuchar, imponerse en una circunstancia difícil o de peligro, escribir una nota breve explicando algo que acontece, aconteció o que se proyecta a futuro, etc.
- Negociar, manejarse en una entrevista de trabajo, explicar que habilidades propias pueden ser útiles en una cierta situación, explicar el punto de vista y las razones de alguien que piense distinto a uno mismo, saber plantear situaciones aceptables para uno mismo y para los que tienen posiciones opuestas, frente a una situación de conflicto, creer que la diferencia de enfoques enriquece la visión de un problema, etc.
- Liderar, organizar y conducir una reunión pequeña para decidir algo que concierna a todos, a partir de las conductas de una persona, extrapolar sus motivaciones, enseñar algo que él o ella sepa, desarrollar estrategias para ayudar a otra persona, reconocer diferencias individuales entre la gente con la que se relaciona, dar instrucciones claras y explicaciones útiles, etc.

Aquino (2010), establece que la puesta en práctica de las competencias, es decir de las características individuales en cuanto a las aptitudes, rasgos de la personalidad y los conocimientos adquiridos de una persona, son esenciales para el cumplimiento de la misión de una organización.

Las competencias dependen del marco de la empresa en el que son elaboradas y desempeñadas, por lo tanto, adquieren un carácter local. El autor establece las siguientes:

- Competencias individuales: aquellas aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, que se hacen visibles y se desarrollan al desempeñar el puesto o cumplir con una determinada función, dentro una organización, lo cual se desarrolla con un alto desempeño.
- Competencias organizacionales: comprende las capacidades de las organizaciones que resultan esenciales para desarrollar el negocio; la competencia para compra, producción, distribución, comunicación con los clientes, etc.

Existe una correlación directa entre las competencias que poseen los individuos, con las ventajas competitivas que la empresa pretende alcanzar o ya posee.

Las características que debe reunir una competencia:

- ✓ Debe ser elaborada y definida en forma de conductas observables en el trabajo;
- ✓ Debe estar determinada pensando exclusivamente en la organización;
- ✓ Debe ser imprescindible para asegurar un desempeño exitoso en la función, por lo mismo debe ser lo más clara y concisa posible.
- ✓ Debe ser escrita con el mayor grado de detalle para adecuarla al contexto real.
- ✓ Debe pertenecer a la serie de competencias que el trabajador sabe dominar, debe formar parte de su manera habitual de desempeño.

Gutiérrez Tobar (2011), habla de expresiones tales como competencias “hard” y competencias “soft”. Las primeras tratan sobre las habilidades requeridas para desempeñar una determinada tarea. Estas son adquiridas por medio del entrenamiento y la formación o el aprendizaje en el trabajo. Las segundas son habilidades para relacionarse con la gente, son características de la personalidad que permiten o facilitan la desenvoltura social, la camaradería, el optimismo y las habilidades de lenguaje tanto oral como corporal; son competencias conductuales.

Tabla 7 - categorización de competencias - Gutiérrez Tobar (2011)

Es muy común, que en ciertas profesiones o hasta en puesto jerárquicos, las soft skills estén ausentes, ya sea por desconocimiento de estas, desinterés o rechazo.

Hoy en día, las organizaciones están reconociendo la importancia que presentan las competencias soft, para sus estrategias de entrenamiento de un liderazgo efectivo. Están comprendiendo como las habilidades gerenciales para comunicarse efectivamente con los stakeholders o públicos objetivo, para manejar las expectativas, para crear y mantener buenos ambientes de trabajo abiertos a la comunicación, y para comprender la dinámica organizacional, guardan relación directa con el éxito o el fracaso de la empresa.

Estas competencias blandas, llamadas así por su capacidad de adaptación, porque son evolutivas, mejorables, moldeables, y porque no responden a una regla fija, incluyen las siguientes: **autonomía, autoliderazgo, coherencia, integridad, capacidad de atención y de escucha, autorregulación, interés, curiosidad, autenticidad, responsabilidad personal y social, capacidad de reflexión, proactividad, pasión, motivación intrínseca, lógica divergente, humildad, aprendizaje continuo, empatía, capacidad de síntesis y de argumentación, gestión del tiempo, confianza, etc.**

Cuando se logra emparejar las competencias hard con las soft, proceso que cuesta transitar desde la teoría a la práctica, se abren las posibilidades de interacción e interrelación de una organización.

4. INGRESO Y PERMANENCIA EN EL ESCENARIO

4.1. CARACTERIZACION DE LA EMPRESA

La empresa Alberdi s.a. es una empresa que cuenta con 1000 empleados en su nómina, distribuidos en sus 17 sucursales localizadas en distintos puntos de la provincia de Jujuy y una en Salta. Además, este grupo empresario posee otras unidades de negocio como una empresa financiera, campos, productos agrícolas, ganado vacuno y comercio de muebles y bazar.

En cuanto a los supermercados, la empresa comercializa al por menor y por mayor productos alimenticios, de higiene personal, de limpieza, productos para el hogar, entre otras.

Comenzó con este negocio en el año 1978, en la localidad de San Pedro, con un local de venta mayorista. Luego, en el año 1990, con la compra de otras tres sucursales de venta minorista, pertenecientes a otra firma, surgen los supermercados Comodín.

4.2. ESCENARIO

El departamento de recursos humanos de la empresa comodín se sitúa en la calle rocha Solórzano nº 950, primer piso.

Ilustración 1 - mapa ubicación empresa Alberdi S.A. - fuente: elaboración propia.

El departamento de recursos humanos está compuesto por dos áreas, el área de personal, liderada por el jefe de personal Cesar Silguera, y el área de recursos humanos, liderada por la jefa de recursos humanos la licenciada Marianela Pérez Paz. Además, el área cuenta con siete trabajadores más, seis administrativos del área de personal, y una persona administrativa en el área de recursos humanos. El horario de ingreso de las personas que trabajan aquí es horario comercial, de 8.00 a 13.00 y de 16.00 a 20.00. de lunes a viernes y sábados solamente en el horario de la mañana.

El escenario de ingreso se presenta de la siguiente manera: un estacionamiento grande para vehículos correspondiente al híper comodín, al atravesarlo, una vereda correspondiente al supermercado, con tres comercios pequeños, dos cajeros de empresas financieras, y entre ellos una puerta negra, todos estos externos al salón de venta del hipermercado. Al atravesar la puerta se presentan unas escaleras, al finalizar una recepción donde se divisa una puerta de ingreso al área de la administración. Detrás de esta puerta, se encuentra un largo pasillo, donde a los lados están ubicadas las oficinas de los diversos departamentos de la empresa, una de ellas, es la correspondiente al área de recursos humanos. La puerta de ingreso a esta área permite divisar otro pequeño pasillo que finaliza en el escritorio del auxiliar de RRHH, a los lados, en el lateral derecho, las oficinas del jefe de personal y de RRHH, oficinas divididas y cerradas por paredes de Durlock y vidrios, con puertas de maderas terciadas y con persianas plásticas corredizas para generar mayor privacidad. En el lateral izquierdo de este pasillo, se encuentra un gran salón con los escritorios de las personas que cumplen la función de administrativos de personal, los archiveros donde se encuentran legajos y demás información importante del personal de la empresa, una impresora, dos

mesas grandes ocupadas con material de trabajo y otros elementos personales propios de la gente que trabajo en esta área.

4.3. ESTRATEGIA DE NEGOCIACION PARA INGRESO AL CAMPO DE INVESTIGACION

La negociación de ingreso al campo, fue realizada de forma directa, durante las primeras semanas de julio del 2015, mediante la presentación de una nota al área de RRHH de la empresa, más específicamente a la jefa de RRHH de quien se obtuvo respuesta, primeramente, por medio de un contacto telefónico, quien cito a la solicitante al día siguiente de recibida la nota en las instalaciones administrativas de Alberdi S.A.

A tal solicitud se presentó el autor de este trabajo, quien tuvo una reunión privada en la que se presentó y comento el proyecto de investigación. La licenciada procedió a redactar un email, dirigido hacia la dirección de la empresa, para que autoricen el ingreso y así poder realizar la investigación. Luego de una semana se recibió un llamado por parte de la jefa de RRHH, donde ella comunicaba que la solicitud fue aceptada, y que la investigación podría llevarse adelante en las instalaciones de la empresa Alberdi S.A. También se coordinaron fechas y horarios estimativos de ingresos.

4.4. RECOLECCION Y REGISTRO DE DATOS

Una vez obtenida la autorización de ingreso a las instalaciones de la empresa Alberdi S.A. se procedió a diseñar los instrumentos de recolección de datos, basados en las técnicas de la observación participante, entrevista en profundidad semi estructurada, y registro de documentos.

Este trabajo de investigación se encaró desde un enfoque cualitativo, ya que se emplearon herramientas de recolección de información como la entrevista semiestructurada, para poder reconocer las etapas del proceso de reclutamiento y selección por competencias de la empresa Alberdi S.A. que se realizó en el año 2014, la observación participante, para identificar y poder sistematizar los conocimientos capacidades y habilidades que pondero la empresa, como así también las estrategias que emplea la empresa para evaluar y seleccionar a los postulantes de cargos gerenciales.

La información primaria que se pudo obtener a través de la investigación cualitativa, fue a través de entrevistas que se realizaron durante la última semana de septiembre y todo el mes octubre, a la jefa de RRHH, a la primer gerente de una sucursal de Alberdi S.A., seleccionada por competencias, a dos empleadas de planta que participaron del proceso de reclutamiento y selección

por competencias para mandos gerenciales por medio de la auto postulación, y a cuatro postulantes externos a la empresa, estos últimos, previamente filtrados por la jefa de RRHH; también se obtuvo información a través de las observaciones aplicadas a la estructura de la empresa, donde se llevó a cabo el proceso estudiado, los documentos intervinientes en él, la gestión de ellos, y la gestión diaria de un gerente seleccionado por competencia en su puesto de trabajo; y por último, la recolección de documentos para complementar y respaldar la información recolectada con las demás herramientas.

La literatura sobre el tema y demás datos relevantes a esta investigación obtenidos desde diferentes fuentes y autores sirvieron como información secundaria.

4.5. OBSERVACION PARTICIPANTE

La técnica de la observación participante se utilizó como una herramienta de obtención de datos específicos del tema en análisis:

> *"La **observación participante** es una metodología de investigación en donde el observador elabora descripciones de las acciones, los discursos y la vida cotidiana de un grupo social. El objetivo de la observación participante es obtener información directamente de los contextos en que se producen las interacciones sociales y los intercambios simbólicos. Esta información le permite conocer al investigador como actúan y como interpretan, cuales son los valores, las creencias y el sentido que le otorgan a sus acciones los actores." (**YUNI Y URBANO**, 2005: p.185)*

De acuerdo a esto, se llevó cabo la observación de la infraestructura organizacional donde se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección por competencias, de las practicas humanas en relación a él, y de los documentos intervinientes; todo esto, para poder comprender mejor el contexto en el que se desarrolla dicho proceso, como así también contrastar y corroborar la información que se relevó con las entrevistas.

Los objetivos de las observaciones fueron:

1- Conocer las instalaciones donde se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección por competencias de gerentes.
2- Identificar la documentación interviniente en la gestión para cubrir una vacante gerencial.
3- Determinar la manera de administrar la base de datos de postulantes de mandos medios de la gerente de RRHH.
4- Observar la gestión diaria del departamento de RRHH.
5- Identificar la forma de evaluación de los mandos medios.
6- Conocer la gestión diaria de un gerente de mando medio seleccionado mediante la selección por competencia con los parámetros establecidos en el perfil del puesto.

Se llevaron a cabo 9 observaciones, entre las fechas del 28 de julio y el 8 de septiembre del año 2015, todos en horarios matutinos, generalmente entre las 8 y las 10 de la mañana, horarios que fueron coordinados previamente con la jefa de RRHH y dependiendo de la necesidad de observación y siempre tratando de no entorpecer el normal funcionamiento de la empresa.

Las observaciones fueron aplicadas a todas las personas que desempeñaban sus tareas en las oficinas administrativas, pero sobre todo a las personas colaboradoras del área de RRHH. También se realizaron observaciones a las instalaciones edilicias, específicamente donde se desarrolló el proceso de reclutamiento y selección por competencias para mandos gerenciales el año 2014; la administración del departamento de RRHH también fue observado, su funcionamiento, su dinámica; y por último se observó una gerente, en el desempeño de sus tareas, en la sucursal a su cargo, situada en Av. Illia esquina el Cardón en barrio los Perales, primer mando medio seleccionado en el 2014 por el proceso estudiado en este trabajo.

En base a los objetivos propuestos de esta técnica, se pudo recolectar descripción física del establecimientos, descripción de los proceso de gestión, descripción de la documentación interviniente en el proceso de reclutamiento y selección, el desempeño diario del mando medio seleccionado en ese lapso de tiempo y por medio del proceso de reclutamiento y selección por competencias, identificar algunas etapas del proceso aplicado en el 2014 para cubrir la vacante gerencial, reconocer algunas estrategias de evaluaciones aplicadas a los postulantes al cargo gerencial en el año 2014 y también identificar las capacidades y habilidades ponderadas en un gerente seleccionado por medio del proceso por competencias.

Es importante resaltar que no se pudo observar directamente el proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales por competencias, dado que este estudio se realizó sobre un evento ya ocurrido, en el año 2014, pero si se puede resaltar que las personas observadas se mostraron interesadas en esta investigación, brindando todas las facilidades posibles para que esta técnica aplicada sobre un hecho ya acontecido, se pudiera llevar a cabo con el mayor de los éxitos. Si bien no se permitió, por parte del directorio, realizar un registro visual por medio de dispositivos, como cámaras o filmadoras, si se logró formar una relación cordial, interactiva y participativa con los involucrados.

Se pudieron recoger datos sistemáticamente y no de modo intrusivo.

4.6. ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD

La técnica de la entrevista en profundidad, se empleó como herramienta para la obtención de datos específicos del tema en análisis, ya que es una de las herramientas más útil para el caso. Esta permitió recabar información, posibilito la obtención de información sobre actividades que no

se pudieron observar directamente, dado que el proceso de estudio se llevó a cabo en el año 2014, y también permitió obtener conocimiento sobre las experiencias de las personas involucradas en el fenómeno investigado, y de las significancias que ellas les atribuyeron a dichas experiencias.

Se emplearon tanto preguntas abiertas, como cerradas, con interacción personal con la mayoría de los informantes ya seleccionados. Se llevaron a cabo, bajo el orden de importancia en el proceso de reclutamiento y selección por competencias.

También se incluyó una entrevista telefónica, ejecutada con uno de los informantes, dado que este, al momento de la investigación, se encontraba en la provincia de Mendoza.

Los temas que se abordaron en las entrevistas fueron:

- Historia y características de la organización
- La estructura empresarial.
- El área de recursos humanos, las prácticas, políticas y las planeaciones estratégicas.
- Características y pasos del proceso de reclutamiento y selección de un gerente para la empresa Alberdi S.A. del año 2014
- Bases y fuentes de información del proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales.
- Las competencias en la empresa y su influencia en el proceso de contratación de un gerente para la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.

Se realizaron 15 sesiones en total con un promedio de 20 minutos de duración por sesión, 4 de las cuales fueron en las que se entrevistó a la jefa de RRHH, las sesiones fueron coordinadas con ella, en cuanto a los horarios y fechas, se llevaron a cabo en 4 días, durante la última semana de septiembre de 2014 y la primera de octubre, días discontinuados y en horarios matutinos, entre las 9 y 11 a.m. horario en el que la Licenciada Pérez Paz contaba con más tiempo libre.

Las siguientes 3 sesiones se coordinaron con la gerente de una de las sucursales, seleccionada bajo la técnica de competencias y se llevaron a cabo dentro de su sucursal a cargo, en el horario de 8,30 a 9,30 a.m. horario en que era más tranquila la actividad comercial para ella, también en días discontinuados, durante la segunda semana de octubre.

Las siguientes cuatro sesiones aplicadas a dos postulantes internos, dos sesiones con cada uno, las cuales se realizaron con previa autorización de la Licenciada y se coordinaron los horarios entre ella y los entrevistados. Los días que se realizaron fueron 2 días continuos, la última semana de octubre, en el horario de 17 a 18 las primeras 2 sesiones y de 8 a 9 las últimas dos, cada una fue de modo individual, en las instalaciones de la administración, en una oficina indicada por la jefa de RRHH, oficina perteneciente al gerente comercial, el cual según palabras de la Lic. Casi nunca es ocupada. Las últimas sesiones se realizaron de la siguiente manera: 3 en las sucursales

comerciales del supermercado, y una de forma telefónica, previamente coordinadas por la jefa de recursos humanos.

Las 4 fueron entrevistas individuales, la telefónica fue una comunicación coordinada por la licenciada Pérez Paz, quien hablo con esta persona para preguntar si podría y quería participar de esta investigación, a lo que esta persona accedió, e inmediatamente se comenzó la entrevista. Las 3 restantes también fueron coordinadas por la jefa de RRHH con los entrevistados, todas realizadas en diferentes días, pero casi en los mismos horarios, entre las 10 y 11 de la mañana, y todas en sus puestos laborales, dos de ellas en la sucursal del híper comodín situada en la calle Rocha Solórzano 950 y una en el comodín ubicado en Necochea 350, ambas sucursales situadas en San Salvador de Jujuy.

En base a la aplicación de ellas se pudo obtener toda la información que me propuse conocer, obtuve por parte de todas las personas entrevistadas la mejor predisposición al momento de las entrevistas.

Por medio de ellas, también se facilitaron diversas documentaciones pertenecientes al caso de estudio. Solo en el caso de la última entrevista con la jefa de recursos humanos, ella se mostró un poco apresurada y reacia con sus respuestas, en cuanto a las preguntas sobre competencias, ya que al parecer tenía mucho trabajo, porque en esa sesión su teléfono no dejaba de sonar. La gerente de sucursal se mostró con mucha energía y entusiasmo en todas sus respuestas hacia mis preguntas, y las demás personas, aunque algunas no podían explayarse mucho en sus respuestas, igual demostraron intenciones de colaborar y mucha amabilidad en las entrevistas.

4.7. REGISTRO DOCUMENTAL

Esta técnica fue de gran utilidad para la investigación dado que permitió el acceso a información sobre el proceso de reclutamiento y selección para mandos gerenciales por competencias llevado a cabo en el año 2014 y también sobre sus participantes. Se tomaron en cuenta solo aquellos documentos que aportaron información útil en cuanto a las etapas del proceso de estudio, a las estrategias evaluativas de postulantes aplicadas en él y a las competencias ponderadas para la empresa en dicho proceso. Se tuvieron en cuenta documentos tales como:

- Documentos escritos personales.
- Documentos preparados por razones profesionales.
- Materiales audiovisuales.
- Documentos grupales con finalidad oficial.
- Materiales audiovisuales grupales.
- Documentos y materiales organizacionales.

La documentación interviniente en el proceso de selección por competencias del año 2014 fue facilitada por la Lic. Pérez Paz, y también por la primera gerente de sucursal contratada bajo este proceso estudiado. Gracias a su buena predisposición, se logró el objetivo de esta técnica.

5. PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

5.1. SISTEMATIZACION DE DATOS DE CAMPO

De acuerdo a las estrategias previamente establecidas para la recolección, se creó una tabla, en la que se organizó la información obtenida en campo, su encabezamiento está compuesto por categorías de análisis, categorías empíricas, indicadores y los instrumentos de recolección empleados.

En el cuerpo de la matriz se expone el trabajo realizado en base a las categorías, sus indicadores respectivos y las distintas técnicas aplicadas a las personas y los contextos con los que se trabajó para obtener información, además sirvió para resaltar los aspectos no visibles de las vivencias experimentadas en el proceso de reclutamiento y selección por competencias en el año 2014 de los informantes.

CATEGORIA DE ANALISIS	CATEGORIA EMPIRICA	INDICADORES	INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS
SUPERMERCADO	NEGOCIO DE SUPERMERCADO	- CONFORMACION - ACTIVIDADES - ESTRUCTURA EDILICIA - CARACTERISTICAS	· OBSERVACION PARTICIPANTE · ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
ESTRATEGIA	GESTION DE SUPERMERCADO	- ORGANIGRAMA - OBJETIVOS EMPRESARIALES - VALORES EMPRESARIALES - PLANEACION ESTRATEGICA	· OBSERVACION PARTICIPANTE · ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA · RECOLECCION DE DOCUMENTOS
		- DESCRIPTIVO DEL AREA DE	· OBSERVACION PARTICIPANTE

ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	PRACTICAS DE RECURSOS HUMANOS	RECURSOS HUMANOS - ESTRUCTURA ESTRATEGICA DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS - ESTRATEGIAS FUNCIONALES DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS	· ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA · RECOLECCION DE DOCUMENTOS
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	PROCESO DE COBERTURA DE VACANTE GERENCIAL	- TIPOS DE GERENTES - FUNCIONES GERENCIALES - ETAPAS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN - POLITICAS DE ABASTECIMIENTO DE PERSONAL GERENCIAL - METODOLOGIAS DE EVALUACION DE POSTULANTES GERENCIALES	· OBSERVACION PARTICIPANTE · ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA · RECOLECCION DE DOCUMENTOS
COMPETENCIAS	CONOCIMIENTOS, CAPACIDADES Y HABILIDADES GERENCIALES	- EVALUACIONES DE DESEMPEÑO GERENCIAL - ENTRENAMIENTO DE GERENTES - CARACTERIZACION DE COMPETENCIAS	· OBSERVACION PARTICIPANTE · ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA · RECOLECCION DE DOCUMENTOS

En base a la sistematización de los datos, se pudo obtener e identificar los procesos intervinientes en el reclutamiento y selección por competencias, con la que trabajaron en el año 2014 en la empresa Alberdi S.A.

A través de las distintas técnicas y el uso de los respectivos instrumentos, se logró obtener la información propuesta, se notó también la buena predisposición de todo el departamento de recursos humanos de la empresa, sobre todo de la jefa de recursos humanos Licenciada Marianela Pérez Paz.

5.2. ANALISIS DE DATOS

A través de las distintas técnicas y el uso de los respectivos instrumentos, se logró obtener la información propuesta, se notó también la buena predisposición de todo el departamento de recursos humanos de la empresa, sobre todo de la jefa de recursos humanos Licenciada Marianela Pérez Paz.

Para poder conocer el proceso de reclutamiento y selección de gerentes llevado a cabo en la empresa Alberdi S.A. en el año 2014, es necesario comenzar esta investigación adentrándonos en el contexto de dicha organización, escenario de estudio de este trabajo.

Primeramente, nos acercaremos a la categoría teórica supermercado, encuadrando su definición dentro de lo que la real academia española sostiene, un establecimiento con fines comerciales al por menor y al por mayor, en el que se comercia todo tipo de artículos, en el que el cliente se sirve a sí mismo y abona al finalizar su compra. Estas situaciones se pueden apreciar y corroborar aplicables a la empresa, por lo tanto, se puede atribuir al escenario de estudio la configuración de empresa de supermercado.

Esto se sustenta, tal como se puede ver en la imagen tomada durante el desarrollo de la investigación, IMG 3, IMG 4, IMG5,donde se observan las líneas de cajas de cobro para abonar al finalizar las compras, las góndolas con la diversidad de productos, los carritos para transportar las compras dentro del supermercado, los pasillos y todo lo que facilita que el cliente se sirva a sí mismo; además, teniendo en cuenta lo que los informantes nos transmitieron, como es el caso del informante EV2, quien define a la empresa Alberdi S.A. como una empresa de autoservicio, que comercializa todo tipo de artículos, comestibles, de higiene y limpieza, de belleza, de bazar, librería, pero aclara que los que se venden por mayor solo se comercializan bajo esta modalidad en las sucursales mayoristas. Otro de los informantes, EV4, expresa que la empresa se dedica a la comercialización de productos varios, de producción propia y de terceros, productos de consumo, limpieza, belleza, bazar, librería, de venta al por menor y al por mayor. Para ser más precisos, nuestro informante EV 1, nos acerca en detalle las actividades de la empresa Alberdi S.A.:

EV1: Esta empresa posee diversos tipos de negocios, entre los cuales, la comercialización de productos a través de sus locales de ventas o supermercados y autoservicios, es el más importante. También la empresa se dedica a los negocios ganaderos, de carnes bovinas, y

agrícolas, producción de verduras y de cítricos, productos con los que se abastecen estos locales; otro tipo de negocio que posee la empresa es la compra venta de inmuebles y de tierras, negocio que le permite a la empresa, seguir expandiéndose en cuanto a la producción agrícola y ganadera, y a la expansión de sus sucursales comerciales; Los artículos que comercializamos son diversos, encontrás desde productos de primera necesidad, hasta artículos de bazar, perfumería, productos para mascotas, panadería, que los productos de panadería y de pastelería son de elaboración propia, así como te mencione, lo mismo sucede con los productos de verdulería y carnicería, solo en el caso de la carne bovina, porque para las demás variables q se venden en ese sector contamos con proveedores, también contamos con productos de limpieza, comestibles, por supuesto, bebidas, vinos, gaseosas, artículos de librería, higiene y limpieza. La mayoría de estos productos, sí los encontrás de venta al por mayor, estos tipos de ventas se realizan en nuestros centros de compras o nuestros locales mayoristas o también en nuestro hipermercado, donde también se comercializa al por menor.

Otra de las características que se puede contrastar con la realidad, es la estructura edilicia del supermercado, por medio de la OBS 3, se pudo vislumbrar el ingreso al supermercado, la entrada, una gran puerta de dos hojas corredizas, abiertas totalmente, con una gran alfombra gris de plástico en el piso, al atravesar las puertas, 5 cajas del lado izquierdo, de las cuales solo tres estaban habilitadas, del lado izquierdo también se observaron dos negocios internos, una puerta grande de vidrio corrediza que da a un negocio de venta de muebles y cosas para el hogar, sobre la puerta un gran cartel que dice “Casa Cómoda”, otro negocio que queda en el interior del supermercado.

Zipitría (2009), hace referencia a esta situación comercial, establece que los supermercados más tradicionales ofrecen alimentos de diversos tipos y bebidas; artículos de limpieza, higiene personal, o hasta libros, música o películas y demás productos, mientras Existen otros, que cuentan además, con estaciones surtidoras de nafta y farmacia propia, o en algunos casos, estos no ofrecen ciertos productos, pero poseen tiendas internas que los comercializan, ya sean tiendas de pago, revisterias o farmacias, como en el caso de Supermercados Comodín, con sus tiendas externas que ofrecen productos que no comercializan en sus góndolas, pero si en sus tiendas asociadas, como se pudo ver en la observación realizada:

OBS 1:- en el exterior del edificio, a lo cual registro un estacionamiento grande - a los lados de la puerta de ingreso a la administración de la empresa se encuentran ubicadas diferentes tiendas, al lado izquierdo se encuentran las puertas de ingreso al Híper Comodín, con los carros ubicados al lado izquierdo de la puerta, una tienda de revistas, con un ventanal grande que da al estacionamiento donde hay colgadas todo tipo de revistas, un cajero automático del banco Masventas con una sola máquina expendedora, y del lado derecho, una tienda de tarjeta Noa con cajas de cobro del servicio Pago Fácil, un cajero automático del banco Macro con dos bocas de expendio, y una tienda de helados de la cadena de Grido.

Como así también, se puede corroborar lo sostenido por Zipitría (2009), que Supermercados Comodín forma parte de los supermercados no tradicionales, de acuerdo a lo planteado por EV1: *"Si, contamos con ciertas tiendas internas en tres de nuestras sucursales, y están pensada para ofrecerles una mejor experiencia de compra a nuestros clientes. Algunas son tiendas pertenecientes a la empresa, como una tienda de bazar y muebles para el hogar, una tienda de fast food, y una tienda de servicios financieros perteneciente al grupo Alberdi. Los demás locales son alquilados a personas independientes de la empresa o a firmas tales como banco macro banco credicoop y una firma de comercialización de productos de moda".*

Algunas de esas tiendas, las que sí son de la empresa, las gestiona el gerente comercial de Alberdi S.A., según EV2: _Algunas tiendas son de la empresa, pero no son gestionadas por los gerentes, de eso se encarga el gerente comercial, como "Casa Cómoda", el fast food, y la tienda de "Tarjeta Noa", que es una tarjeta de propiedad de la empresa, las demás son de dueños independientes que alquilan los locales a la empresa.

Otro de los sectores, también propios de la empresa, es el área administrativa, encargada del buen funcionamiento y desempeño del supermercado, la cual se pudo identificar de acuerdo a las siguientes observaciones:

OBS 1: las instalaciones de Alberdi S.A. situadas en Rocha Solórzano 595 en la puerta principal de la administración, una puerta totalmente negra de vidrio y con un timbre pequeño, un botón rojo, del lado izquierdo de la puerta, en su ingreso unas escaleras las cuales son de madera lustrada aproximados 20 escalones dispuestos en forma de "Z", luego la zona de la recepción. Atravesando esta zona, del lado izquierdo, dos oficinas con paredes de cemento y puertas de madera que se encuentran cerradas, identificadas con carteles portando la palabra "directorio"; más adelante, se encuentra un pasillo, el cual atraviesa toda el área de administración, en los laterales, unas oficinas, separadas con divisores de Durlock, entre ellas y con el pasillo, eran las área de contabilidad, las oficinas de marketing, compras y sistemas, estas últimas separadas con paredes de vidrio y Durlock.

A través de la OBS 2, se pudo divisar otro sector de administración, una oficina ubicada en una especie de "L", en una curvatura del pasillo, y en diagonal, la oficina de la jefa de recursos humanos.

Tal como lo expresa la revista "Todo es historia", el comercio del supermercadismo surgió retroalimentado por la cultura capitalista del consumo, la cual emergió a raíz de los cambios de factores demográficos, productivos, culturales y tecnológicos. En las grandes tiendas se comenzó a ofrecer a los clientes diversos bienes con precios atractivos y nuevas técnicas de exposición y ventas. En este caso, no fue diferente. Aproximadamente en el año 1980, en la ciudad de San Pedro de Jujuy, se presentan estos cambios en el comercio de esa ciudad; surge un negocio familiar, que

comenzó como tiendas mayoristas, más tarde se expandió adquiriendo otras sucursales, tomando presencia en más localidades jujeñas, lo que terminó con el surgimiento de lo que hoy se conoce como “Supermercados comodín”, y es al día de hoy que tal crecimiento alcanzo a llegar a la provincia de salta, todo esto afirmado por el informante EV1 y EV2.

De la misma manera, se fueron desarrollando empresas locales en distintas ciudades de la República Argentina, y esto origino el surgimiento de otras organizaciones, tales como la Federación Argentina de Supermercados y Autoservicios (FASA) y la Cámara Argentina de Supermercados (CAS), ambas organizaciones creadas para nuclear, representar y consolidar a todas las organizaciones que componen el sistema comercial bajo esta modalidad de autoservicio. Si bien la provincia de Jujuy no cuenta con una cámara propia representante del sector, el informante EV 1 afirma que la empresa Alberdi S.A. forma parte de la Cámara Argentina de Supermercados, se encuentra asociada desde los inicios de Supermercados Comodín, le sirvió de mucho el apoyo que le brindaron, para su crecimiento, sobre todo en cuanto al contacto con proveedores nacionales, asesoramiento sobre asuntos legales, representación ante la FASA, entre otras cosas. También nos informa sobre la relación con FASA, la cual está basada en asesoramientos sobre situaciones gremiales, reuniones mensuales sobre negociaciones con sindicales, temas de salarios, niveles de precios, etc.

En cuanto a características propias de la empresa Alberdi S.A. el entrevistado EV 4 expresa que ésta es una empresa muy rigurosa y exigente, una empresa grande compuesta aproximadamente por mil empleados. En la provincia de Jujuy, existen otros supermercados tales como Chango Mas, Carrefour, según EV 5; supermercados Vea, supermercados Tunuyán, según EV 6, los cuales representan competidores directos para Alberdi S.A., es por esto que la empresa se plantea lineamientos estratégicos para poder sostenerse competitivo en el mercado Jujeño.

La perspectiva estratégica planteada por la empresa Comodín, se encuentra configurada desde políticas muy claras, y abordando ya la *categoría teórica estrategia*, para la cual Chandler y Kenneth (2006) la definieron como la determinación conjunta de objetivos empresariales, misiones y metas a largo plazo, y de líneas de acción para su consecución, ya sean políticas o planes y la distribución de recursos necesarios para realizar esos propósitos. Comparándolo con la *categoría empírica estrategia de supermercado* encontramos a la empresa Alberdi, empresa de supermercados, con una estrategia muy sólida, con base en objetivos claramente trazados. Ya desde la misión, visión y objetivos empresariales, ellos trazan los lineamientos a seguir de cada área:

EV1: - VISION Y MISION. Si, por supuesto, existen y también están visibles en la página oficial de la empresa, por lo mismo están al alcance de cualquier persona, más aún de nuestros empleados, los cuales, si, si las conocen.

- Los únicos que intervienen en la definición de la misión y la visión de la empresa son el directorio, y los gerentes general y comercial.

EV2: - Existen, pero que yo sepa no escritas. Si, las conocen los empleados, a nosotros nos las comunican el directorio y el gerente comercial y nosotros nos encargamos de transmitírselas. Yo diría que el rol que cumplimos es el de brindar parte de la información que sirve de base para después plantearlas.

EV3: - No las recuerdo en este momento, pero son la misión y la visión, se encuentran escritas en la oficina del directorio y en la página web. Por lo menos yo las conocí por esos medios.

EV4: - A los objetivos escritos, si, solo a los mandos medios, yo creo que las metas se desprenden de los objetivos, y eso si nos dan a conocer para que las cumplamos mes a mes, o tratemos de cumplirlas, pero a los objetivos nos los dicen de manera más general, como aumentar las ventas, atraer clientes, o mejorar el clima laboral.

Tal como lo plantean los informantes, la estrategia empresarial es comunicada a cada área, y se encuentra disponible para todos los trabajadores y demás publico relacionado con la empresa por medio de la página oficial, tal como se puede observar en la página oficial de Alberdi S.A. En la cual se puede observar a la misión determinada como una cadena regional de supermercados que está al servicio de los clientes, que ofrece mediante un ambiente respetuoso y de excelente atención, productos de calidad y con buenos precios, y comprometidos con una presencia activa en el desarrollo de la comunidad; y a la visión como el camino de afianzar el liderazgo conseguido en la Provincia de Jujuy, buscar posicionarse en la Provincia de Salta, mediante el crecimiento y la apertura de nuevas sucursales, adaptándose a los cambios presentes en los consumidores, en el mercado y a las nuevas tecnologías, apoyándose fundamentalmente en la capacidad de sus trabajadores.

Así también, como lo plantea el informante EV 2, los mandos medios o encargados de áreas se encargan de transmitir los objetivos o metas planteadas para cada una de ellas y a su vez, también se encargan de llevar la información con la que más tarde se generarán nuevos lineamientos estratégicos de acción, los cuales son planteados por el directorio, el gerente general y el comercial, tal como lo planteó el informante EV1.

Estos autores, Chandler y Kenneth (2006), también mencionan la importancia de la estructura, la cual debe seguir y estar en concordancia con la estrategia adoptada para actuar frente al ambiente de competencia, para que el resultado sea el mejor, es decir, la estructura de la empresa es un medio para que la organización ejecute la estrategia. En cuanto a esto el informante EV1 afirmó: - El organigrama de la empresa es muy formal, es este, acá lo encontrás en dos partes, porque si no sería muy grande y muy complejo de interpretar, uno corresponde a las sucursales y otro a la administración. Y, en mi opinión, esta estructura responde de un modo muy funcional a la estrategia, está determinado de una manera que facilita la comunicación y el flujo de la información, que es muy importante para formar la estrategia y para ejecutarla, por lo mismo a la estructura se la trata de mantener igual por mas modificaciones estratégicas que se realicen en la empresa.

En cuanto al informante EV2, se refirió a el organigrama operativo, el que manejan en una de las sucursales de las más chicas de la empresa: EV2: - Sí, es este, es el que nos envió la jefa de recursos humanos, como la sucursal que yo manejo no es tan grande, tengo 22 personas a cargo, no es un organigrama muy grande, pero si, responde a la estrategia de la empresa, nos ayuda a funcionar correctamente, sobre todo con las líneas de comunicación, con la responsabilidad de cada uno, y de esa manera responder a lo que se plantea en la estrategia; y no, no se modifica significativamente la estructura cuando se modifica la estrategia, quizás se agrega alguna que otra función o puesto, pero son modificaciones muy esporádicas.

Tal como nos expresan los informantes, el organigrama es una parte fundamental dentro de la estrategia de Supermercados Comodín, ambos resaltan la importancia en cuanto a la comunicación, y la relevancia que posee al momento de plantear y de cumplir con la estrategia, así también hacen referencia a la poca modificación que surge en la configuración de la estructura empresarial cuando se realizan modificaciones en la estrategia, lo cual habla de una estructura no solamente muy consolidada sino muy funcional al cumplimiento de los objetivos por mas replanteamientos y correcciones que existan. Otro ítem que es importante recalcar, es en la existencia de dos tipos de organigramas, uno operativo y otro administrativo, tal como se muestran en los DOC 2, DOC 3, lo cual demuestra que la estructura está planteada totalmente en cuanto a la funcionalidad hacia la estrategia de la empresa Alberdi S.A.

Pero más allá de la estructura, también existen otros factores determinantes en cuanto al direccionamiento de la estrategia de supermercado. Tal como sostienen Chandler y Kenneth (2006), existen en el mundo diversos ambientes, los cuales originan en las empresas la adopción de diferentes estrategias, el informante EV1 sostiene que, si bien existe en la empresa una estrategia general, existen otras más específicas, que se desprenden de la primera, las estrategias específicas para cada sucursal, siempre se las plantean teniendo en cuenta el contexto en el cual se encuentra cada una.

EV1 - Por supuesto que se tiene en cuenta el contexto, no son las mismas las estrategias planteadas para una sucursal que desarrolla su actividad en un determinado barrio con dimensiones, población, nivel de ingresos y poder de compra distintas a las de otro sector. La competencia, también es un factor de influencia al momento de plantear estrategias, por suerte a nivel provincial no contamos con competidores directos, si competimos con cadenas nacionales de supermercados, pero nuestra presencia en gran parte de la provincia, realmente nos ubica como primeros en el mercado y ese es el centro de nuestra estrategia organizacional.

EV 2- - Si tenemos estrategias específicas para cada sucursal, contamos con 16 sucursales, y cada una se encuentra ubicada en un lugar estratégico de venta y dedicada al tipo de público al que se dirige.

- Una de las actividades que nos diferencian con la competencia es nuestra presencia en el mercado, contamos con 16 sucursales y seguimos creciendo.

Aquí se puede observar que sí se tienen en cuenta los ambientes para plantear estrategias de supermercado dentro de Comodín, no es lo mismo las metas y los objetivos planteados ni los cursos de acción para una sucursal situada en la ciudad de Salta que para una sucursal situada en un pequeño barrio de la ciudad de San Salvador de Jujuy, ya de por sí son diferentes las estrategias dentro de la misma ciudad en sus diferentes sucursales, más aún en diferentes ciudades. Sería para el mismo ejemplo, una sucursal en pleno centro de Jujuy y otra en la localidad de Libertador general San Marín, las diferencias solo en el número de habitantes ya marca una diferencia en el ambiente en el que se desarrollan una y otra.

Siguiendo con la categoría teórica estrategia, Kenneth (2006) hace explicita la importancia que tienen para la estrategia en las empresas otros componentes no necesariamente económicos, entre ellos menciona la solidaridad humana, el amor a la naturaleza, la honradez y otros valores que distinguen a las personas y que son propios del comportamiento humano en la organización, acercándolo a la realidad y más aún, a la categoría empírica estrategia de supermercado, en la empresa comodín encontramos que la estrategia también es trabajada desde los valores empresariales, entre ellos encontramos el respeto, la honestidad, la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la lealtad, la responsabilidad, y son bien conocidos y aplicados por los trabajadores en sus puestos de trabajo, logrando así estar alineados con la estrategia y los más importante, saben reconocerse dentro de una empresa la cual brinda un servicio.

EV1: - Los más importantes son el respeto, la honestidad, la lealtad, el trabajo en equipo, la responsabilidad; estos permiten alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la compañía, por ello son determinados como los más importantes y tratamos de promoverlos día a día.

EV2: - El respeto, la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la honestidad, la responsabilidad son los valores más importantes en la empresa, y nos ayudan a trabajar correctamente y a cumplir con nuestras tareas eficientemente.

EV3: - El respeto, el trabajo en equipo, la lealtad, la responsabilidad y la honestidad, son los más importantes porque son la base para desempeñar bien nuestros trabajos, para hacer bien las cosas y cumplir con la empresa, con lo que ella espera de nosotros.

EV4: - El trabajo en equipo, el respeto, la lealtad, la honestidad, el compromiso, la responsabilidad, la orientación al cliente, creo que esos son los más importantes porque nos ayudan a hacer más fácil nuestros trabajos y a cumplir con nuestra empresa.

EV5: - En cuanto a mi experiencia, los más importantes son el respeto, la vocación de servicio al cliente, la honestidad y la integridad. Son las más importantes porque los supermercados son organizaciones donde se relaciona mucha gente, se trabaja con gente y para la gente, y es importante que exista el respeto entre ellas, los trabajadores deben tener vocación de servicio al cliente porque de eso se trata principalmente una empresa de supermercados, de servir a los clientes, la honestidad y la integridad, y también la responsabilidad, porque esos creo que son básicos para todos los trabajos.

EV6: - Yo diría que existen tres valores principales en el rubro, la orientación al cliente, por que el cliente siempre tiene la razón y a eso se dedica el supermercadismo, a atender las necesidades de los clientes, otro valor el respeto, se trabaja con mucha gente y los problemas siempre van a estar, hay que saber manejarlos y siempre con respeto, y la responsabilidad, hay que cumplir con la empresa porque ella cumple con nosotros, nos pagan por un trabajo y nosotros los empleados debemos ser responsables con nuestras tareas, cumplirlas.

Se puede observar en la práctica de la estrategia, como la empresa aplica los valores que promueve:

EV1 - El ejemplo más significativo que te puedo dar sobre las actividades estratégicas de la empresa, es la de mantener la identidad de empresa jujeña, porque como ya te comente, nuestros competidores son empresas nacionales, y tratamos de diferenciarnos mostrando nuestro compromiso con la provincia, con nuestra gente, a través de actividades como realizar convenios con la universidad nacional de Jujuy en cuanto a pasantías, convenios con fundaciones jujeñas como la fundación "todos juntos", "Dar.Lo.Cab." o la fundación "unidos por Jujuy", o trabajando con proveedores jujeños además de los nacionales, entre otras cosas.

EV4:- Actividades como mejorar la atención al público, en cuanto al trato cordial y la rapidez de respuesta, de información sobre productos o la rapidez de atención en las cajas, mejorar la reposición de productos y etiquetado de precios en góndolas, mejorar o mantener la buena relación con los proveedores para tener mejores precios, los mejores productos y ofrecer mejores ofertas que la competencia, y por último, contar con mejores trabajadores que la competencia y cuidarlos para que no se vayan. Deben haber más, pero yo creo que esas principalmente, la atención al público, los productos que ofrecemos, los precios y los trabajadores.

Porter (1996), sostiene que en el ámbito de una empresa, la estrategia debe llevarse a cabo en un conjunto integrado y coherente de acciones con las que se debe conseguir y mantener una posición ventajosa frente a la competencia; el propósito de esto es diferenciar una compañía de otra a través de la emulación de diferentes actividades de la competencia, o la realización de actividades similares de manera diferente, para ello la empresa Alberdi S.A. lleva a cabo otras prácticas relacionadas con la estrategia como políticas de ganancias, reducción de costos, relaciones con los públicos de interés, políticas de distribución y venta, administración del stock, el crecimiento en cuanto a presencia en el mercado, políticas de precios, como en el caso de la publicación constante de ofertas, como lo que se pudo ver en las OBS 1 y 8:

OBS 1 - "...pude ver cajas que contienen en su interior folletos con las ofertas de los supermercados comodín."

OBS 8: "...una ventana grande tapada por carteles con las ofertas."

- "...Vuelve rápidamente con los elementos solicitados, eran grandes cartulinas amarillas, tienen en el centro otra cartulina blanca con el cartel grande escrito en color negro "MEGAOFERTA", con la descripción del producto y el precio de oferta..."

Algunas de las prácticas detalladas por los informantes son:

EV1 - Lo que si te puedo decir es que se plantean objetivos mensuales, que están mayormente relacionados con los resultados financieros y con el desempeño de los empleados; y objetivos anuales, que también están relacionados con el rendimiento financiero anual de la empresa y con las oportunidades de expansión y crecimiento de las sucursales, esto para seguir manteniendo y aumentando el posicionamiento y la presencia en el mercado de la provincia.

EV2 - Si, existe una estrategia general, que tiene que ver sobre todo con la maximización de las ventas, la reducción de los costos y el mantenimiento de la calidad de nuestros productos y servicios, y de allí se desprenden otras estrategias más específicas que apoyan a la primera, como el manejo del stock, las políticas de precios, la relación con los clientes, los proveedores, los trabajadores, los clientes que nos compran, y las demás estrategias de distribución, de venta, de compra, etc.

EV 3 - Por lo menos las actividades estratégicas que realizamos desde mi área es contar siempre con stock en las sucursales y planear ofertas para el público.

Más allá de las prácticas llevadas a cabo por la estrategia empresarial, encontramos la más significativa para las empresas de servicio, la orientación al cliente, y es una de ellas en la que la empresa Alberdi sigue los lineamientos de Porter (1996), acciones con las que se pretende conseguir y mantener una posición ventajosa frente a la competencia y diferenciarse de ella: la preocupación por la atención de las necesidades de los clientes, para que a la hora de elegir el cliente sea atraído ante la competencias por supermercados Comodín, esto se pudo identificar por medio de las observaciones realizadas, específicamente en la OBS 1 donde se pudo vislumbrar como la empresa busca satisfacer desde todos los aspectos posibles a sus consumidores, ofreciéndole otros servicios que solo, desde la empresa de supermercados, no pueden satisfacer:

OBS 1- "…a los lados de la puerta de ingreso a la administración de la empresa se encuentran ubicadas diferentes tiendas, al lado izquierdo se encuentran las puertas de ingreso al Híper Comodín, con los carros ubicados al lado izquierdo de la puerta, una tienda de revistas, con un ventanal grande que da al estacionamiento donde hay colgadas todo tipo de revistas, un cajero automático del banco Masventas con una sola máquina expendedora, y del lado derecho, una tienda de tarjeta Noa con cajas de cobro del servicio Pago Fácil y estantes ubicados en una ventana grande que da al estacionamiento con diversos electrodomésticos y juguetes rotulados con carteles que dicen "puntos 1500, puntos 2000, puntos 3000", un cajero automático del banco Macro con dos bocas de expendio, y una tienda de helados de la cadena de Grido con una puerta y un ventanal

grande con propagandas autoadhesivas pegadas al vidrio con los precios de los helados y las promociones…"

De esta manera, se puede corroborar que dentro de la empresa Alberdi S.A., empresa de supermercados, la estrategia, planteada según Chandler y Kenneth (2006) quienes la definieron como la determinación conjunta de objetivos empresariales, misiones y metas a largo plazo, y de las líneas de acción para su consecución, ya sean políticas o planes y la distribución de recursos necesarios para realizar esos propósitos, está determinada desde todos sus flancos, si bien, como nos afirmaron algunos informantes, no todos cuentan con precisión sobre los detalles de los objetivos organizacionales, si se comunica con precisión sobre lo que cada uno debe hacer para sumar su granito de arena al cumplimiento de los objetivos empresariales, y cumplir así con la planeación estratégica de la empresa.

EV1: - los objetivos organizacionales vienen planteados por el directorio y por el gerente general, y luego son comunicadas a cada área correspondiente las directrices para cumplirlos,

- Es así, quedan restringidos a los mandos medios, que son quienes deben organizar los recursos para poder alcanzar los objetivos planteados. En todo caso, somos nosotros los mandos medios, los que comunicamos a nuestro equipo las partes que les corresponden a ellos para cumplir con los objetivos planteados.

EV2: - A los objetivos organizacionales nos los dan a conocer a principio de año, en una reunión en la que asistimos todos los gerentes de las sucursales y algunos encargados de salón, la realizan en la sala de juntas de la administración central.

EV3: - Los mandos medios y los jefes de las áreas son los que dan a conocer los objetivos organizacionales, por lo menos en mi área es así.

En este caso, ante la identificación de los objetivos empresariales por parte de los empleados, la mayoría de los informantes, confirma no tener mucho conocimiento sobre las estrategias adoptadas por la empresa, solo sobre la tarea que deben realizar y que sumará a la consecución de la estrategia. En este sentido Porter (1996) establece que los empleados necesitan saber y estar interiorizados sobre la estrategia que adopta la empresa; para ello es necesaria una comunicación transparente y también una estrategia establecida para dichos empleados, es importante otorgarle a esta situación la importancia que se merece, porque como ya lo menciona Vivas (2014), los recursos humanos de los supermercados son factores trascendentales en cuanto a la eficiencia y el desarrollo de una organización de esta envergadura. Por ello también, en la empresa de supermercados Comodín, es necesaria la existencia de un área que se encargue de plantear ciertas estrategias, congruente con la estrategia general, que según nuestro informante EV1 nos confirma que existen estrategias por área, y que una de ellas es la de recursos humanos.

En lo que respecta a la siguiente *categoría teórica estrategia de recursos humanos*, relacionándola con la *categoría empírica prácticas de recursos humanos* encontramos que Zipitría (2009) y Vivas (2009) afirman que como toda organización, un supermercado trabaja con recursos humanos y no humanos, ambos se presentan complejos, y deben ser administrados de la manera más eficiente para generar la consecución de los objetivos organizacionales; y es por ello que se deben platear ciertas estrategias, en diferentes niveles de acción y en miras de los objetivos. Por ello, la empresa Alberdi S.A. posee un área para gestionar los recursos humanos, y llevar adelante estas estrategias. Como bien los señaló el informante EV1 las estrategias de recursos humanos se encuentran detalladas en su descriptivo de área, DOC 1, documento que en el que se puede observar cómo se configura y se estructura el área, donde se establece que a partir del año 2014 la gerencia de recursos humanos pasará a funcionar con dos jefaturas, una operativa y otra ejecutiva, se detallan los puestos y un pequeño organigrama de recursos humanos. Así también se observa cómo se plantean las políticas de cada una de los ámbitos de influencia como reclutamiento y selección, novedades, liquidación de sueldo, capacitación, suministros, relaciones laborales, servicios internos y externos del personal de la empresa (incluye pasantías o trabajadores especiales, servicio de ART, higiene y seguridad laboral, seguridad y monitoreo).

Abordando lo que la empresa establece en su estructura estratégica de recursos humanos, habiendo observado el descriptivo del área, donde ya establecimos que según el DOC 1, el área de recursos humanos se configura y se estructura a partir del año 2014 con dos jefaturas, una operativa y otra ejecutiva, un jefe de recursos humanos y un jefe de personal; además en él se establece un pequeño organigrama con los operarios que la componen: asistente de recursos humanos, liquidador de sueldos, asistente de liquidación de sueldos, administrativos de personal; esto se pudo corroborar a través de la observación:

OBS 1: "Llegamos a la oficina de la jefa de recursos humanos, pegada a la oficina del jefe de personal del lado izquierdo..."

- "...ella me presenta a las 6 personas que se encuentran trabajando ahí..."

- "...no se encontraban en las oficinas, una su auxiliar que ya pude conocer pero que no me pudo presentar formalmente porque en estos momentos se encuentra en otras oficinas entrevistando gente, y la otra persona es el jefe de personal que en este momento se encuentra realizando tramites en el ministerio de trabajo..."

También, fueron los informantes EV1, EV4, EV5, EV6 quienes nos proporcionaron datos acerca de la configuración estratégica del área:

EV1: - La estructura interna del área de RR.HH. en ese momento era igual que ahora, constituida por el jefe de recursos humanos y un auxiliar de recursos humanos.

EV4- La jefa de recursos humanos y la asistente, y después está el jefe de personal y sus asistentes.

EVTA5: - Si, se configura por dos personas, la jefa y la auxiliar de recursos humanos.

EVTA6: Se configura con la jefa y la auxiliar de recursos humanos.

Según lo determina BOHLANDER (2005), los encargados de recursos humanos deben asociar la administración de las personas y la planeación estratégica de la organización en su conjunto, de tres maneras básicas: vinculando la planeación estratégica de la organización con la planeación de recursos humanos, el desarrollo del capital humano de la organización y garantizar la coincidencia y flexibilidad.

En cuanto a la vinculación de la planeación de los recursos humanos con la planeación estratégica de la organización, se refiere a que cuando se ha determinado la estrategia, se deben tomar decisiones en cuanto a la asignación de los recursos humanos, establecer la cantidad y el perfil de personas necesarias para cumplir con los objetivos organizacionales. En cuanto a esto el informante EV 1 establece que son las personas que van a ejecutar los planes de acción de la estrategia organizacional, y que lo primero es reconocer los recursos que poseemos, las personas, identificar el personal del que se dispone en la empresa, y en pos de eso, todas las funciones de recursos humanos subsiguientes mantenerlas en línea con la estrategia organizacional, el desarrollo de personas, las evaluaciones de desempeño, las capacitaciones, etc. todo en línea con las acciones determinadas por la estrategia empresarial.

Otra de las formar de vinculación planteadas por BOHLANDER (2005) es la arquitectura del capital humano de la organización, el desarrollo de las competencias centrales, desarrollar aptitudes que otras empresas no poseen con el fin de lograr establecer ventajas competitivas sobre las demás. Un elemento vital para la planeación estratégica de los recursos humanos, es la determinación de la existencia de personas, ya sean externas o internas a la organización, que encajen con la estrategia planteada; La empresa Alberdi S. A. aplica esto y se lo puede ver reflejado en el DOC 4, donde se plantea como parte del proceso integral de recursos humanos, al desarrollo del personal, en dicho documento se observa el siguiente proceso:

- Incorporación de personal: reclutamiento, selección, ingreso e inducción.
- Formación de personal: proceso de capacitación, desarrollo de un plan de carrera y evaluaciones de desempeño.
- Compensaciones y beneficios: ascensos de puesto, rotación de puesto, recompensas económicas y no económicas.
- Desvinculación: motivos (voluntaria: abandono y jubilación / involuntaria: cese por parte de la empresa).
- Encuestas de egreso del personal.
- Análisis e informes finales de gestión: indicadores de gestión de recursos humanos (IGRH). Periodicidad de los informes.

BOHLANDER (2005) también se refiera a garantizar la coincidencia y la flexibilidad con las prácticas de recursos humanos, aquí es donde se engloba la articulación de las políticas, los programas de acción y las prácticas de esta área con los requerimientos de la estrategia organizacional. Estos deben coincidir tanto externa, por ejemplo, si la estrategia del negocio es mantener bajos costos, las prácticas de recursos humanos deben ser consecuentes con ello; como internamente: que las prácticas de recursos humanos son articuladas de una manera en la que unas, refuercen a otras. Por ejemplo, el diseño de puestos, la asignación de personal, la capacitación, la evaluación del desempeño, la compensación y otros, deben estar enfocados en los mismos parámetros conductuales, como por ejemplo en la eficiencia y la creatividad. En cuanto a esto, nuestro informante expresó:

EV1 - Son todas consecuentes, todas siguen una misma línea, siempre relacionadas con la estrategia de la empresa, todas se apoyan entre sí, por ejemplo, el diseño de puestos sirve de apoyo al momento de reclutar y seleccionar, pero también al momento de realizar evaluaciones de desempeño o implementar capacitaciones, y todos enfocados en conseguir mantener y desarrollar al mejor capital humano.

En cuanto a garantizar la flexibilidad, Bohlander (2005) se refiere a una coordinación flexible y veloz para la reasignación de recursos, en el caso de que surjan necesidades nuevas y, por otra parte, a la flexibilidad de los recursos humanos, esto en relación a contar con personas capaces de ejecutar distintas tareas de diversas maneras, es decir una población trabajadora flexible. Esto se aplica en la empresa de supermercados de la siguiente manera:

EV1 - "...nuestros trabajadores están preparados para ser reasignados dentro de las áreas operativas, digo están preparados, porque al momento de seleccionarlos evaluamos esta posibilidad y buscamos personas que, sobre todo, presenten capacidades de adaptabilidad. Nuestros empleados del sector operativo, desarrollan otras tareas además de las designadas, en el caso de que surjan situaciones que lo ameriten, como ausencias, enfermedades, licencias especiales, etc."

EV2: - "...Los empleados suelen desempeñar distintas tareas a lo largo de su vida en la empresa, eso lo hacemos para poder contar con una población trabajadora flexible y poder cubrir ante cualquier situación de emergencia, cualquier puesto, digamos que todos estamos formados para hacer de todo, en cuanto a lo que es la parte operativa por supuesto, porque para tareas más complejas siempre el nivel que está más arriba se encarga de auxiliar tareas del nivel que le sigue abajo."

Por lo tanto, cabe señalar que en cuanto a la flexibilidad y reasignación de recursos en área de recursos humanos de la empresa Alberdi S.A. tiene muy presente esta estrategia, y la aplica entre sus trabajadores.

Por otra parte, Aquino (2010) se refiere a lo que debería ser el objetivo centrar de la estrategia de recursos humanos, establece que se deben fomentar un conjunto de acciones

tendientes a identificar, desarrollar, promover y compensar el personal clave, y de esta manera, maximizar el capital humano de la organización. Principalmente, se debe controlar la gestión del flujo interno del personal en la empresa, ingresos - egresos: se trata de la política a adoptar, en cuanto a la alternativa más fuerte de "desarrollar vs. Comprar". Para ello Aquino (2010) plantea dos políticas centrales:

• La política de desarrollo interno del personal: se trata de la cobertura de posiciones claves en base al desarrollo del personal interno.

• La política de cobertura de vacantes con personas provenientes del mercado de trabajo: en este caso la prioridad es la cobertura de las vacantes con personal externo o proveniente del mercado, denominada también compra de personal.

Según nuestros informantes, los cursos de acción de acuerdo a esta política dependen, según el informante EV 1, a los perfiles de búsqueda:

EV 1- a veces se determinan perfiles que no podemos encontrar en el mercado de recursos humanos, no solo a nivel de educación o profesional, sino a nivel valores personales, capacidades y competencias.

Y en determinados casos, los puestos vacantes requieren recurrir a la búsqueda interna o en algunos casos, aportando resultados positivos, al desarrollo interno:

EV1 - Para las posiciones claves recurrimos tanto al desarrollo interno, como a la contratación de externos, dependiendo de la complejidad y de los requisitos del puesto. Si vemos que no contamos con mano de obra calificada en planta, recurrimos al reclutamiento externo, pero tratamos de implementar principalmente políticas de desarrollo interno, esto nos sirve para motivar a nuestros empleados y hacerles saber que pueden crecer dentro de nuestra empresa. También consideramos importante ingresar personas nuevas a la empresa, con conocimientos y experiencias que pueden mejorar algunos procesos, sobre todo procesos relacionados con posiciones claves, como son los gerentes de sucursales.

EV2: - Sé que el área de recursos humanos lleva a cabo políticas de desarrollo interno, fue así como hoy me encuentro desempeñando un cargo gerencial, mi puesto anterior era como encargada de salón y me capacitaron durante un mes y medio para poder desempeñarme en el puesto en el que hoy me encuentro.

Aquino (2010), también establece otros ámbitos en los que es necesario aplicar ciertas políticas básicas:

• Gestión del desempeño de los trabajadores: dado que la estrategia necesita ser conocida y aplicada por toda la organización para su consecución, se debe definir claramente lo que la empresa espera de sus colaboradores y es por ello que se deben establecer los parámetros de "cómo se hacen las cosas" y "que cosas se deben hacer o se han hecho":

• Sistemas de recompensas y beneficios: esto se vuelve a plantear en torno un sistema evaluador, y a una acción objetiva de jerarquía, en cuanto a la fijación y negociación de los

resultados a alcanzar, en el manejo de recompensas fijas o variables. Dichas recompensas se suceden en función de lo realmente alcanzado, sin que ellas puedan ser influenciadas por persona alguna.

• Gestión de cobertura de funciones directivas: aquí se enfrentan dos políticas estratégicas, el desarrollo de personal versus la compra de personal. En el primer caso se deben establecer programas formales de desarrollo para el puesto, y en el segundo caso dichos programas serán eventuales, y estarán dirigidos a niveles específicos.

• Gestión de los canales de comunicación entre la empresa y su gente: esta refiere al desarrollo de canales de comunicación por medio de distintos grupos de gestión con o sin influencia sindical, políticas de relaciones gremiales, alternativas de sindicalización o no sindicalización.

En cuanto a estas políticas determinadas por Aquino (2010), podemos observar las desarrolladas en el DOC 1, descriptivo del área de recursos humanos, entre ellas:

- incorporar en el menor tiempo posible a los mejores candidatos externos o internos, para cubrir las vacantes requeridas por la empresa.

- control y seguimiento de novedades de personal en planta y a prueba de Sucursales Minoristas - Mayoristas, Centro de distribución, Talleres y Administración Central. Gestión de los empleados de proveedores externos.

- gestionar en tiempo y forma el pago de los haberes del personal de Sucursales minoristas – mayoristas, C. de Distribución, Administración, Producción y Talleres.

- detectar necesidades de capacitación, gestionarlas, ejecutarlas y mensurar su impacto a partir de la modificación de los indicadores de gestión.

- solicitar la compra de suministros a los fines de la entrega correcta de uniformes y elementos de protección personal a los 1000 empleados de la empresa.

- gestión y resolución de problemáticas referidas a la relación de la empresa con los sindicatos, federaciones y cámaras empresariales, a partir del soporte de la asesoría legal externa.

- gestionar la vinculación con empresas/organismos externos que proveen auditorias de seguridad e higiene, aseguradora de riesgos del trabajo y programas de inserción laboral.

- control, seguimiento y operativización de servicios internos.

La información que nos brindaron, en cuanto a la aplicación de las políticas de recursos humanos es que, según los informantes EV1, EV 2, EV3, EV 4, se aplican diversas estrategias en cuanto a estas políticas se refieren. Entre ellas se pueden mencionar todas las políticas estratégicas citadas por Aquino (2010), siendo el área de recursos humanos de la empresa Alberdi S.A. muy completo en cuanto a esto.

Lo sostenido por lo informantes en relación al abastecimiento de personal, sostienen que cuando se plantea renovar a alguien, es porque la gente no presenta un buen desempeño, y se opta por desarrollar a la que presenta un buen potencial, o también ingresar gente externa para renovar la nómina; para los puesto operativos, se realizan básicamente ingresos de personas externas, pero también hay casos en los que se opta por políticas de desarrollo, uno de nuestros informantes aseguró que él ingresó a la empresa siendo operativo en una sucursal y por políticas de desarrollo, hoy es el asistente del área de cuentas. Lo que es la cobertura de cargos directivos, se lleva a cabo ya sea con trabajadores internos o con personas externas, dependiendo si la empresa cuenta con personas aptas para realizar las tareas de ese puesto, otro de nuestros informantes afirmó que, en el momento de la entrevista, él se encontraba en capacitación para un cargo directivo.

En cuanto a la gestión del desempeño de los trabajadores, la empresa Alberdi S.A. opta por realizar una evaluación mensual a las personas q se encuentran en periodo de prueba por un período total de tres meses, o de 15 días a las personas en capacitación, todo esto para facilitar las decisiones de desarrollo o de continuidad laboral; generalmente las evaluaciones que se les aplica al personal operativos, es llevado a cabo por los gerentes o sus jefes directos. Para el total de la nómina las evaluaciones de desempeño son aplicadas anualmente. En el DOC 8 se pueden observar las competencias que se evalúan para cada caso en específico, porque sí, están parametrizadas para cada tipo de puesto en especial.

En lo que se refiere a la comunicación con el personal, el área de recursos humanos emplea el uso de correos, carteles, circulares, comunicados internos, etc.; estas metodologías son mayormente empleadas con el personal administrativo. En cuanto a la comunicación con las sucursales se emplean bolsines con cuadernillos de notificaciones importantes, o también por medio de mails, teléfono o celulares corporativos. Solo para casos especiales se da la comunicación en persona o por medio de reuniones.

Estas metodologías de comunicación se pudieron observar de la siguiente manera:

OBS 1 - "...me presenta a las 6 personas que se encuentran ahí, las cuales estaban trabajando cuando nos acercamos, algunas en el teléfono preguntando por los horarios de ingreso de algunas personas..."

- "...en frente una pared con una pizarra con carteles sobre accidentes laborales y números importantes en casos de emergencia..."

- "...luego les paso un mail contándoles más..."

OBS 2 - "...ingresa una persona más, con una especie de bolsos o bolsines que tienen un cierre muy grueso en la parte superior, son de color verde y de un tamaño más grande que una hoja oficio, son de una tela muy gruesa, deja los bolsines sobre uno de los escritorios desocupados, y coloca aproximadamente unos 10 o 15 bolsines..."

OBS 3: - "...una pared de cemento sobre la cual se encuentra el reloj de marcación de ingreso y egreso del personal, junto a él un cartel con información sobre accidentes laborales, instrucciones sobre cómo actuar ante un incidente laboral..."

Sobre las políticas de remuneración, los informantes afirman que se mantienen de acuerdo al convenio colectivo de trabajo de comercio, solo los gerentes, encargados o jefes se encuentran fuera de convenio. En cuanto a las políticas de beneficios y recompensas, éstas se rigen también por el convenio colectivo de trabajo y las leyes laborales.

Lo referido a las capacitaciones, recursos humanos opta por formar trabajadores polivalentes por medio de la rotación de las personas en los puestos, cuando surgen necesidades nuevas como ausencias o licencias especiales o accidentes y hay que reemplazar a alguien, se pone a otra persona que quizás nada tenía que ver con el puesto, pero ya con el tiempo se lo iba entrenando, uno de los informantes asegura que en su sucursal, todos saben hacer de todo, conocen a sus compañeros y las tareas que realiza cada uno, por lo mismo casi nadie se queda en un mismo puesto y en una misma sucursal por muchos años, cuando es necesario los cajeros cumplen tareas de repositores, las supervisoras de cajas tareas de cajeros, los encargados de salón tareas de gerentes; también se capacita a la gente en temas referidos a la seguridad laboral y otros como evacuaciones antes incendios o terremotos.

Según el informante EV 1, desde principios de 2014, se comenzó a implementar la gestión por competencias, se inició con los perfiles descriptos por competencias, para luego seguir con la selección por competencias de gerentes y continuar trabajando en las demás actividades y políticas de recursos humanos para gestionarlas por competencias.

Acercándonos ahora a la *categoría teórica reclutamiento y selección por competencias,* para contrastarla con la *categoría empírica proceso de cobertura de vacante gerencial,* haremos referencia en primer lugar, a los tipos de gerentes presentes en una empresa como Alberdi S.A.

Hellriegel, Jackson, Slocum (2002), plantean que los ámbitos de los negocios, no son el único ámbito donde se pueden hallar gerentes, y que su labor es colaborar con el logro de los objetivos de una organización; ellos planean, dirigen, organizan y controlan la asignación de recursos humanos, financieros y de información. Se pueden reconocer gerentes de departamento, producto, cuenta, planta, división, distrito y fuerza de trabajo, y lo que tienen en común todos ellos, es que poseen una gran responsabilidad sobre los esfuerzos de los grupos de personas que tienen a cargo. En el caso de organizaciones pequeñas, generalmente solo cuentan con un nivel gerencial, el cual es desempeñado por el propietario o director ejecutivo; en el caso de organizaciones de mayor envergadura, por lo general poseen más de un nivel gerencial. Entre estos niveles, los autores, distinguen tres, de los cuales los que podemos encontrar en la empresa Alberdi S. A. son

los gerentes de primera línea, gerentes de mandos intermedios y gerentes de primer nivel. Esto, de acuerdo a lo que los informantes nos plantearon:

EV1: - "Existen gerentes de sucursales, gerente comercial y gerente general."

EV2: - "Nosotros, los gerentes de las sucursales, un gerente de área, que es el gerente comercial, y un gerente general."

EV3: - "Gerente de sucursal, gerente comercial y gerente general de la empresa."

- El gerente de sucursal se encarga de administrar la sucursal, el gerente comercial se encarga de ver el funcionamiento solo de las sucursales comerciales, digo comerciales porque en la empresa hay un centro de distribución y la administración que sé que no le corresponden a él verlas, y el gerente general controla todas las dependencias de la empresa.

EV4 - "El gerente general, los Gerentes de planta, que serían los gerentes de las sucursales, y el gerente de área, que sería el gerente comercial."

- Detalladamente no, sé que el gerente general se encarga de supervisar y decidir sobre toda la empresa Alberdi, junto con la dueña, y los gerentes de sucursales se encargan de administrar las sucursales y cumplir lo que los anteriores le establecen, el gerente comercial supongo que de la parte comercial de las sucursales.

Podemos incluir dentro de la clasificación de Hellriegel, Jackson, Slocum (2002) al gerente de sucursal dentro de los gerentes de primera línea, ya que son los responsables directos de la producción de bienes y servicios; pueden estar denominados como jefes de ventas, de sección o supervisores de producción, o como en este caso, planteado por el informante EV 3, encargado de la producción de una sucursal. Estos generalmente requieren habilidades técnicas muy determinadas, para poder transmitirlas a sus subordinados y poder supervisarlas. Estos niveles, son ocupados, en la mayoría de los casos, por trabajadores que cultivaron una destreza técnica antes de convertirse en gerentes. En cuanto al gerente comercial, que según el informante EV 3, se encarga de ver el funcionamiento solo de las sucursales comerciales, podríamos incluirlo dentro de la clasificación de gerentes de mandos intermedios, que son quienes reciben directrices de la alta dirección, estrategias o políticas, y las transforman en metas y planes específicos o procedimientos operativos concretos; y para ello se encargan de determinadas tareas, como coordinar las actividades de los empleados, dirigir y coordinar las actividades de los gerentes de primera línea, en este caso a los gerentes de sucursales, decidir a qué proyectos se le asignaran dinero, personal o material, determinar los productos o servicios a ofrecer, plantear fechas objetivo en que deben realizarse, y decidir el modo de comercializarlos entre los clientes. Es común que estos se encuentren en cargos como jefe de área, gerente de planta o director de finanzas. Muchos de estos se inician como gerentes primera línea y después de muchos años pasan a gerentes de mandos intermedios.

Por último, encontramos al gerente general, quien según el informante EV 3, es el encargado de controlar todas las dependencias de la empresa. Este gerente clasificaría dentro de los gerentes de primer nivel, quienes presentan como principal responsabilidad la dirección general de una

organización, formulan los objetivos, las estrategias y las políticas que se llevaran a cabo dentro de ella; la mayor parte de su tiempo lo ocupan planeando y dirigiendo, interactuando con personas clave de otras corporaciones, representando a sus organizaciones en asuntos comunitarios, en acuerdos empresariales o en conciliaciones con el gobierno. Estos ocupan cargos de directores generales, presidente, presidente del consejo de administración, presidente de división y vicepresidente ejecutivo.

Para los fines de esta investigación, el gerente de primera línea es el que nos interesa reconocer. Para ello necesitamos determinar su puesto, las funciones y tareas que desempeña, cabe aclarar que desde el área de recursos humanos no nos pudieron acercar la descripción del puesto gerencial por cuestiones de confidencialidad, pero según el informante EV1, la empresa si cuenta con descriptivo de puesto gerencial, su función es la de servir como base para una búsqueda laboral y también para la corrección de desempeños laborales, a través de evaluaciones y capacitaciones, como si fuera un parámetro de comparación. Para lograr un acercamiento al puesto gerencial, recurriremos al DOC 10, un check list propio de un gerente, en el cual se describen las tareas que éste debe realizar día tras día:

- *Verificación de casilla de correo gerencial.*
- *Control de ofertas publicadas en cuanto a productos, precios, exhibición, cartelería y stock.*
- *Controlar la cartelería externa e interna en relación a ofertas del día u otras.*
- *Conocer el reporte diario de ausentismo – 8hs. /10hs.*
- *Realizar el control de la consistencia interna de los pedidos de mercadería.*
- *Recorrido y control de empleados: imagen, presencia, uniformes completos, uniformes limpios, elementos de protección personal.*
- *Recorrido y control por salón de: limpieza, orden, exhibiciones, iluminación, audio, puntos de venta, etc.*
- *Recorrido y control de depósito en cuanto limpieza, orden, estibas de productos, etc.*
- *Recorrido y control de trastienda y cámaras en cuanto: limpieza, orden, productos p/ devolución, decomiso, etc.*
- *Recorrer y controlar las exhibiciones en cuanto a: no frenteados, precios, cartelerías, faltantes, etc.*
- *Conocer el horario de los repositores externos y verificar el cumplimiento de tareas.*
- *Análisis de ventas por Dpto. y productos, trabajar sobre exhibiciones, acciones, cartelería, ubicación, etc.*

Según nuestro informante EV 3, la función de un gerente de sucursal es la de administrar los recursos físicos, financieros y humanos de una empresa para cumplir con las metas que desde la dirección le establecen. En cuanto a la modalidad de trabajo, este informante sostiene que la conducción de un gerente de sucursal presenta un estilo muy formal, una conducción orientada a las tareas, focalizado en que su personal a cargo cumpla con los trabajos asignados; en mantener ordenadas las estructuras y en cumplir con las directrices que recibe. También afirma que hay otro tipo de gerentes, con formación en coaching, que trabajan de una manera muy participativa, delegativa, formando colaboradores, motivando, y siempre atento a las necesidades de su equipo de trabajo, como capacitaciones, flexibilidad en los horarios, siempre atento al control del orden y la higiene de su sucursal, este último fue elegido como uno de los mejores gerentes de la empresa.

Otro de los informantes EV4, sostiene que hay gerentes muy accesibles para la comunicación, dispuestos a enseñar, muy rigurosos, pero siempre predispuestos a enseñar para facilitar la toma de decisión de los demás, pero que en general presentan un estilo muy estricto, muy focalizado en el cumplimiento de las tareas, en las ventas y en el servicio al cliente. Entre sus características principales, estar siempre pendiente de las ventas, de que las personas cumplan con sus tareas y las hagan bien, de controlar a su equipo de trabajo, transmitir conocimiento a su equipo de trabajo para evitar errores.

En cuanto a las características personales de un gerente de sucursal de la empresa Alberdi S.A., mediante observaciones pudimos determinar que el puesto lo ocupan personas con experiencia, con trayectoria en la empresa, que se encargan de capacitar y empoderar a otras personas, ya sea por medio de una capacitación o simplemente para mejorar el desempeño de algún compañero, tienen mucha relación con el personal de las sucursales como así también con los clientes del supermercado:

OBS 3: "Llegamos a una especie de oficina, muy pequeña y con muy poca luz, la puerta está abierta y adentro un señor de tez blanca, con anteojos, de cabello grisáceo y vestía una camisa blanca, está escribiendo en un cuaderno, está sentado en una silla de patas fijas..."

- "...soy el gerente de esta sucursal, y Marianela me lo presenta él es el señor Roberto, es el gerente con más años trabajando para esta empresa, y es el que más experiencia tiene, por eso es el encargado de la mayoría de nuestras capacitaciones..."

OBS 8: "...le pregunto por la gerente, me responde está ahí y me señala con la mirada a una mujer de tez clara, con el cabello largo y rubio, de unos 50 años, viste un sweater rojo y una camisa blanca, esta parada atrás de una caja de cobro..."

- "...La gerente sale del sector y habla con los cajeros de la otra línea de caja, luego habla con el guardia. Se dirige hacia uno de los pasillos que está al frente de donde estoy sentada y habla con un hombre, un empleado que estaba reponiendo mercadería en una góndola. Sigue caminando, y llega hasta el sector de carnicería y habla con las dos personas que se encontraban allí, trabajando, continua y se dirige hacia la parte de depósito, corre las cortinas y desde la puerta les

dice chicos hay una señorita que está realizando su tesis en la empresa, está aquí hoy, les aviso porque va a estar recorriendo las instalaciones del súper, suelta la cortina y regresa al sitio donde estaba inicialmente, pasa por detrás mío y comienza a leer unos papeles."

- "La gerente deja los papeles en una carpeta bibliorato que saca de un estante colgado de la pared, en donde hay dos carpetas más de este tipo, ninguna se encuentra rotulada. Abre la carpeta, abre los anillos y coloca alguna de estas hojas que estaba controlando, cierra los anillos y la carpeta y la coloca nuevamente en su lugar. Agarra el resto de las hojas que no guardo, sale de este sector y se dirige a uno de los pasillos del sector de higiene personal. Observa las etiquetas de los precios, luego observa las hojas, saca una lapicera de un bolsillo de su pantalón y escribe en uno de los papeles que lleva en la mano, vuelve a hacer lo mismo con otros 10 u 15 productos más. Luego se dirige hacia otro pasillo, y comienza a controlar las etiquetas de los precios de otros productos del sector de limpieza, y se adentra más en el pasillo. Yo me levanto de la silla y me acerco un poco más a la zona donde se encuentra la gerente. Ella continúa controlando las etiquetas de los precios, acomoda unos productos que estaban desordenados, más específicamente unos paquetes de papel higiénico, sale del pasillo y veo que camina buscando a alguien, se detiene y hace señas con la mano como llamando a alguien. Luego de unos segundos se acerca un joven, la misma persona que estaba reponiendo anteriormente en una góndola, un chico de unos 20 años, alto, de tez trigueña, vestía el uniforme de campera polar amarilla, pantalón beige y botas negras. Caminan juntos hasta llegar a la zona donde la gerente se encontraba controlando y le da indicaciones sobre como acomodar los paquetes le dice que debe encastrarlos de una manera para que entren todos, pero queden sueltos para que el cliente pueda sacarlos fácilmente sin derrumbar el resto, por favor fíjate esto cuando termines allá, el muchacho le contesta bueno y se retira del lugar. Sigue controlando las góndolas del pasillo."

- "...se dirige hacia otro pasillo, hace unas anotaciones en una de las hojas mientras camina, llega y se detiene frente al sector de no perecederos y comienza a controlas las etiquetas, vuelve a hacer anotaciones, despega una de las etiquetas de una góndola y la guarda en el bolsillo de su pantalón, continúa controlando los precios. Termina de recorrer ese pasillo, pasa detrás de ella una señora con un carrito, se saludan diciendo buen día. La gerente vuelve al lugar donde están los biblioratos, saca una y guarda las hojas con las que realizo el control, le pide a la cajera que estaba desocupada en la caja que está al lado de ella, que por favor se fije en la computadora este producto porque no lo tiene en la lista y que le envié un mail a comercial preguntando porque no lo enviaron, le entrega la etiqueta a la cajera y vuelve a salir de ese sector, camina por uno de los pasillos centrales, llega hasta el final y observa los productos lácteos, los acomoda en los estantes, los pone parejos, con la marca al frente, los trae hacia adelante, luego observa los sachets que están en la base de la heladera exhibidora, veo que hay una persona que está terminando de cargar alguno de los productos lácteos en sachet, un hombre de contextura normal, vestía totalmente de blanco, campera, pantalón y botas, la gerente se dirige hacia él y le dice ese lote es el que deje anotado anoche ¿no? Te dijo Robles que esos hay que sacarlos en promoción, urgente porque ya están cerca de la fecha de caducidad..."

Aquino (2010), define a los gerentes como “híbridos”, personas que poseen suficiente poder para tomar decisiones empresariales, dado que tienen el poder de conducción dentro de la empresa, pero no son los dueños del capital. Su capital lo constituyen sus propios conocimientos y habilidades, y de esta manera, y por medio de ellos, ejercen su capacidad de conducir la organización tanto al éxito como al fracaso. En lo que respecta a sus habilidades, el informante EV2: plantea que un gerente debe ser correcto y justo, saber escuchar y comprender, pero también saber hacerse respetar y exigir al equipo que cumpla con sus responsabilidades. En cuanto a su capital intelectual, plantea que debe poseer conocimientos sobre exposición y venta, atención al cliente, conocimientos financieros y de administración, que, más que educación, necesita experiencia, aunque también, el puesto requiere formación sobre gerenciamiento, o poseer algún título sobre finanzas o economía o administración de empresas; este informante nos transmite su experiencia con gerentes de tres sucursales de la empresa Alberdi, supermercados Comodín, en los que los gerentes con los que trabajó tenían títulos secundarios y alguna especialización en comercio, pero que en las demás sucursales existen algunos con formación académica. Nuestro informante EV 3 nos plantea que conoce solamente que uno de los gerentes que lo capacita tiene título terciario de un profesorado, y el gerente del primer puesto que él desempeñó en Comodín, solo tenía el secundario, pero una vasta experiencia como gerente y varios cursos en ventas y servicio al cliente. El informante EV4 plantea que solo conoce la formación del gerente de la sucursal donde trabajó, un técnico en administración de empresas. El informante EV6 sostiene que el gerente que se encontraba evaluándolo, poseía el título de técnico informático; desconocía la formación de los demás gerentes.

Bohlander (2005) nos determina que las claves de un buen gerente, más allá de conocimientos formales, son poseer liderazgo, iniciativa, capacidad resolutiva, capacidad de delegación, capacidad de persuasión y motivación, debe ser una persona comprometida con su trabajo, motivada por el crecimiento personal y laboral, por supuesto debe poseer total conocimientos sobre sus tareas, una definición muy cercana, según nuestros informantes, a la que se presenta en los gerentes de la empresa Alberdi S.A.

En conclusión, podemos decir que los gerentes presentes en Alberdi S. A. poseen más que nada conocimientos gerenciales a raíz de la experiencia que fueron adquiriendo a lo largo de su carrera. Además, la persona que ocupa este puesto, ofrece respuesta tanto a los propietarios, bajo su papel de administrador, como a las personas que dirige. Este es un nivel que se desempeña como cliente del departamento de recursos humanos, y es éste quien debe lograr altos niveles de compromiso y motivación en los ocupantes de las funciones gerenciales, según Aquino (2010); es por ello que al momento de reclutar y seleccionar una persona para que desempeñe esas funciones, recursos humanos debe aplicar estratégica y cuidadosamente dicho proceso, más allá de que se deben tener en claro cada una de las tareas que desarrollará, los conocimientos que requerirá para que dicha prestación sea efectiva, en fin, conocer el puesto desde todos sus áreas .

Ya lo establece Bohlander (2005), es primordial que la persona encargada de reclutar, conozca las especificaciones del puesto a cubrir, en ella deben estar establecidos los conocimientos, habilidades y aptitudes que necesita la persona que se desempeñara en el puesto. Para tomar la mejor decisión posible, aumentar los aciertos al máximo y disminuir las posibilidades de error, es necesario conocer y contar con la mayor cantidad posible de información relevante, tanto del puesto como de los aspirantes.

Las especificaciones del puesto, generalmente, se incluyen en los avisos de vacante para disponer de un primer filtro, y atraer así, a solicitantes calificados que cuenten con ellas y desalentar a los no calificados. El costo que se enfrentaría ante una mala decisión serían los gastos, por invertir dinero y tiempo en el proceso, por contratar un empleado incompetente, y también se enfrentaría un costo de oportunidad, al dejar ir a alguien que podría haber tenido éxito en la empresa.

En relación a esto, al momento de seleccionar una persona para la vacante gerencial, el informante EV 3 nos comenta que en su proceso de selección para el puesto gerencial le comunicaron claramente que buscaban un perfil pro-activo, con buen desempeño laboral, con capacidades de trabajo en equipo, de liderazgo, con conocimientos en ventas, en el manejo de la sucursal, así también les consultaron si él consideraba que poseía algunas de esas características o si se consideraba capaz de trabajarlas o de asimilar conocimientos. Según Bohlander (2005), estas especificaciones, generalmente, se incluyen en los avisos de vacante para disponer de un primer filtro, y atraer así, a solicitantes calificados que cuenten con ellas y desalentar a los no calificados; también se incluyen en ellos, las oportunidades profesionales y demás beneficios que la empresa puede ofrecer a sus futuros empleados.

De acuerdo a lo que el informante EV1 nos afirma, las actividades que llevaron a cabo en el proceso de reclutamiento del mando gerencial en el año 2014 en la empresa Alberdi fueron, primero establecer el perfil del puesto que se buscaba cubrir, la redacción de los avisos y su posterior publicación, ya sea internamente, mediante avisos en las sucursales o en la administración, o externamente, en los buscadores de trabajo de internet o bolsas de trabajo.

Por último, en el proceso de reclutamiento se filtraron los perfiles que se consideraron adecuados y que cumplían con los requisitos del puesto, luego le siguió la comunicación con los pre-seleccionados para coordinar una entrevista, por una parte, entrevistas personales, en el caso de los postulantes que podían dirigirse hasta nuestras oficinas, y por otra, telefónica o vía Skype. Los aspectos requeridos para la vacante gerencial, fueron la experiencia en puestos similares, la posibilidad de cambio de residencia, en el caso de que no vivan en san salvador, y por supuesto, que la persona posea determinadas competencias gerenciales, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, además de conocimientos en ventas, comercio, y por último la formación académica. En cuanto a los aspectos administrativos de este proceso fueron el control, la revisión y o reformulación del perfil del puesto gerencial, el estudio del perfil para poder más tarde redactar el aviso, la

determinación de los medios en los cuales se lo publicara y, por último, la divulgación y publicación del mismo. ALLES (2012) sostiene que deben explorarse inicialmente la propia organización; y que para ello debe establecerse un sistema de "job posting" o auto postulación, y luego de agotar esta fuente, recién se debe explorar externamente. Para este proceso, la empresa Alberdi S.A., como se puede observar, opto por llevar adelante ambas opciones, un reclutamiento interno y externo a la vez. En cuanto al reclutamiento interno, el informante EV3 sostiene que le comunicaron que para tenerlo en cuneta primero tenían que ver su historial laboral, sus ausencias, tardanzas, evaluaciones de desempeño, suspensiones, sanciones, llamados de atención, también sus cursos académicos, y tenía que presentar certificados.

El informante EV1 también nos informa que, para el caso de los mandos gerenciales, la solicitud de un nuevo cargo de este tipo, surge cada vez que se realiza la apertura de un nuevo local, y que la orden de cobertura viene dada por el directorio, aunque el pedido de un mando gerencial no solo responde a la apertura de una nueva sucursal, también responde a situaciones de jubilación, despidos, renuncias, o licencias por enfermedad o especiales. También nos comenta que en el año 2014 surgieron 3 vacantes en puestos gerenciales, dado que surgió la apertura de dos sucursales nuevas y una baja de personal gerencial.

El proceso recibió respuestas muy rápidas de parte de los candidatos, nos comentó el informante EV 1: "...también recibimos un gran número y variedad de postulantes, desde distintas partes del país. Reclutamos a través de redes sociales o bolsas de trabajo, como CompuTrabajo, bumeran, LinkedIn, la página oficial de Facebook de la empresa, entre otras."

Todos los postulantes externos a la empresa coinciden con los pasos y características del proceso, todos los informantes EV1, EV 2, EV 3, EV 4, EV 5, EV 6, EV 7 Y EV 8, describen el proceso de selección llevado a cabo en el año 2014 para cubrir el puesto de gerente de sucursal de la siguiente manera: Comenzaron con una entrevista inicial, ejecutada por el área de recursos humanos, que permitió realizar un primer filtro a los postulantes, comparando los datos del currículo vitae y toda la información que se pudo obtener de dicha entrevista, con los requerimientos del puesto gerencial, la cual fue realizada vía Skype para los postulantes externos a la empresa y que residían en otras localidades; luego, las personas que pasaron la primera etapa, concurrieron a una segunda entrevista a cargo del gerente comercial, quien evaluó los conocimientos comerciales sobre el rubro, mediante preguntas específicas sobre supermercadismo o por medio de rol plays, una vez más, a la gente residente de otros lugares, a las que se les imposibilitaba asistir personalmente, se las evaluó por medio de Skype; la siguiente fase, solo se aplicó para los postulantes externos, la solicitud de documentación, los que quedaron preseleccionados luego de las dos entrevistas, a las personas preseleccionadas las determinados en conjunto con el gerente comercial. Una vez que se recibió toda la documentación, se coordinó una última entrevista, a partir de allí procedieron a corroborar los datos familiares, académicos y los antecedentes laborales, recursos humanos se contactamos vía mail o vía teléfono para pedir las referencias de cada postulante, esto también se

aplicó solo para el caso de los postulantes externos. El paso posterior fue llevar a cabo una última entrevista en profundidad, donde aplicaron una encuesta y realizaron preguntas para evaluar competencias, conocimientos y aptitudes. A las personas que pasaron esta entrevista, se les hizo entrega del turno establecido en un documento tal como se observa en el DOC 6 para que concurran a medicina laboral, para realizarse todos los exámenes médicos y psicológicos correspondientes, esto se aplicó para todos los postulantes preseleccionados. A partir de todo esto, realizaron un informe de cada candidato, una "ficha de perfil laboral del postulante", fue elevado al directorio y gerentes general y comercial, quienes realizaron indicaciones de quién o quiénes podrían ser el o los ingresantes. Se comunicaron con las personas que no quedaron seleccionadas, les informaron que el puesto ya fue cubierto, pero que sus datos quedaban en la base de datos y que podrían ser tenidos en cuenta para una próxima vacante. También se comunicaron con los finalistas y coordinaron el horario para la firma de la documentación de ingreso. Por último, se procedió a la firma de documentación de ingreso, se comunicaron los horarios y la dirección del lugar de trabajo, se presentaron a las personas quienes estarían a cargo de la inducción los primeros tres meses, que fueron los gerentes de sucursales más aptos por su desempeño y antigüedad, y quienes también fueron los que los evaluaron una vez por mes, durante esos tres meses, al finalizar el periodo, junto con el gerente comercial tomaron la decisión final de contratación. Fueron varios los candidatos postulados, de los cuales se redujeron a cuatro externos y tres internos. El proceso terminó una vez que la persona ingresada cumplió los tres meses de prueba, tiempo en el que también duró la inducción y se aplicaron las evaluaciones de desempeño, y en base a eso, se decidió sobre continuidad o no, solo se cumplimentó esta etapa en uno de los participantes, que fue la gerente en capacitación, los demás ingresaron, pero van a seguir un tiempo más en capacitación para mejorar algunos aspectos, pero ya forman parte de la empresa Alberdi S. A. Bohlander (2005) establece que si bien, este proceso corresponde formalmente al área de recursos humanos, es el gerente de línea, el que generalmente, toma la decisión última.

En cuanto a actores externos a la nómina de la empresa, participaron del proceso un consultor legal, una abogada que los asesoró en cuanto a los contratos, y al servicio de medicina laboral, que prestaron su servicio en cuanto a los exámenes preocupacionales. También nos señala que en este proceso fue necesario invertir bastante tiempo, dado que es un puesto importante y requirió el tiempo para tomar la mejor decisión y evitar errores, como así también preparar a los ingresantes para que se adapten a la empresa y desarrollen lo mejor posible su puesto.

Se puede resaltar que el proceso de selección analizado, contó con la intervención de herramientas tecnológicas, entre las que se pueden mencionar el correo interno o intranet para comunicarse cuando fue necesario notificar algo importante ya sea con los postulantes como en el caso de enviarles los requisitos que debían presentar estas dos personas que vivían lejos y para no hacerlos viajar por una pequeña copia donde están detallados los documentos que debían presentar, también para comunicarse con postulantes internos, pero en ese caso fueron pequeñas notificaciones como coordinar horarios de entrevistas durante el horario de trabajo o para pedirles

permiso a sus jefes directos, también por ejemplo según el informante EV1, se empleó mucho el uso de mail para comunicarse con medicina laboral, en el proceso del 2014 para la vacante gerencial, cuando recibieron el primer informe de los resultados de los postulantes externos, porque de los internos no los solicitaron, les mandaron el diagnostico escaneado por mail, tal como se puede apreciar en el DOC 7.

En cuanto a herramientas de gestión, los informantes coinciden en que la empresa Alberdi S.A. no emplea nada más que programas de office o un software interno diseñado por el departamento de informática que nos sirve de respaldo para toda la información digital. También nos informan que el área de recursos humanos no lleva a cabo mediciones en cuanto a los resultados obtenidos por aplicar el proceso de selección bajo la modalidad de competencias, pero que más allá de eso, observaron que los resultados de trabajar con esta herramienta es altamente beneficiosa para la empresa, la selección, que es en lo que más llevan aplicadas las competencias, les arroja mejores resultados en cuanto a los seleccionados, y evaluarlos fue mucho más preciso y les permitió conseguir información más fiable e intrínseca de cada participante del proceso de selección por competencias de gerentes.

En cuanto a los espacios en los cuales se llevaron a cabo los pasos del proceso de selección de gerentes en el año 2014 fueron los siguientes:

OBS 1: "...la oficina del área de recursos humanos, que si bien ahí no se realizaron nada más que las firmas de los documentos de las personas que participaron en el proceso de reclutamiento y selección por competencias para mandos gerenciales del 2014."

- "...la sala de juntas, un sector donde se llevaron a cabo las entrevistas del proceso de reclutamiento y selección por competencias para los mandos gerenciales en el 2014

OBS 2: - "...según las palabras de la licenciada es una oficina donde se llevaron algunas de las entrevistas a los postulantes de la vacante para mandos gerenciales en el año 2014, además me comenta que dichas entrevistas también se realizaron en su oficina, en la sala de reuniones que visitamos el día anterior, y algunas por teléfono, puesto que algunos postulantes del año 2014 eran de otras ciudades y otras provincias..."

- "...las sucursales donde se realizaron las capacitaciones en salones o también donde se desarrollaron algunos rol plays."

Siguiendo lo que Valle Cabrera (2004) define, al proceso de reclutamiento como las actividades relacionadas con el número y tipos de personas que estarán dispuestas a solicitar o aceptar una oferta laboral; entre esas actividades se incluyen desde la publicidad o producción de folletos o avisos de reclutamiento, hasta la modificación del ambiente de trabajo. Define como primer paso a la identificación del conjunto de candidatos potenciales apropiados para el puesto a cubrir, y una vez localizados debe se les debe persuadir para solicitarlo. Podemos establecer al proceso aplicado por la empresa como correcto, cumpliendo con cada uno de estos puntos específicos, se

puede observar hasta como el área de recursos humanos persuadió a los postulantes internos para solicitar participar del proceso. El autor también establece las siguientes dimensiones claves del reclutamiento:

• Actores: partes críticas del proceso, que actúan influyendo o siendo influidos por este, con el único fin, llegar a cubrir el empleo. En ellos podemos identificar a la jefa de recursos humanos, el gerente comercial, al gerente general, al directorio, y por supuesto a los candidatos, una pequeña participación a la abogada y a la parte de medicina laboral.

• Actividades: incluye a todas las acciones o procedimientos intervinientes en el proceso, que son emprendidos por la organización: establecimiento de la población objetivo; elección del medio que se empleara para reclutar; difusión de la información a través de las fuentes seleccionadas; elaboración de la oferta; los aspectos administrativos. Este proceso se pudo observar correctamente definido con cada una de estas partes establecidas.

• Resultados: son las respuestas de los candidatos hacia las actividades que se establecen en el proceso de reclutamiento, el cual fue muy positivo, ya que se contó, tal como lo afirman los informantes, con un gran número de postulantes.

• Fases: etapas en las que se desarrolla el proceso de reclutamiento. Si bien el autor plantea que la solicitud inicial es la fuente de origen de este proceso, establece que es difícil determinar con precisión todas las fases que lo conforman. Si bien, si resulta difícil identificar precisamente cada etapa, fue desarrollada muy clara y ordenada, lo cual facilita la visualización de cada una.

En cuanto a lo que políticas de abastecimiento se refiere, se puede resaltar, a través de la OBS 4 que en para llevar a cabo un reclutamiento interno, se recurre a la revisión de antecedentes internos, se recurre a un archivo en Excel, con datos sobre las personas que ya se encontraban trabajando en la empresa y se postularon a la vacante gerencial. Un cuadro grande, de doble entrada, que por un lado presenta el nombre de la persona y por el otro los antecedentes, cada columna tiene como encabezado palabras como edad, domicilio, educación, antigüedad, historial laboral, evaluaciones de desempeño, ausentismo, sanciones. Un ejemplo de esta manera de pre-clasificar a los postulantes internos se puede observar a través del DOC 9.

En cuanto a los medios que se emplean para reclutar, Valle Cabrera (2004) resalta los siguientes:

• Tableros de aviso de la organización;

• Periódicos o revistas especializadas;

• Agencias de colocación o “head-hunters”;

• Radio, televisión, anuncios en la vía pública;

• Correo electrónico, carteles;

• Internet, sitios web.

Según lo que pudimos corroborar, la empresa Alberdi S.A. empleó en el año 2014 para seleccionar un gerente, medios como correo electrónico, sitios web, como el sitio oficial de la empresa e internet, tal como se especificó que se hizo uso de bolsas de trabajo, como CompuTrabajo, Boomerang y Skype.

En cuanto a las áreas donde se aplicarán las búsquedas, Valle Cabrera (2004) destaca que estas dependerán del tipo de puesto y de la remuneración ofrecida, de las que él específica, en el proceso analizado en este trabajo se pueden identificar las siguientes:

- Bolsas de trabajo;
- Recomendaciones de los empleados.

Valle Cabrera (2004) en cuanto a las evaluaciones para la selección, el autor define que estas permiten analizar a los individuos atraídos por el proceso de reclutamiento, con el fin de conocer los conocimientos, habilidades y aptitudes que poseen para poder desarrollarse en el puesto ofertado. En cuanto a la metodología de evaluación de postulantes que se empleó en este proceso de selección de gerentes del año 2014 en la empresa Alberdi S.A., podemos citar a las principales fuentes de información según lo aportado por los informantes:

EV 1: "...el descriptivo y el análisis de puesto gerencial, presenta la información sobre el puesto y las características que deseamos cubrir; y el currículo vitae, principalmente, para realizar un filtrado inicial, de acuerdo a los requisitos del puesto, y obtener una primera imagen sobre la información del postulante.

EV2: - "Entrevistas, una con la jefa de recursos humanos, otra con la auxiliar de recursos humanos y la última con el gerente comercial; después también me tomaron una evaluación de conocimientos técnicos sobre gerencia comercial y sobre casos hipotéticos; el gerente que me estaba capacitando me aplico evaluaciones de desempeño; y las evaluaciones médicas, creo esas fueron todas."

EV3: - "Sé que revisaron mi historial laboral, las entrevistas, las evaluaciones de desempeño, los certificados de mis cursos y los exámenes médicos, y también me tomaron unas tipo pruebas de conocimientos sobre situaciones que se le presentan a un gerente."

EV4: - "Las entrevistas, los documentos personales, también me aplicaron una evaluación sobre conocimientos de gerencia de supermercado, las evaluaciones en medicina del trabajo, las evaluaciones de desempeño, mi historial laboral, creo que ninguna más.

EV5: - Las fuentes de información mi currículo, mis referencias laborales, mi documentación, y los métodos diría que fueron las entrevistas, pruebas de conocimiento, una evaluación escrita, y la ejecución de tareas en el puesto.

EV6: - Como fuentes de información te puedo identificar que utilizaron mi currículo principalmente, todos los datos vertidos ahí, y métodos, las entrevistas, las evaluaciones, la práctica, los test psicológicos, las evaluaciones médicas.

Todos los informantes coinciden en que en el proceso llevado a cabo en el 2014 para cubrir una vacante gerencial, se recurrieron a metodologías de evaluación como documentos personales, el currículo, entrevistas, evaluaciones de desempeño, corroboración de antecedentes, evaluaciones de conocimientos, tal como Bohlander (2005) establece, en cuanto a las evaluaciones de selección, las entrevistas, solicitudes de empleo, las recomendaciones, pruebas psicológicas, exámenes médicos y averiguación de antecedentes; todos estos con el único fin de medir los conocimientos de cada solicitante, las características personales, la experiencia adquirida, y correlacionarlos con las funciones del puesto y a las necesidades de la empresa.

En cuanto a los métodos empleados para selección, llevados a cabo por el área de recursos humanos y el gerente comercial, quienes evaluaron principalmente a los postulantes del proceso de selección del 2014, los informantes postulan:

EV1 -" ...te puedo mencionar la revisión de antecedentes laborales por medio de las referencias establecidas en el currículo, entrevistas personales, test aptitudinales y de conocimientos, rol playing, resolución de casos prácticos, evaluaciones médicas y psicológicas, para medir los conocimientos de cada solicitante, las características personales, la experiencia adquirida, y correlacionarlos con las funciones del puesto y a las necesidades de la empresa.

EV 2- "La función común a todas ellas, fue la obtención de información, información relacionada siempre al desempeño en el puesto gerencial, medir conocimientos, actitudes, competencias, condiciones físicas y mentales, reacciones ante ciertas situaciones, conductas, desenvolvimiento en situaciones de puestos anteriores, etc. Y, a decir verdad, a través de las entrevistas pudimos reconocer en los seleccionados competencias que ni ellos mismos saben que tienen o que quizás si saben, pero necesitan desarrollarlas más, y eso es lo que tratamos de hacer dándoles una oportunidad de explotarlas o aplicarlas, esto en el caso de los trabajadores que seleccionamos de la nómina.

Estos métodos de selección pueden ser reafirmados de acuerdo a las siguientes observaciones, en las que se establecen que en algunos casos se realizaron evaluaciones sobre conocimientos de gerenciamiento, en la sucursal misma de gestión de un gerente.

OBS 3: - todos estos sectores no se encuentran a la vista, pero todo esto tiene que controlar un gerente, y la persona que evaluamos en la selección para gerente del año pasado le toco gerenciar todos estos espacios

- en todas estas zonas que observamos el gerente está presente, y las personas que participaron del proceso de reclutamiento y selección por competencias el año 2014, algunas fueron evaluadas en sus tareas aquí mismo, y otra fue capacitada y evaluada aquí en el desempeño de las tareas gerenciales, se la observo trabajando y desenvolviéndose en estos espacios. El gerente acota sí, es así, yo estuve a cargo de evaluarle los conocimientos gerenciales y de administración, también estuvo en inducción por un mes más o menos.

Tal como se puede observar, la empresa realizó un exhaustivo trabajo para poder determinar a los finalistas del proceso de selección de gerente en el año 2014, se puede observar que se hizo mucho hincapié en las competencias de las personas, donde por medio de evaluaciones de distintos tipos, se llegó a seleccionar a los finalistas, a los cuales se les continuó aplicando otro tipo de seguimiento, para corroborar que dicha decisión haya sido la correcta, estas fueron las evaluaciones de desempeño.

En cuanto a la siguiente *categoría teórica competencias*, podemos decir que guarda una estrecha relación con la *categoría empírica conocimientos, capacidades y habilidades gerenciales*, porque son estas últimas las que van a configurar a las primeras, por ello mismo vamos a acercarnos a observar las capacidades, habilidades y conocimientos establecidos en las evaluaciones de desempeño de mando gerencial, para poder primero identificarlas dentro del proceso de reclutamiento y selección de gerentes del año 2014 de la empresa Alberdi S.A.

Los informantes EV 1, EV 2 Y EV 4, hacen referencia a las competencias establecidas tanto para medir el desempeño como para desarrollarse en el puesto gerencial, establecen que en las fichas de las evaluaciones de desempeño están bien distinguidas, y a su vez diferenciadas entre sí, por ejemplo las competencias que se esperan de los ingresantes nuevos, no son las mismas de los que presentan mayor antigüedad en el puesto y por supuesto para los puestos que conllevan mayor responsabilidad y jerarquía. Algunas competencias de las que ellos destacan son: Conocimientos sobre gerenciamiento, capacidad de análisis, de resolución de conflictos, negociación, escucha activa, aprendizaje continuo y empatía, además de liderazgo y poder de delegación.

A través de la técnica de observación participante se pudo reconocer la modalidad con la que se gestiona esta evaluación, en este caso cómo se gestiona la evaluación física, que lo administra la jefa de recursos humanos guardando estos documentos de gran importancia en un armario dentro de su oficina; la modalidad con la que se evalúa, se realiza una evaluación de 360º en la que participan diversos miembros de la sucursal donde se desempeña el gerente a evaluar, se mantiene total confidencialidad para este caso, ya que se pretende lograr una total libertad para evaluar hacia los operarios, otro de los aspectos importantes en este caso es que las hojas de evaluación se entregan por medio de bolsines a las personas asignadas y tienen todo un día para responder; otro aspecto que se observó es la manera en la que se obtiene información de ella, la jefa de recursos humanos se encarga personalmente de cargarlas en un archivo parametrizado para arrojar los resultados de acuerdo a los valores que en él se cargan, siempre correspondientes con lo que en las hojas evaluadoras se encuentra:

OBS 4: "...luego saca una carpeta que está en el mueble que se encuentra atrás de su escritorio, un bibliorato también que esta rotulado con el nombre de evaluación de desempeño, me lo entrega y veo que en su interior hay varios documentos con ítems y valores impresos, también campos para llenar que están escritos con lapicera, datos de la persona evaluada, datos del

evaluador y cruces en la zona de la valorización de ciertas características descriptas en los ítems. Al final de cada hoja tres espacios especificados para las firmas del evaluado, evaluador y responsable de recursos humanos y sus respectivas firmas."

OBS 7: "...yo sé que no hacemos esto así, que generalmente les llega en los bolsines y tienen todo un día para responder, es una evaluación sobre el desempeño del gerente y necesito que todos respondan con la mayor sinceridad y basándose en los hechos cotidianos y no solo en un momento determinado, esto es algo confidencial, por eso vengo a buscarlos en este horario porque sé que el horario de ingreso de Roberto es después de las 10, él no se va a enterar de lo que ustedes coloquen en esas hojas. Necesito q valoren del uno al diez marcando con una cruz algunos aspectos del desempeño del gerente en sus tareas diarias, actitudes y demás. Es una hoja blanca A4, con un cuadro en su interior y varios espacios para rellenar"

- "...enciende su computadora, hace clic sobre un archivo que dice RRHH2014, luego otro archivo que dice EVALUACIONES, y por último, abre un archivo de Excel que tiene por nombre evaluaciones de desempeño, es un gran cuadro, en la primer columna se encuentra el nombre de la persona evaluada, en la segunda columna la antigüedad, en la tercera columna el nombre de la persona evaluadora, desde la cuarta a la vigésima columna los ítems que se valoraron en la hoja de la evaluación de desempeño, y los valores que se le asignaron a cada uno de ellos, la vigésima primera columna el total de la suma de los valores asignados, y en la última columna el resultado de la evaluación, palabras como desempeño eficiente, desempeño sobresaliente, desempeño insuficiente, incompetente, estas dos últimas categorías están escritas en rojo. La licenciada busca en una parte del cuadro que está separada con el nombre mandos medios, escrito en toda una fila que separa el cuadro en dos y relleno con rojo, el nombre del gerente evaluado, lo encuentra y comienza a escribir en unos casilleros vacíos con la información de las hojas. Al terminar de cargar los valores, el total aparece sólo al presionar entre en el último casillero de valores, en el casillero de al lado, donde se encuentra el resultado de la evaluación, arroja automáticamente la respuesta."

Más específicamente, en el DOC 8, que es una planilla de evaluación de desempeño gerencial, se pueden divisar correctamente los ítems a evaluar en la persona que desempeña el puesto de gerente, y entre ellas encontramos algunas competencias con sus descripciones:

- Imagen y presencia: Aspectos de arreglo personal, higiene y cuidado de su indumentaria.

- Puntualidad: Ingreso a su jornada de labor en el horario establecido, con anticipación.

- Criterio: Capacidad para enfrentar situaciones, resolver problemas y proponer soluciones o tomar decisiones, analizando los hechos y usando un buen juicio, centrado y sensato.

- Iniciativa: Anticiparse con hechos y acciones útiles. No espera directivas ni instrucciones, actúa por sí mismo con inteligencia y perspicacia. Genera sugerencias para mejorar su trabajo.

- Trabajo en Equipo: Interactuar y trabajar efectivamente con otras personas, entendiendo y respetando los roles de los compañeros de trabajo.

- Orientación al cliente: Actitud de ayuda y servicio al cliente, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. Implica conocer y resolver problemas y anticiparse a los mismos.

- Actitud: Sentido de pertenencia y aceptación plena de la misión, visión y responsabilidades de la Cía. Entusiasmo por el trabajo; compromiso por sus tareas; respeto por los demás.

- Ética - Adhesión a normas y políticas empresariales: Trabajar con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

- Conocimiento del trabajo: Se refiere a las normas, procedimientos y tareas que debe cumplir en el ejercicio diario de sus funciones.

- Eficiencia en el trabajo: Cumple con las responsabilidades haciendo un adecuado manejo de los recursos disponibles.

- Aceptación de responsabilidades: Disposición para asumir las actuales y buscar nuevas y mayores responsabilidades.

- Lealtad y sentido de pertenencia: Defender y promulgar los intereses de la empresa como si fueran propios. Orgullo de pertenecer a la organización.

- Relaciones interpersonales: Habilidad para generar vínculos laborales adecuados con sus compañeros y contribuyendo a mantener un buen clima laboral.

- Comunicación: Habilidad para mantener informado a pares, subordinados y superiores en tiempo y forma. Escuchar, preguntar y expresarse.

- Aprendizaje continuo: Capacidad de estar abierto a incorporar nuevos conocimientos que permitan asumir nuevos desafíos.

- Adaptabilidad al cambio: Capacidad para adaptarse a los cambios (situaciones, políticas, responsabilidades, etc.) con flexibilidad, compromiso y visión de futuro.

- Orientación a resultados: Gestionar sus responsabilidades con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. Tiene metas desafiantes y constancia para cumplir con lo propuesto.

- Capacidad de trabajo: Asumir una serie de variables o tareas laborales al mismo tiempo, demostrando capacidad y contracción laboral, dando más de lo que se pide.

- Calidad de trabajo: Realizar las tareas con precisión y ausencia de errores, prestando atención al detalle. Busca la excelencia en las acciones que emprende y desarrolla.

- Dirección de personas: Capacidad de brindar normativas de trabajo adecuadas a los colaboradores, clarificando objetivos, normas y políticas.

- Liderazgo y alineamiento del equipo: Generar espíritu de equipo, compromiso y confianza; alinearlos y convencerlos en cuanto a los objetivos a cumplimentar. Gestión y liderazgo por el convencimiento.

- Madurez gerencial: Equilibrio necesario para asumir errores, tolerar presiones, disfrutar del éxito, etc. sin caer en reacciones subjetivas (pérdida de equilibrio).

- Delegación del trabajo: Capacidad de asignar trabajo y coordinarlo, distribuyendo carga de trabajo y responsabilidades.

- Sentido del costo y uso adecuado de los medios: Uso que realiza del personal, horarios, equipos, insumos, etc., a los fines de buscar permanentemente su optimización.

- Desarrollo de colaboradores: Impulsar y favorecer el aprendizaje de los colaboradores, brindando feedback del desempeño y alentando a que desarrollen soluciones a los problemas. Implica detectar aptitudes y orientarlos en su crecimiento profesional.

Por otra parte, Núñez Montenegro (2012), destaca las claves del éxito de un buen gerente, muy similares a las establecidas en la evaluación de desempeño. El autor manifiesta que el éxito organizacional, depende mucho de que las personas que ocupen esos cargos, gente comprometida y competente. Como clave principal, distingue que en un buen administrador debe existir un verdadero líder, que motive y estimule a su equipo de trabajo. También destaca que este debe ser:

• Una persona auto motivada, positiva, disciplinada, comprometida y competente, con sus metas claras;

• Que busque rodearse de gente entrenada, que aspire al crecimiento propio y eficiente en el desarrollo de su trabajo; que elimine de su equipo a los mediocres que no presentan interés en mejorar;

• Que se enfoque en el servicio al cliente y en las oportunidades para mejorarlo; que dirija su atención a las condiciones de las instalaciones, que las vigile o realice las acciones necesarias para que estas se encuentren en óptimas condiciones, siempre en orden, aseadas y prolijas, hasta en los rincones donde los clientes no observan;

• Lo mismo debe ocurrir con los miembros de su equipo, él debe motivarlos y supervisarlos para que estén siempre bien presentados; además debe saber escucharlos, tomar en cuenta sus opiniones, criterios o sugerencias, llevar a cabo reuniones con su equipo, cada semana, y junto con ellos establecer lineamientos de acción para mejorar la empresa.

• Debe saber, y hacer entender a los demás, que su propio crecimiento y el de su equipo está unido al crecimiento empresarial.

• Debe lograr crear un ambiente de trabajo estimulante, al cual la gente desee llegar a trabajar;

• Él debe ser un experto en cuanto al conocimiento del producto o servicio que se ofrece al público, y debe lograr que cada miembro del equipo también lo sea;

• Además debe estar atento a los inventarios y a las existencias del negocio; Tiene que conocer con precisión las preferencias de sus clientes y la manera en la que el negocio las satisface, mucho mejor que la competencia;

• Y, por último, el autor establece que un buen administrador tiene que alcanzar las metas establecidas por la organización, y lograr más que eso.

Díaz Aledo (2004), dictamina que, aunque cada gerente posee su propia personalidad, formación, experiencia y capacidades, lo cual los hace diferentes entre sí, comparten algunos rasgos propios del perfil de un gerente, que favorecen a una buena directiva en una empresa. Sin ponderar unas sobre otras, el autor cita a las siguientes:

- Motivación para dirigir
- Inteligencia
- Capacidad de análisis y de síntesis
- Capacidad de comunicación
- Dotes de psicología
- Capacidad de escucha
- Espíritu de observación
- Dotes de mando
- Capacidad de trabajo
- Espíritu de lucha
- Perseverancia y constancia
- Fortaleza mental y física
- Capacidad de liderazgo
- Integridad moral y ética
- Espíritu critico

Núñez Montenegro (2012) También especifica que quienes están a cargo de los locales o sucursales de una organización, necesitan ser entrenados y liderados por los propietarios o gerentes generales de sus empresas. Por medio del informante EV1 se hace referencia a un plan de capacitación o adaptación para las personas que la empresa considera idóneas para el puesto gerencial. Estas capacitaciones siempre son impartidas por personas internas de la empresa, como por ejemplo el gerente comercial, aunque también cuentan con una persona externa a la empresa, que se encarga de capacitar en cuanto a conocimientos formales sobre gerenciamiento de supermercados, En el año 2014, se llevó a cabo un plan de capacitación en gerenciamiento, fue

una capacitación practica de un mes, en la que uno de los mejores gerentes de la empresa Alberdi S.A., fue el entrenador de una persona que ya era parte de nuestra planta. En el documento DOC 11 se encuentra toda la información relativa al proceso de entrenamiento, el cual contiene información sobre características personales del gerente en entrenamiento, como así también observaciones sobre su desempeño, entre otras cosas.

El informante EV 1, considera que al trabajar gestionando una evaluación por competencias, se logra un desempeño más comprometido, más enfocado en trabajar y desarrollar las habilidades gerenciales, es como si se les identificaran a las personas más exactamente que esperamos de ellos y ellos pudieran identificar mejor sus competencias y así poner más empeño en explotarlas más.

El informante EV2, hace referencia a las políticas de desarrollo interno y a su experiencia en un plan de capacitación y formación como gerente desarrollado en el año 2014:

EV 2: - "Sé que el área de recursos humanos lleva a cabo políticas de desarrollo interno, fue así como hoy me encuentro desempeñando un cargo gerencial, mi puesto anterior era como encargada de salón y me capacitaron durante un mes y medio para poder desempeñarme en el puesto en el que hoy me encuentro.

- Si, fui capacitada por el gerente de la sucursal de Salta, referido como uno de los mejores gerentes de la empresa, en base a su desempeño y nivel de conocimientos; la capacitación duro un mes y medio, tuve que establecerme durante ese tiempo en esa ciudad. También estuve bajo la capacitación de un experto en supermercadismo, él se encargaba de transmitirme conocimientos más estructurados, más formales, más específicos, más detallados sobre los supermercados. Me aplicaron evaluaciones de desempeño, cada quince días aproximadamente, porque me desarrollaba y desempeñaba tareas como gerente en capacitación, en conjunto con el gerente de la sucursal salteña, hasta que se cumplió el tiempo estipulado, me comunicaron que me había desempeñado bien, que iba a volver y que inmediatamente comenzaría mi desempeño como gerente; y ese fue todo el proceso.

En al OBS 3 se detallan cuáles fueron los ámbitos que un gerente en entrenamiento tuvo que gestionar:

OBS 3: "- todos estos sectores no se encuentran a la vista, pero todo esto tiene que controlar un gerente, y la persona que evaluamos en la selección para gerente del año 2014 le toco gerenciar todos estos espacios: el sector de atención y venta de la panadería, los productos lácteos, el área y el puesto de letrista, donde se realiza toda la cartelería que se ve en el salón y los carteles que están afuera también, el sector como de depósito, el área de carnicería; en todas estas zonas observamos al gerente presente, se lo observo trabajando y desenvolviéndose en estos espacios. El gerente encargado de la formación acota que sí, es así, estuve a cargo de evaluarle los conocimientos gerenciales y de administración, también estuvo en inducción por un mes más o menos.

Abordando ya a las competencias propiamente dichas, y adentrándonos más en cómo se las determina dentro de la configuración de la empresa Alberdi S.A., encontramos que las competencias están establecidas según los lineamientos estratégicos ya establecidos, AQUINO (2010) sostiene que existe una correlación directa entre las competencias que poseen los individuos, con las ventajas competitivas que la empresa pretende alcanzar o ya posee. Según el diccionario de la real academia española, la definición de competencia es: aptitud, idoneidad; acción de competir. La etimología de la expresión competencia señala que es una palabra tomada del latín "competere" que significa "ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir", "ser adecuado, pertenecer", si lo adaptamos a la empresa Alberdi S.A., sería la definición de "encontrarse" el operario con el puesto ideal, ser adecuado a través del desarrollo para ser competente en su puesto de trabajo; raíz de ello se plantean las competencias tanto generales para toda la empresa, como las específicas para cada puesto, esto se vislumbra de una manera generalizada pero a la vez clara en el DOC 8, que es la evaluación de desempeño, siendo este el único documento formal en el que se pueden vislumbrar, según lo sostenido por los informantes, por otra parte también distinguen la diferencia que se establece en cuanto a la presencia de más competencias dependiendo del tipo de puesto a desarrollar:

EV 1: - En la empresa no tenemos una descripción formal acerca de las competencias, es un concepto que damos por sabido para todos los empleados, creo que todos las vemos como las aptitudes que debemos de tener para desempeñarnos exitosamente en determinadas situaciones, por ejemplo, las aptitudes que tiene un postulante para desempeñarse correctamente en un cargo gerencial.

- Todo lo que es referido a las competencias lo podés encontrar detallado en la documentación de desempeño y de descripciones de puestos de la empresa, pero no, no distinguimos entre competencias del rubro y las generales digamos, son todas las mismas para nuestra empresa, solo las distinguimos por niveles de acuerdo al puesto.

EV 2: - Si, existe una categorización de competencias que sirven como parámetros de medición en las evaluaciones de desempeño, ahí se encuentran todas descriptas, pero están determinadas de acuerdo al puesto, no para todos son las mismas, por ejemplo, hay algunas para los operativos como los cajeros, repositores, limpieza, y otras para los mandos de dirección o supervisión como gerentes, encargados de salón, supervisores de cajas.

EV 3: - Nunca vi una definición escrita de competencias en la empresa, no estoy seguro si existe, si vi en las evaluaciones de desempeño la definición de las competencias que se exigen para los puestos, en mi caso para el de encargado de salón; están categorizadas de acuerdo a la función, al nivel del puesto que se va a evaluar.

EV 4: - Si, cuando yo ingresé en mis evaluaciones de desempeño, cuando me encontraba en periodo de prueba, me exigían unas competencias que hoy, son más y son de acuerdo al puesto y a la capacitación en la que estoy.

- "...Si, están las generales para todos, y de acuerdo al puesto, marcan las individuales, eso se puede ver en las evaluaciones de desempeño."

EV 6: - La empresa las define en relación al puesto de trabajo, como las exigencias de un puesto, las capacidades y los conocimientos para desempeñar un puesto.

Aquino (2010) establece que las competencias dependen del marco de la empresa en el que son elaboradas y desempeñadas, por lo tanto, adquieren un carácter local, por ello podemos hablar en este caso de competencias del rubro del supermercado. El autor establece la siguiente caracterización de competencias:

O Competencias individuales: aquellas aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos, que se hacen visibles y se desarrollan al desempeñar el puesto o cumplir con una determinada función, dentro una organización, lo cual se desarrolla con un alto desempeño.

O Competencias organizacionales: comprende las capacidades de las organizaciones que resultan esenciales para desarrollar el negocio; la competencia para compra, producción, distribución, comunicación con los clientes, etc.

En relación con ello, el informante EV 2 sostiene que la empresa establece competencias generales para todos los integrantes de la empresa Alberdi S.A., como el trabajo en equipo o la vocación de servicio; y también competencias específicas de los puestos, como en su caso el liderazgo o la capacidad de delegación. Las características que debe reunir una competencia:

- Debe ser elaborada y definida en forma de conductas observables en el trabajo;
- Debe estar determinada pensando exclusivamente en la organización;
- Debe ser imprescindible para asegurar un desempeño exitoso en la función, por lo mismo debe ser lo más clara y concisa posible.
- Debe ser escrita con el mayor grado de detalle para adecuarla al contexto real.
- Debe pertenecer a la serie de competencias que el trabajador sabe dominar, debe formar parte de su manera habitual de desempeño.

Las competencias se manifiestan a través de los comportamientos, los cuales permiten identificarlas en las personas. Esta es una afirmación en la que coinciden la mayoría de los autores que son citados a continuación. Es por medio de la evaluación de los comportamientos de una persona en el desempeño de un puesto determinado, que se seleccionó a un postulante a la vacante del puesto gerencial en el 2014 en la empresa Alberdi S.A. Aquí es donde reside la importancia de las competencias en el proceso de reclutamiento y selección estudiado.

ALLES (2009) recurre a cuatro autores para establecer una definición y un contexto para las competencias. Entre ellos, recurre al precursor de estos conceptos, David Mc Clelland, quien define

a las competencias como características que una persona posee, en relación con su desempeño efectivo en un trabajo o situación, es decir que se expresa en resultados específicos.

Spencer & Spencer define a las competencias como una característica subyacente de la personalidad de un sujeto, que puede predecir el comportamiento ante diversas situaciones; que esta causalmente relacionada, dado que da origen a un comportamiento vinculado con un estándar de efectividad determinado en un trabajo o situación.

Ambos autores, sustentan la "teoría del Iceberg", la cual fundamenta que una persona posee ciertas competencias observables y necesarias, como si estuvieran en la parte superior de un iceberg, los conocimientos y la habilidades, pero que no resultan suficientes para garantizar un desempeño eficaz; y unas segundas, que resultan más difíciles de detectar en la persona, como el rol social, la imagen de sí mismo, los rasgos y los motivos, las cuales estarían ubicados en la parte más profunda del iceberg.

Levy Levoyer, otro autor citado, sostiene que una competencia es un comportamiento observable en la realidad cotidiana, que una persona puede llegar a dominar mejor que otra, pero que no solo nace del desempeño en una función, sino que tiene en cuenta los objetivos y posibilidades de las personas. No sustenta el rechazo de personas menos formadas, ya que afirma que estas pueden crear, ser responsables, autónomas y aprender, solo se les debe otorgar confianza y creer en ellas, esto se puede ver reafirmado con las políticas de desarrollo llevadas adelante en la empresa Alberdi S.A. quien establece para sus puestos de mandos gerenciales las oportunidades para formarse y aprender, otorgándole confianza y apoyo, no necesariamente recurre a profesionales.

Esta autora postula que existen competencias organizacionales y competencias individuales, las cuales están estrechamente relacionadas, dado que las primeras están constituidas por la coordinación y la integración de las segundas, y estas, a su vez, están formadas por la coordinación de conocimientos y cualidades individuales.

Bunk (1994), distingue entre la competencia formal, como atribución conferida, y la competencia real, como capacidad adquirida o también denominada, competencia profesional. Esta es en cuanto a la formación profesional de la persona, la más importante, y abarca los conocimientos, destrezas y aptitudes empleadas para realizar actividades relacionadas con una determinada profesión. Abarca un radio de acción al entorno profesional, en cuanto a la organización del trabajo y las actividades de planificación; estas les permiten a las personas resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y colaborar dentro del contexto organizacional. Quienes poseen estas competencias, contaran también con las siguientes:

• Competencias técnicas: permiten un manejo experto de las tareas y situaciones pertinentes al ámbito laboral de la persona, a partir del dominio de los conocimientos y destrezas necesarias para ello;

• Competencias metodológicas: son aquellas que permiten reaccionar a través de un procedimiento adecuado, a las tareas determinadas en un puesto, y a las variaciones que este puede presentar;

• Competencias sociales: refiere a las competencias comunicativas y constructivas con otras personas.

• Competencias participativas: aquellas que le permiten al sujeto, organizar y decidir sobre su puesto de trabajo y el entorno en que se encuentra.

• Competencia de acción: surge como resultado de la integración de las cuatro anteriores.

Gutiérrez Tobar (2011), habla de expresiones tales como competencias “hard” y competencias “soft”. Las primeras tratan sobre las habilidades requeridas para desempeñar una determinada tarea. Estas son adquiridas por medio del entrenamiento y la formación o el aprendizaje en el trabajo. Las segundas son habilidades para relacionarse con la gente, son características de la personalidad que permiten o facilitan la desenvoltura social, la camaradería, el optimismo y las habilidades de lenguaje tanto oral como corporal; son competencias conductuales. Se reconocen a estas competencias muy importantes para el desarrollo de la empresa Comodín, pero más aún para sus mandos gerenciales, dado que es una pieza importante en la empresa y por lo mismo debe tener presente las competencias “hard” y “soft”, ya que unas son adquiridas por medio del entrenamiento, lo cual es una práctica que descubrimos con esta investigación que se lleva a cabo; y las segundas habilidades para relacionarse con la gente, imprescindibles para una empresa de servicio como esta.

Es muy común, que en ciertas profesiones o hasta en puesto jerárquicos, las soft skills estén ausentes, ya sea por desconocimiento de estas, desinterés o rechazo. En el caso de la empresa Alberdi S.A. no se encuentran distinguidas de esta manera.

Estas competencias blandas, llamadas así por su capacidad de adaptación, porque son evolutivas, mejorables, moldeables, y porque no responden a una regla fija, incluyen las siguientes: autonomía, auto liderazgo, coherencia, integridad, capacidad de atención y de escucha, autorregulación, interés, curiosidad, autenticidad, responsabilidad personal y social, capacidad de reflexión, proactividad, pasión, motivación intrínseca, lógica divergente, humildad, aprendizaje continuo, empatía, capacidad de síntesis y de argumentación, gestión del tiempo, confianza, etc. Si bien podemos encontrar algunas de ellas detalladas en el documento de evaluación de desempeño, la empresa de supermercados Alberdi S.A. no le otorga importancia a la clasificación ni a la determinación de esta manera. Que importante sería para diversos procesos de la empresa, pero sobre todo para el proceso de reclutamiento y selección por competencias de un mando gerencial

poder contar con un descriptivo de puesto con estas características bien identificadas, facilitarían y agilizarían el proceso de selección.

6. CONCLUSIONES Y APORTES

Por medio de la información recolectada y sobre todo gracias a la predisposición del área de recursos humanos y de cada una de las personas a las que se entrevistó, se pudo lograr el análisis del proceso de reclutamiento y selección del personal claramente basado en competencias, que implemento la empresa de supermercados Alberdi S.A. para la cobertura de cargos gerenciales.

Se pudieron conocer cada una de sus etapas y los pasos que se implementaron en cada una de ellas, los actores que participaron y desarrollaron un papel clave en el proceso. Se pudo identificar claramente el proceso y cada una de sus etapas, como así también los lugares y ambientes en los que se desarrollan cada una de ellas.

Se pudieron identificar las competencias con las que la empresa Alberdi S. A. trabaja, como así también las estrategias del área de recursos humanos, las políticas y los cursos de acción que llevaron a cabo en el proceso de reclutamiento y selección de gerentes por competencias en el año 2014, y se distinguen congruentes con la estrategia empresarial. Se visualizaron claramente las competencias que respectan a los mandos gerenciales, tanto las deseables como las que se llevan a cabo en el desempeño de las tareas de un gerente en una sucursal.

También se pudieron describir e identificar las estrategias que emplean en el proceso de selección para evaluar y seleccionar a los postulantes, todas están basadas en identificar las habilidades, conocimientos y capacidades de los futuros ocupantes del puesto de gerente de sucursal, aunque no todas están resueltas con esa orientación, sino simplemente con la evaluación del postulante.

Así también, se pudieron sistematizar las competencias intervinientes en el proceso, los conocimientos, capacidades y habilidades que pondera la empresa Alberdi tanto en su proceso de reclutamiento y selección por competencias de mandos gerenciales, llevado a cabo en el 2014, como en la totalidad del funcionamiento de la empresa. Se diferenciaron principalmente las competencias básicas, que todo integrante de la empresa debe poseer, y las que se deben ir adquiriendo con el paso del tempo y con el aumento de responsabilidades o ascenso dentro del organigrama, en cuanto a sus tareas y funciones.

A través de las entrevistas pudimos reconocer en los seleccionados por competencias para la vacante gerencial, aptitudes y habilidades que ni ellos mismos saben que tienen o que quizás si

saben, pero necesitan desarrollarlas más, y eso es lo q la empresa Alberdi S.A. trata de hacer dándoles una oportunidad de explotarlas o aplicarlas, dándoles un voto de confianza.

Hoy en día las organizaciones están reconociendo la importancia que presentan las competencias soft, para sus estrategias, y en este caso, mas tratándose de la situación de un entrenamiento para un liderazgo efectivo, esto debería incluirse dentro de un plan de formación de gerentes, y también una mayor capacitación y enfoque de parte del área de recursos humanos de la empresa Alberdi S.A

Entre otras cosas a mejorar, encontramos la comunicación de la estrategia, debería ser una comunicación más clara y dirigida hacia todo el personal, y por supuesto bajar hacia cada línea o puesto, de acuerdo con el nivel a comunicar, para que ésta pueda ser comprendida en su totalidad, facilitar las tareas, saber lo que se espera de cada trabajador, y a su vez, que éste reconozca su manera de contribuir a los resultados.

Otro aspecto para recomendar, es la de parametrizar y llevar a cabo mediciones en cuanto a la gestión por competencias, para poder ver resultados mesurables, poder plantear mejoras, observar los resultados, establecer cursos de acción, corregir errores, etc. Además, también se registran falencias en cuanto a la clasificación de las competencias, que, si bien están bien nombradas o identificadas, se reconoce la falta de especificación de cada una y una clasificación más clara para cada uno de los integrantes de la empresa.

Es necesario reconocer la importancia de cómo las habilidades gerenciales para comunicarse efectivamente con los públicos de interés, para manejar expectativas, para crear y mantener buenos ambientes de trabajo abiertos a la comunicación y para comprender la dinámica organizacional, guardan relación directa con el éxito o el fracaso de la empresa.

Por último, es importante resaltar que más allá del puesto, llámese gerencial, administrativo o de maestranza, es imperante tener bien identificadas las competencias, habilidades, conocimientos y aptitudes que se esperan de los ocupantes del puesto, para ello deben estar bien distinguidas, y efectivamente comunicadas; allí reside la importancia de que la persona encargada de los recursos humanos de la empresa, conozca sobre el tema y sepa detectar eficazmente en sus colaboradores, habilidades, aptitudes, competencias, saber detectar las oportunidades para desarrollarlas y lograr así, un gran capital humano, tesoro de la organización, y de este modo generar una estrategia de liderazgo organizacional.

7. NUEVOS INTERROGANTES

A raíz de esta investigación, y a través de su desarrollo, fueron surgiendo otros interrogantes, los cuales considero, son importantes para tener en cuenta para futuras investigaciones como:

- ¿De qué manera influyen hoy en día las herramientas tecnológicas en los procesos de recursos humanos?
- ¿Como gestiona el área de recursos humanos a las competencias hard y soft?
- ¿De qué manera se detectan las oportunidades de formación del personal de una empresa?

8. BIBLIOGRAFÍA

Aledo, M. D. (2004). *Gerencia y dirección.* Madrid, España: Dyal.

Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos* (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2012). *Social media y recursos humanos* (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Aquino, J., Vola-Luhrs, R., Areco, M., & Aquino, G. (2010). *Recursos Humanos* (Vol. 4). Buenos Aires, Argentina: Pearson.

Bohlander, G., Snell, S., & Sherman, A. (2005). *El desafío de la administracion de recursos humanos* (Vol. 12). D.F., México: International Thomson Editores.

Bunk, G. (1994). La transmición de las competencias en la formacion y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formacion Profesional*(1), 8-14.

Cabrera, R. V. (2004). *La gestión estratégica de los recursos humanos.* (2, Ed.) Madrid, España: Pearson.

Cárdenas, C. M. (2010). *Diseño de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para los supermercados Narci's en la ciudad de Latacunga.* Tesis de grado. Latacunga, Ecuador: Carrera de ingeniería comercial.

Chiavenato, I. (2006). *Introduccion a la teoría general de la administración* (Vol. 3). D.F., México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestion del talento humano* (Vol. 3). D. F., México: McGraw Hill.

Cifuentes, M. d. (2011). *Competencias laborales como base para la selección de personal.* Psicoloígia organizacional. Quetzaltenango, Guatemala: Tesis de grado.

Clearly, T. (2003). *El arte de la guerra comentada* (Vol. 26). Madrid, España: Edaf.

David, F. r. (2003). *Conceptos de administracion estratégica* (Vol. 9). Naucalpan de Juárez, México: Pearson.

Gómez, N., & Terán, T. (2005). *Análisis de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal en la gerencia de recursos humanos en la empresa Edil Oriente Internacional.* Licenciatura en gerencia de recursos humanos. Tesis de grado.

Gore, E. (2012). *El próximo Management. Acción, Práctica y aprendizaje* (Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: Granica.

Hellriegel, Jackson, & Slokum. (2002). *En administracion. Un enfoque basado en competencias.* (Vol. 9). Bogotá, Colombia: Thompson Learning.

Karen Liliana, H. M., & Roberrto José, P. V. (2008). *Reclutamiento y selección de personal por competencias para puestos gerenciales en la industria del plástico del área metropolitana de San Salvador.* Licenciatura en adminsitracion de empresas. Tesis de grado.

Kliksberg, B. (2000). *¿Cómo enfrentar la pobreza? ¿Cómo formar gerentes sociales?* Buenos Aires, Argentina: Grupo Editorial Latinoamericano.

Montes, J., & Gonzalez, P. (2010). *Seleccion de personal. La búsqueda del candidato adecuado.* Madrid, España: ideas propias.

Ohmae, K. (2004). *La mente del estratega* (Vol. 2). Madrid, España: McGrew Hill.

Pierre, J. P. (2007). *Diseño de un proceso de reclutamiento y selección basado en competencias.* Tesis de grado. Maracaibo, Venezuela: Maestria en orientacion.

Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, P. B. (2009). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). D.F., México: McGraw Hill.

Severino, L. C., Puiatti, H., & Lacon, N. (2012). *Escribir una tesis* (Vol. 1). Córdoba, Argentina: Comunicarte.

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1994). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación.* Barcelona, España: Paidós.

Tobar, E. G. (2011). *Competencias gerenciales* (Vol. 1). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Yuni, J., & Urbano, C. (2005). *Mapas y herramientas para conocer la escuela* (Vol. 3). Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

Zaleznik, A. (2004). Grentes y lideres ¿son diferentes? *Harvard Bussiness Review, 82*(1), 64-71.

Zipitría, A. (2009). Impacto económico del supermercadismo. *Revista de ciencias empresariales y economia*, 18.

9. WEBGRAFÍA

Vivas, E. (21 de Agosto de 2014). *Público.* Recuperado el 1 de febrero de 2015, de http://www.publico.es/search/?query=esther%20vivas%20operacion%20supermercado

Porter, M. (Noviembre de 1996). *Emprendedor.* Recuperado el febrero de 2015, de what is Strategy?: http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/328-que-es-estrategia-el-clasico-de-michael-porter

Real Academia Española. (s.f.). Recuperado el 18 de enero de 2015, de http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae

Martín, M. (s.f.). *Federacion argentina de supermercados y autoservicios*. Recuperado el enero de 2015, de http://www.cas.com.ar/fasa

Montenegro, E. N. (19 de Enero de 2012). *FundaPymes*. Recuperado el 24 de enero de 2015, de http://www.fundapymes.com/blog/15-claves-del-exito-de-un-buen-administrador/

Montenegro, E. N. (26 de enero de 2012). *Gestiópolis*. Recuperado el 15 de febrero de 2015, de http://www.gestiopolis.com/15-claves-exito-buen-administrador-negocios/

Lluch, A. (Octubre de 2007). *Todo es historia.* Recuperado el 15 de enero de 2015, de http://www.todoeshistoria.com.ar/

Lopez, M. D. (s.f.). *Camara argentina de supermercados*. Recuperado el 25 de enero de 2015, de http://www.cas.com.ar

Aledo, M. D. (23 de Febrero de 2004). *Gerente Web*. Recuperado el 28 de enero de 2015, de http://www.gerenteweb.com/documentos/direccion/dd2302041.php

10. ANEXOS

10.1. ENTREVISTAS

ENTREVISTA 1: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS – EV1

Son 15 sesiones, 4 sesiones para la jefa de RR. HH. y 3 la gerente – 2 para el postulante interno y 2 para el otro postulante interno – 1 para cada postulante externo osea 4 sesiones

La estrategia utilizada en la investigación se basó en la modalidad de entrevistas semiestructuradas. Se desarrollaron quince sesiones en promedio de 20 minutos cada una, que pretendieron recabar información sobre el proceso de cobertura de vacantes de puestos gerenciales a través de la técnica de selección por competencias. A continuación, se detallan dichas sesiones:

I Sesión: esta fue el primer contacto entre los integrantes del departamento de RRHH de la empresa, en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Presentación del tema de estudio ante la responsable del área de RRHH
- Historia de la organización
- Reconocimiento físico del establecimiento

- Presentación de los integrantes del departamento de RRHH
- Estructura de la empresa.
- Aspectos relacionados con la estrategia de la empresa.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· ¿Cómo fue el inicio del negocio? ¿Cuándo y cómo se inició? ¿Cuál fue la actividad principal en sus inicios? ¿Cómo estaba constituida originariamente?

- El inicio del negocio, bueno este es un negocio familiar, inicialmente comenzó en la ciudad de san Pedro, en el año 1980 aproximadamente, comenzó funcionando como tiendas mayoristas, más tarde se adquirieron otras sucursales que permitieron la expansión y el surgimiento de lo que hoy se conoce como "supermercados comodín", fue tomando presencia en otras localidades de la provincia de Jujuy, y es al día de hoy que llegamos a la provincia de salta; cuando? sé que fue en el año 1990, por el mes de junio, pero mira, acá podemos encontrar más sobre la historia de la empresa, en la página oficial, donde podes observar esto que te estoy contando y más sobre la historia y la evolución de los supermercados comodín, si bien acá no está muy actualizada porque dice que contamos con 13 sucursales, hoy por hoy somos más de 17 sucursales, pero en cuanto a la historia de cómo surgió y como fue evolucionando está bastante clara.

· ¿De qué se trata el negocio de esta empresa?

- Esta empresa posee diversos tipos de negocios, entre los cuales, la comercialización de productos a través de sus locales de ventas o supermercados y autoservicios, es el más importante. También la empresa se dedica a los negocios ganaderos, de carnes bovinas, y agrícolas, producción de verduras y de cítricos, productos con los que se abastecen estos locales; otro tipo de negocio que posee la empresa es la compra venta de inmuebles y de tierras, negocio que le permite a la empresa, seguir expandiéndose en cuanto a la producción agrícola y ganadera, y a la expansión de sus sucursales comerciales.

· ¿Qué tipos de artículos comercializan y lo hacen por mayor?

- Los artículos que comercializamos son diversos, encontrás desde productos de primera necesidad, hasta artículos de bazar, perfumería, productos para mascotas, panadería, que los productos de panadería y de pastelería son de elaboración propia, así como te mencione, lo mismo sucede con los productos de verdulería y carnicería, solo en el caso de la carne bovina, porque para las demás variables q se venden en ese sector contamos con proveedores, también contamos con productos de limpieza, comestibles, por supuesto, bebidas, vinos, gaseosas, artículos de librería, higiene y limpieza. La mayoría de estos productos, si los encontrás de venta al por mayor, estos tipos de ventas se realizan en nuestros centros de compras o nuestros locales mayoristas o también en nuestro hipermercado, donde también se comercializa al por menor.

· ¿Forman parte de alguna cámara de supermercados?

- Si, a pesar de que la provincia no cuenta con ninguna cámara que represente al sector, la empresa forma parte de la cámara argentina de supermercados, se asoció desde los inicios de supermercados comodín y le sirvió de mucho apoyo a la empresa para su crecimiento inicial, como por ejemplo la facilitación del contacto con proveedores nacionales, asesoramiento en cuanto a los asuntos legales, entre otras cosas.

· ¿Como es la relación de ustedes con la Federación Argentina de Supermercado y Autoservicio?

- La empresa se relaciona con FASA casi estrictamente para situaciones gremiales, generalmente para las reuniones que son realizadas mensualmente sobre negociaciones con sindicatos, temas de salarios, niveles de precios, etc. la empresa se

deja representar por la cámara argentina, aunque si, la organización trata de participar y estar presente en algunas reuniones, enviando algún representante.

· Pude observar que en algunas de sus sucursales cuentan con tiendas internas ¿la existencia de ellas es algo premeditado?

- Si, contamos con ciertas tiendas internas en tres de nuestras sucursales, y están pensada para ofrecerles una mejor experiencia de compra a nuestros clientes.

· ¿Son propias de la empresa, como las gestionan, el gerente de la sucursal también las gestiona y decide sobre ellas?

- Algunas son tiendas pertenecientes a la empresa, como una tienda de bazar y muebles para el hogar, una tienda de fast food, y una tienda de servicios financieros perteneciente al grupo Alberdi. Los demás locales son alquilados a personas independientes de la empresa o a firmas tales como banco macro banco credicoop y una firma de comercialización de productos de moda. Los gerentes de las sucursales no, no son los encargados de gestionarlas, porque cada una de ellas tiene un encargado, el cual si le debe reportar al gerente.

· ¿Existen en la empresa una misión y visión escritas? ¿Las conocen los empleados?

- Si, por supuesto, existen y también están visibles en la página oficial de la empresa, por lo mismo están al alcance de cualquier persona, más aún de nuestros empleados, los cuales, si, si las conocen.

· ¿Qué rol cumplen los gerentes en la definición de ellas?

- Los únicos que intervienen en la definición de la misión y la visión de la empresa son el directorio, y los gerentes general y comercial.

· ¿Cuáles son los valores más importantes para la organización? ¿Porque ellos son determinados como los más importantes y como los ayuda en la empresa?

- Los más importantes son el respeto, la honestidad, la lealtad, el trabajo en equipo, la responsabilidad; estos permiten alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la compañía, por ello son determinados como los más importantes y tratamos de promoverlos día a día.

· ¿Cuáles son los objetivos organizacionales? ¿Como están alineados con las estrategias? ¿En base a que variables, aspectos o criterios plantean los objetivos? ¿Los plantean por año, por semestre, por mes?

- De este tema te puede informar mejor el gerente comercial, los objetivos organizacionales vienen planteados por el directorio y por el gerente general, y luego son comunicadas a cada área correspondiente las directrices para cumplirlos, lo que si te puedo decir es que se plantean objetivos mensuales, que están mayormente relacionados con los resultados financieros y con el desempeño de los empleados; y objetivos anuales, que también están relacionados con el rendimiento financiero anual de la empresa y con las oportunidades de expansión y crecimiento de las sucursales, esto para seguir manteniendo y aumentando el posicionamiento y la presencia en el mercado de la provincia.

· A los objetivos organizacionales ¿los dan a conocer a todos los trabajadores o quedan restringidos a los mandos medios?

- Es así, quedan restringidos a los mandos medios, que son quienes deben organizar los recursos para poder alcanzar los objetivos planteados. En todo caso, somos nosotros los mandos medios, los que comunicamos a nuestro equipo las partes que les corresponden ellos para cumplir con los objetivos planteados.

· ¿Tienen determinada una estrategia general para toda la empresa, o tienen estrategias específicas para cada sucursal?

- Existe una estrategia general, de la cual se desprenden las estrategias específicas para cada sucursal, siempre teniendo en cuenta el contexto en el cual se encuentra cada una.

· El proceso de planeación y creación de la estrategia, quien y como se plantea? ¿Es un proceso interno o los acompaña una consultora?

- Es un proceso interno, no contratamos ninguna consultora, como te dije anteriormente son planteadas por el directorio y los gerentes general y comercial.

· ¿Que influencia tiene el contexto en dicha planeación? ¿Se tiene en cuenta a la competencia? ¿Cuáles son los competidores directos? ¿Con cuantos y con quienes compiten en la provincia?

- Por supuesto que se tiene en cuenta el contexto, no son las mismas las estrategias planteadas para una sucursal que desarrolla su actividad en un determinado barrio con dimensiones, población, nivel de ingresos y poder de compra distintas a las de otro sector. La competencia, también es un factor de influencia al momento de plantear estrategias, por suerte a nivel provincial no contamos con competidores directos, si competimos con cadenas nacionales de supermercados, pero nuestra presencia en gran parte de la provincia, realmente nos ubica como primeros en el mercado y ese es el centro de nuestra estrategia organizacional.

· ¿Quiénes participan en el análisis de la estrategia en cuanto a factores como corporación, cliente (externo e interno) y competencia? ¿A quiénes tienen en cuenta al momento de plantearla?

- A los tres, la estrategia de la empresa está basada en el análisis de estos tres: corporación, cliente y competencia. Conocemos nuestra empresa, los recursos con los que contamos, nuestras herramientas, nuestras ventajas competitivas y tratamos de mantenerlas y mejorarlas con el tiempo, por lo mismo, analizamos a la competencia, para poder seguir diferenciándonos; también tratamos de conocer a nuestros clientes, a los externos, en cuanto a saber qué es lo que prefieren, que es lo que buscan y tratar de brindárselo, y en cuanto a los clientes internos, procuramos alinearlos con los objetivos de la empresa.

II Sesión: esta fue el segundo contacto con los integrantes del departamento de RRHH de la empresa, en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- La relación entre la empresa, los empleados y los mandos gerenciales.
- La estructura empresarial y la estrategia.
- Aspectos de la estrategia de la empresa.
- El área de recursos humanos, las prácticas y las planeaciones estratégicas.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· ¿Cómo es el desarrollo de esta empresa en cuanto a los empleados? ¿Como se relacionan con ellos los mandos gerenciales?

- El desarrollo de esta empresa con los empleados es muy cercana, nuestro negocio trata sobre la venta no solo de bienes, sino de nuestros servicios, el cual es brindado por todos nuestros empleados, ellos son la imagen visible de la empresa, y por eso tratamos de mantener una relación muy estrecha, lo que nos permite saber qué es lo que sucede en cada uno de nuestros puntos de venta; para ello los mandos gerenciales son nuestra principal fuente de información y de contacto con los empleados, son los encargados de mantener la relación entre ambas partes y de lograr que los trabajadores respondan a los objetivos organizacionales.

· ¿Cómo es la estructura, el organigrama de la empresa? ¿En su opinión, como responde esa estructura a la estrategia de la empresa? ¿Cuándo se formula la estrategia, se modifica la estructura o se continúa con la misma?

- El organigrama de la empresa es muy formal, es este, acá lo encontrás en dos partes, porque si no sería muy grande y muy complejo de interpretar, uno corresponde a las sucursales y otro a la administración. Y, en mi opinión, esta estructura responde de un modo muy funcional a la estrategia, está determinado de una manera que facilita la comunicación y el flujo de la información, que es muy importante para formar la estrategia y para ejecutarla, por lo mismo a la estructura se la trata de mantener igual por mas modificaciones estratégicas que se realicen en la empresa.

· ¿Qué actividades relacionadas con la estrategia empresarial, realizan para diferenciarse de la competencia? ¿Me podría dar un ejemplo?

- El ejemplo más significativo que te puedo dar sobre las actividades estratégicas de la empresa, es la de mantener la identidad de empresa jujeña, porque como ya te comente, nuestros competidores son empresas nacionales, y tratamos de diferenciarnos mostrando nuestro compromiso con la provincia, con nuestra gente, a través de actividades como realizar convenios con la universidad nacional de Jujuy en cuanto a pasantías, convenios con fundaciones jujeñas como la fundación "todos juntos", "Dar.Lo.Cab." o la fundación "unidos por Jujuy", o trabajando con proveedores jujeños además de los nacionales, entre otras cosas.

· ¿Los empleados participan en el planteo de la estrategia, de qué manera? ¿Como se la comunican y como los hacen participes de esta estrategia? ¿Se plantean estrategias por áreas? ¿De qué manera, cuales son algunas de ellas?

- No, los empleados no participan en el planteo de la estrategia, pero si forman parte de ella, forman parte de su ejecución y alcance. Si bien no son comunicados de manera directa, sus superiores, los gerentes, cuentan con la información y se la hacen llegar dependiendo de la necesidad de comunicárselas.
- Sí, hay estrategias por área, las de recursos humanos, por ejemplo, están escritas en el descriptivo del área.

· ¿El área de recursos humanos, como asocia la gestión de las personas y la estrategia empresarial? ¿Como están vinculadas ambas planeaciones estratégicas?

- Ambas planeaciones, están vinculadas desde principio a fin, porque son las personas las que van a ejecutar los planes de acción planteados en la estrategia organizacional. Al plantear las estrategias, lo primero es reconocer los recursos que poseemos, y entre ellos, los más importantes son las personas, y esa es la parte que le corresponde a la gestión de recursos humanos, identificar lo que tenemos, mejorar lo que haya que mejorar, buscar lo que necesitamos, corregir lo que debemos, en fin, todas las funciones de recursos humanos siguen la línea de la estrategia organizacional.

· ¿Cuáles son los aspectos externos que impactan en la estrategia de recursos humanos? tales como los tipos, cantidades y calidad de personas o profesionales existentes en el mercado de RR.HH.

- Si, son sobretodo esos los que más impactan en mi área, los culturales y sociales son los que presentan mayor conflicto al momento de cumplir con las estrategias de recursos humanos, dado que se plantean ciertos objetivos y a veces se determinan perfiles que no podemos encontrar en el mercado de recursos humanos, no solo a nivel de educación o profesional, sino a nivel valores personales, capacidades y competencias. Otros aspectos que también impactan en la estrategia de mi área, son los legales, los económicos, los asuntos gremiales, etcétera.

· ¿Cuáles son los datos que tienen en cuenta para formular la estrategia de recursos humanos? El aprovisionamiento de personas, el perfil y el número de las personas necesarias, las tareas, los puestos, etc. Una vez que cuentan con todo eso definido, ¿cómo desarrollan y determinan las competencias centrales, las aptitudes de las personas, todo eso ligado a la estrategia de la organización?

- Todos esos datos también se encuentran especificados en el descriptivo del área.

- Siempre siguiendo lo determinado en la estrategia organizacional, se plantean las competencias generales para toda la empresa, en este abstract están todas determinadas y descriptas.

· ¿Cómo refuerzan unas prácticas de recursos humanos con otras?

- Son todas consecuentes, todas siguen una misma línea, siempre relacionadas con la estrategia de la empresa, todas se apoyan entre sí, por ejemplo, el diseño de puestos sirve de apoyo al momento de reclutar y seleccionar, pero también al momento de realizar evaluaciones de desempeño o implementar capacitaciones, y todos enfocados en conseguir mantener y desarrollar al mejor capital humano.

· ¿Cómo manejan la flexibilidad en cuanto a la reasignación de recursos, en el caso de que surjan necesidades nuevas, o en cuanto a la flexibilidad de la población trabajadora de la empresa?

- En cuanto a la flexibilidad, nuestros trabajadores están preparados para ser reasignados dentro de las áreas operativas, digo están preparados, porque al momento de seleccionarlos evaluamos esta posibilidad y buscamos personas que, sobre todo, presenten capacidades de adaptabilidad. Nuestros empleados del sector operativo, desarrollan otras tareas además de las designadas, en el caso de que surjan situaciones que lo ameriten, como ausencias, enfermedades, licencias especiales, etc.

· Dentro de las estrategias funcionales del negocio, ¿cómo plantean la de recursos humanos, en cuanto a la política de cobertura de posiciones claves, a través del desarrollo interno del personal o con personas provenientes del mercado de trabajo?

- Para las posiciones claves recurrimos tanto al desarrollo interno, como a la contratación de externos, dependiendo de la complejidad y de los requisitos del puesto. Si vemos que no contamos con mano de obra calificada en planta, recurrimos al reclutamiento externo, pero tratamos de implementar principalmente políticas de desarrollo interno, esto nos sirve para motivar a nuestros empleados y hacerles saber que pueden crecer dentro de nuestra empresa. También consideramos importante ingresar personas nuevas a la empresa, con conocimientos y experiencias que pueden mejorar algunos procesos, sobre todo procesos relacionados con posiciones claves, como son los gerentes de sucursales.

· ¿Cuáles son las políticas básicas en cuanto a la gestión del flujo interno (ingreso-egreso), gestión del desempeño de los trabajadores, los sistemas de beneficios y recompensas, gestión de los canales de comunicación, entre la empresa y sus colaboradores, gestión de cobertura de funciones directivas?

- Todo esto también lo podes encontrar en el descriptivo del área, lo que te puedo contar a modo general sobre las políticas es que las manejamos de la siguiente manera: las de flujo interno o ingresos-egresos, nos planteamos renovar a la gente que no presenta un buen desempeño, desarrollar a la que muestra un potencial, e ingresar gente externa para renovar nuestro capital humano; en cuanto a la gestión del desempeño de los trabajadores, se les realiza una evaluación mensual a las personas q se encuentran en periodo de prueba, o de 15 días a las personas en capacitación, todo esto para facilitar las decisiones de desarrollo o de continuidad laboral; en cuanto a los canales de comunicación, entre las áreas de la administración se emplea el uso de correos, carteles, circulares, comunicados internos, etc.; en cuanto a la comunicación con las sucursales se emplean bolsines con cuadernillos de notificaciones importantes, o también por medio de mails.

III Sesión: esta fue el tercer contacto con los integrantes del departamento de RRHH de la empresa, en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- La relación de los mandos gerenciales con recursos humanos, la empresa y los dueños de la empresa.

- Características y entrenamiento de un gerente de la empresa Alberdi S.A.
- Características del proceso general de reclutamiento y selección empleado en la empresa Alberdi S.A.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· En cuanto a las funciones de los gerentes, ¿como están relacionadas con el área de recursos humanos y con la organización? ¿Es decir, con los dueños y las personas que dirige?

- La relación de los gerentes tanto con el área de recursos humanos y con los dueños de la empresa es directa, a nuestra área comunican los resultados en cuanto a la gestión de los trabajadores, administran a las personas que tienen a cargo, de manera tal que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales, y su función es informarnos para tomar decisiones sobre los recursos humanos de contratación, búsqueda, acciones correctivas, capacitaciones y demás acciones pertinentes al área; en cuanto a la relación de sus funciones con los dueños, que son quienes componen el directorio, están encargados de cumplir con las directrices que se les establecen para alcanzar las metas, y también de reportarles los resultados de la gestión administrativa y financiera de cada sucursal a cargo, en relación a esas metas; con las personas que dirige, sus funciones están ligadas a la conducción y la motivación de sus equipos.

· ¿Cómo definiría usted la función general de un gerente dentro de una empresa?

- Yo la definiría como la función de administrar, administrar recursos físicos para cumplir con objetivos de ventas, por ejemplo, administrar a su equipo para cumplir con los objetivos de rendimiento del equipo, administrar su tiempo para poder cumplir con cada necesidad de la sucursal, administrar números para controlar las acciones q se llevan a cabo, en fin, para mí la función general sería la de administrar.

· ¿Cuáles son los gerentes que existen en esta empresa? Gerentes de área, planta, división, etc.

- Existen gerentes de sucursales, gerente comercial y gerente general.

· ¿Cuáles son las funciones administrativas de un gerente de Alberdi s.a.?

- Estas funciones las podés observar en el descriptivo del puesto.

· ¿Cuáles son las claves de éxito de un buen gerente de Alberdi s.a.? ¿Cuáles son sus aptitudes, actitudes y cualidades?

- Las claves de un buen gerente de la empresa son poseer liderazgo, iniciativa, capacidad resolutiva, capacidad de delegación, capacidad de persuasión y motivación, debe ser una persona comprometida con su trabajo, motivada por el crecimiento personal y laboral, por supuesto debe poseer total conocimientos sobre sus tareas.

· ¿Existió algún tipo de entrenamiento previo o preparación por parte de alguna persona interna a la empresa hacia los futuros gerentes encargados de las sucursales resultantes del proceso de selección por competencias del 2014? ¿Cómo fue ese proceso?

- Si, contamos con un plan de capacitación o adaptación para las personas que consideramos idóneas para el puesto gerencial. Estas capacitaciones siempre son impartidas por personas internas de la empresa, como por ejemplo el gerente comercial, aunque también contamos con una persona externa a la empresa, que se encarga de capacitar en cuanto a conocimientos formales sobre gerenciamiento de supermercados. Este año llevamos a cabo un plan de capacitación en gerenciamiento, fue una capacitación práctica de un mes, en la que uno de nuestros mejores gerentes, fue el entrenador de una persona que ya era parte de nuestra planta. En este documento podés encontrar toda la información relativa al proceso.

· ¿Cuáles son las capacidades, habilidades y competencias que posee un gerente de Alberdi s.a.? ¿Y cuáles son los componentes curriculares que poseen?

- Esta información también la podés observar en el descriptivo del puesto.

· ¿Como abastecen generalmente a la empresa de recursos humanos? ¿Formándolos o adquiriéndolos externamente?

- Como te comente anteriormente, la decisión de formar recursos humanos o adquirirlos externamente depende del puesto a cubrir y de los requerimientos del mismo, como política optamos por ambas, incorporar gente nueva a la nómina que pueda aportar y sumar conocimientos y experiencias a la empresa , y también desarrollar al personal que se muestre capaz de desempeñarse en un puesto distinto o superior, dependiendo del caso, y les permitimos la auto postulación, luego nosotros corroboramos los datos necesarios para tenerlos en cuenta al momento de reclutarlos y seleccionarlos, datos como formación académica, experiencias anteriores, el historial laboral como sanciones, ausencias, tardanzas, evaluaciones de desempeño, etc. Y más tarde formarlos para su nueva función.

· ¿Quienes fueron las partes o los actores que participaron del proceso de reclutamiento y selección por competencias de mandos gerenciales de la empresa en el año 2014?

- Los actores, el área de recursos humanos, que comprende a la jefa de recursos humanos y al auxiliar junior de recursos humanos, y por supuesto a los candidatos que se postularon; también en casos especiales, el gerente comercial y algún inductor o capacitador.

· ¿Cuáles son las actividades que llevaron a cabo en el proceso de reclutamiento por competencias del 2014? ¿Como establecieron la población objetivo, el medio para reclutar, el medio para difundir?

- Las actividades que llevamos a cabo son, primero establecer el perfil del puesto que buscamos cubrir, redactar los avisos y publicarlos, ya sea internamente, mediante avisos en las sucursales o en la administración, y externamente, en los buscadores de trabajo de internet o bolsas de trabajo; generalmente para los puestos operativos como cajeros, repositores, limpieza, etc., no realizamos ninguna publicación, dado que constantemente estamos recibiendo currículos que se adaptan a estos perfiles y los mantenemos en una base de datos, lo cual nos ahorra este paso. Por último, filtramos a los perfiles que consideramos adecuados y que cumplen con los requisitos del puesto, y nos comunicamos con ellos para coordinar una entrevista, ya sea personal, en el caso de que el postulante pueda dirigirse hasta nuestras oficinas, o también telefónica o vía Skype.

IV Sesión: esta fue el cuarto contacto con los integrantes del departamento de RRHH de la empresa, en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Características y pasos del proceso de reclutamiento y selección de un gerente para la empresa Alberdi S.A. del año 2014
- Bases y fuentes de información del proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales.
- Sistema de auto postulación de la empresa Alberdi S.A.
- Las competencias en la empresa y su influencia en el proceso de contratación de un gerente para la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- La participación de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección de gerentes para la empresa Alberdi S.A. del año 2014.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· ¿Cuáles son las competencias del rubro del supermercadismo? ¿Cuales son aquellas que deben poseer todos los miembros de esta organización?

- Te puedo acercar un documento donde se encuentran establecidas las competencias cardinales de la empresa.

· ¿Como prepararon la oferta para la vacante de mando gerencial del 2014? ¿Que aspectos incluyeron? ¿Cuáles fueron los aspectos administrativos que llevaron a cabo en esta etapa? ¿Como respondieron los candidatos a todas esas actividades?

- Los aspectos fueron la experiencia en puestos similares, la posibilidad de cambio de residencia, en el caso de que no vivan en san salvador, y por supuesto, que la persona posea determinadas competencias gerenciales, liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, además de conocimientos en ventas, comercio, y por último la formación académica.
- Los aspectos administrativos fueron el control, la revisión y o reformulación del perfil del puesto gerencial, el estudio del perfil para poder más tarde redactar el aviso, la determinación de los medios en los cuales se lo publicara y, por último, la divulgación y publicación del mismo.
- Los candidatos respondieron muy rápido, hoy en día con las herramientas de internet, redes sociales y bolsas de trabajo, se puede alcanzar a un número mayor de personas interesadas y ellas pueden conectarse con la empresa al instante de recibir la oferta, así que además de recibir una respuesta rápida por parte de ellos, también recibimos un gran número y variedad de postulantes, desde distintas partes del país.

· ¿Como era el ambiente en el que reclutaron candidatos para mandos gerenciales en el 2014?

- Para mandos gerenciales, aplicamos políticas de desarrollo interno y también optamos por adquirir a personas externas. En cuanto al ambiente interno, en lo que se refiere a recursos humanos, si bien no contamos con gente muy preparada en cuanto a conocimientos formales sobre supermercados, pero si con gente muy capaz de adquirir nuevos conocimientos, muy predispuesta y con ganas de crecer dentro de la empresa, y también tenemos mandos medios con excelentes competencias en cuanto a la transmisión de conocimientos y capacidad de delegación, lo cual facilita la ejecución de políticas como el desarrollo del personal. El ambiente externo se presenta muy variado, muy amplio, con recursos humanos muy capacitados, algunos con mucha experiencia, otros se encuentran con trabajo, pero en búsqueda de oportunidades nuevas, como te digo fue y es muy amplio el ambiente externo para reclutar, lo que si nos limitó un poco es el hecho del cambio de residencia, dado que muchos poseen familias y no les pareció atractivo mudar a todos a una provincia nueva.

· ¿Cuáles y como fueron las fases del proceso de reclutamiento de mandos gerenciales que se lleva a cabo en el 2014 en la empresa Alberdi S.A. desde el inicio?

- Las fases fueron las mismas que te describí anteriormente, solo que olvidé mencionarte que, para el caso de los mandos gerenciales, la solicitud de un nuevo cargo, como surge cada vez que se realiza la apertura de un nuevo local, viene ordenada por el directorio, y en el caso de los demás puestos, ya sean operativos o administrativos, las solicitudes surgen de cada jefe de área o gerente de sucursal. El pedido de un mando gerencial no solo responde a la apertura de una nueva sucursal, también responde a situaciones de jubilación, despidos, renuncias, o licencias por enfermedad o especiales.

· ¿Cuáles fueron las especificaciones del puesto de un gerente de la empresa Alberdi SA. que se relevaron para reclutar en el 2014? ¿Cuáles de ellas se incluyeron en los avisos de reclutamiento? ¿Que otros aspectos como oportunidades profesionales, beneficios o atractivos del puesto incluyeron en el aviso?

- Te puedo mostrar un aviso de reclutamiento publicado en una bolsa de trabajo.

· ¿Que factores tuvieron en cuenta para determinar un reclutamiento externo o interno de mandos medios?

- Como te dije, aplicamos ambas opciones para los mandos medios, no nos abocamos por uno solo, porque de ambos procesos podemos obtener diferentes propuestas, y ya más adelante decidimos cual fue la que mejor resultados nos aportó, en cuanto a la decisión final de contratación.

· ¿Cómo describiría usted al proceso de selección de mandos gerenciales que se llevó a cabo en el año 2014 en la empresa Alberdi S.A.?

- Como un proceso sistémico y ordenado, compuesto por una serie de pasos específicos y coordinados entre sí que nos permiten evaluar y conocer a las personas postulantes al cargo gerencial de la manera más eficiente, para luego tomar una decisión de contratación o no, y de esta manera abastecer a la empresa del personal más capaz para desarrollarse en el puesto.

· ¿Como y quien o quienes determinaron la decisión final del proceso de selección de mandos gerenciales?

- La decisión final la llevan a cabo el directorio, el gerente general y el comercial.

· ¿Cuáles fueron las principales fuentes de información que emplearon en el proceso de reclutamiento y selección de mandos medios? ¿Y cuáles los principales métodos de selección que les aplicaron a los candidatos postulantes a la vacante gerencial del 2014 para obtener información sobre ellos?

- Las principales fuentes de información a las que recurrimos fueron el descriptivo y el análisis de puesto gerencial, para tener presente la información sobre el puesto y las características que deseamos cubrir; y el currículo vitae, principalmente, para realizar un filtrado inicial, de acuerdo a los requisitos del puesto, y obtener una primera imagen sobre la información del postulante. En cuanto a los métodos de selección que aplicamos te puedo mencionar la revisión de antecedentes laborales por medio de las referencias establecidas en el currículos, entrevistas personales, test aptitudinales y de conocimientos, rol playing, resolución de casos prácticos, evaluaciones médicas y psicológicas, para medir los conocimientos de cada solicitante, las características personales, la experiencia adquirida, y correlacionarlos con las funciones del puesto y a las necesidades de la empresa.

· ¿Cuáles fueron las funciones de cada una de esas fuentes de información?

- La función común a todas ellas, fue la obtención de información, información relacionada siempre al desempeño en el puesto gerencial, medir conocimientos, actitudes, competencias, condiciones físicas y mentales, reacciones ante ciertas situaciones, conductas, desenvolvimiento en situaciones de puestos anteriores, etc.

· ¿Cuentan con especificaciones de puestos, descripciones de puestos? ¿Que funciones cumplen para la empresa y que es lo que contiene una descripción de puesto gerencial?

- Si, contamos con descriptivos de puestos, las funciones que cumplen es servirnos como base para una búsqueda laboral y también para la corrección de desempeños laborales, a través de evaluaciones y capacitaciones, como si fuera un parámetro de comparación. Este es un descriptivo de un puesto gerencial.

· ¿Cuáles fueron los pasos que llevaron a cabo en el proceso para la selección de gerentes del 2014? me los podría detallar.

- Comenzamos con una entrevista inicial, ejecutada por el área de recursos humanos, que nos permitió realizar un primer filtro a los postulantes, comparando los datos del currículo vitae y toda la información que pudimos obtener de dicha entrevista, con los requerimientos del puesto gerencial; luego, las personas que pasaron la primera etapa, concurrieron a una segunda entrevista por parte del gerente comercial, quien avaló los conocimientos comerciales de nuestro rubro, mediante preguntas específicas sobre supermercadismo o por medio de rol plays; la siguiente fase, solo se aplicó para los postulantes externos, la solicitud de documentación, los que quedaron preseleccionadas luego de las dos entrevistas, a las personas preseleccionadas las determinamos en conjunto con el gerente comercial. Una vez que recibimos toda la documentación, coordinamos una última entrevista, a partir de allí procedimos a corroborar los datos familiares, académicos y los antecedentes laborales, nos contactamos vía mail o vía teléfono para pedir las referencias de cada postulante, esto también se aplicó solo para el caso de los postulantes externos. El paso posterior fue

llevar a cabo una última entrevista en profundidad, donde aplicamos una encuesta y realizamos preguntas para evaluar competencias, conocimientos y aptitudes. A las personas que pasaron esta entrevista, se les hizo entrega del turno para que concurran a medicina laboral, para realizarse todos los exámenes médicos y psicológicos correspondientes. A partir de todo esto, realizamos un informe de cada candidato al que denominamos "ficha de perfil laboral del postulante", fue elevado al directorio y gerentes general y comercial, quienes quisieron ser partícipes y realizaron indicaciones de quién o quiénes podrían ser el o los ingresantes. Se les comunicó a las personas que no quedaron seleccionadas, que el puesto ya fue cubierto, pero que sus datos quedarían en nuestra base de datos y que podrían ser tenidos en cuenta para una próxima vacante. También nos comunicamos con los finalistas y coordinamos el horario para la firma de la documentación de ingreso. Por último, se firmó dicha documentación, se comunicaron los horarios y la dirección del lugar de trabajo, se les presentó a las personas quienes les realizaron la inducción los primeros tres meses, que fueron los gerentes de sucursales que consideramos más aptos por su desempeño y antigüedad, y quienes también fueron los que los evaluaron una vez por mes, durante esos tres meses, al finalizar el periodo, junto con el gerente comercial tomamos la decisión final.

· ¿Cuándo surgió la vacante en mandos medios en 2014, existieron uno o varios candidatos postulados? ¿La vacante en mandos medios en el 2014 fue una sola o fueron varios puestos de gerentes a cubrir?

- Fueron varios los candidatos postulados, de los cuales se redujeron a cuatro externos y tres internos. En el 2014 surgieron 3 vacantes en puestos gerenciales, dado que tuvimos la apertura de dos sucursales nuevas y una baja de personal gerencial.

· ¿Cuándo y cómo dieron por terminado el proceso de reclutamiento y selección del 2014?

- El proceso terminó una vez que la persona ingresada cumplió los tres meses de prueba, tiempo en el que también duró la inducción y se aplicaron las evaluaciones de desempeño, y en base a eso, se decidió sobre continuidad o no, solo se cumplimentó esta etapa en uno de los participantes, que fue la gerente en capacitación, los demás ingresaron, pero van a seguir un tiempo más en capacitación para mejorar algunos aspectos, pero ya forman parte de nuestra empresa.

· ¿Cómo desarrollaron el sistema de auto postulación para cubrir la vacante de gerente en el 2014, que aspectos o cuales fueron los requisitos para que un empleado se haya podido postular?

- El sistema de auto postulación en la empresa lo desarrollamos como política, se aplica mucho más para el caso de las vacantes en cargos gerenciales o administrativos, que para puestos operativos. Los aspectos que más nos interesaron para la vacante gerencial de ese año fueron el desempeño en su puesto actual, el cumplimiento con la asistencia, la disciplina y la responsabilidad en su trabajo; es decir que los requisitos fueron los antecedentes laborales en nuestra empresa: las tardanzas, las ausencias, las sanciones y los resultados de las evaluaciones de desempeño.

· ¿Recurrieron a la contratación de un consultor externo para realizar alguna etapa en el proceso de reclutamiento y selección de un gerente del 2014? ¿O llevaron a cabo todo el proceso con la propia estructura interna? ¿Cómo se configuraba la estructura interna del área de RR.HH. en ese momento?

- En cuanto al proceso de reclutamiento y selección del 2014, solo contratamos como externos, a un consultor legal, una abogada que nos asesora siempre en cuanto a los contratos, y al servicio de medicina laboral, que nos prestaron y nos siguen prestando actualmente su servicio en cuanto a los exámenes preocupacionales.
- La estructura interna del área de RR.HH. en ese momento era igual que ahora, constituida por el jefe de recursos humanos y un auxiliar de recursos humanos.

· ¿Al recurrir a la selección por competencias en 2014, para los mandos medios, cuáles fueron las competencias necesarias y preponderantes en este proceso? ¿Y existieron algunas determinadas como guías para adquirir nuevas competencias?

- Eso se encuentra determinado en el descriptivo del puesto.

· ¿Desde cuándo la compañía aplica la selección de personal por competencias? ¿Aplican las competencias solo para seleccionar mandos gerenciales?

- Desde principios de 2014, quisimos empezar a implementar la gestión por competencias, ya que contamos con los perfiles descriptos por competencias, empezamos por la selección por competencias de gerentes y estamos trabajando en las demás actividades de recursos humanos para gestionarlas por competencias y en la selección de los demás puestos.

· ¿Aplicaron el reclutamiento a través de las redes sociales en el proceso de reclutamiento y selección de mandos medios del 2014?

- Si, reclutamos a través de redes sociales o bolsas de trabajo, como CompuTrabajo, bumeran, LinkedIn, la página oficial de Facebook de la empresa, entre otras.

· ¿Emplearon herramientas virtuales o herramientas web en el proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales del 2014s? ¿Cuáles y de qué manera?

- Si, además de las que te mencione, también empleamos el uso de Skype para realizar una entrevista con una persona postulante, residía en Mendoza, y en un momento también con otra persona que era de San Pedro de Jujuy, también te puedo mencionar el correo interno o intranet para comunicarnos cuando fue necesario notificar algo importante ya sea con los postulantes como en el caso de enviarles los requisitos que debían presentar estas dos personas que vivían lejos y para no hacerlos viajar por una pequeña copia donde están detallados los documentos que debían presentar, también para comunicarnos con nuestros postulantes internos, pero en este caso fueron pequeñas notificaciones como coordinar horarios de entrevistas durante el horario de trabajo o para pedirles permiso a sus jefes directos, también por ejemplo empleamos mucho el uso de mail para comunicarnos con medicina laboral tanto en ese momento como actualmente, porque nos seguimos comunicando con ellos por ese medio, para pedir citas o pedir resultados, en el proceso del 2014 para la vacante gerencial, cuando recibimos el primer informe de los resultados de los postulantes externos, porque de los internos no los solicitamos, nos mandaron el diagnostico escaneado por mail.

· ¿Como fue la parte automatizada o virtual del proceso de selección? ¿Emplearon el sistema "la nube" o algún sistema de respaldo de la información del proceso del 2014? ¿De qué manera?

- No, no empleamos ese sistema, para gestionar el proceso de reclutamiento y selección recurrimos a los programas de office o a un software interno diseñado por nuestro departamento de informática que nos sirve de respaldo para toda la información digital, que no es mucha, casi toda la información está impresa y en archivos físicos.

· ¿Cómo define o cómo las ve la empresa a las competencias laborales?

- En la empresa no tenemos una descripción formal acerca de las competencias, es un concepto que damos por sabido para todos los empleados, creo que todos las vemos como las aptitudes que debemos de tener para desempeñarnos exitosamente en determinadas situaciones, por ejemplo, las aptitudes que tiene un postulante para desempeñarse correctamente en un cargo gerencial.

· ¿En el 2014, cuando se desarrolló la selección por competencias de mandos gerenciales, tenían alguna categorización de competencias de acuerdo al desempeño laboral del empleado? ¿Es decir, distinguían entre competencias básicas para toda la nómina al momento de ingreso al puesto, y diferenciales para trabajadores que se desarrollan en puestos superiores?

- Si, las tenemos distinguidas, en las fichas de las evaluaciones de desempeño están bien distinguidas, tenemos ciertas competencias que esperamos de los ingresantes

nuevos, de los que ya tienen antigüedad en el puesto y por supuesto para los puestos que conllevan mayor responsabilidad y jerarquía...

· ¿Cuáles son las competencias que determinan para su rubro? ¿Cuáles son aquellas que deben poseer todos los miembros de la organización? ¿Las distinguen o son las mismas ¿

- Todo lo que es referido a las competencias lo podés encontrar detallado en la documentación de desempeño y de descripciones de puestos de la empresa, pero no, no distinguimos entre competencias del rubro y las generales digamos, son todas las mismas para nuestra empresa, solo las distinguimos por niveles de acuerdo al puesto.

· Desde su departamento ¿han realizado una medición del costo/beneficio de la aplicación de esta herramienta "la selección por competencias"?

- Por el momento no, no hemos llevado a cabo una medición cuantitativa, pero si hemos observado que el resultado de trabajar con esta herramienta es altamente beneficioso para la empresa, la selección, que es en lo que más llevamos aplicadas las competencias, nos arroja mejores resultados en cuanto a los seleccionados, y evaluarlos fue mucho más preciso y nos permitió adentrarnos más en la información de cada participante del proceso de selección por competencias de gerentes.

· Durante la entrevista a los postulantes en el 2014, ¿obtuvo información acerca de las competencias potenciales que podría desarrollar un individuo?

- Si, a decir verdad, si, a través de las entrevistas pudimos reconocer en los seleccionados competencias que ni ellos mismos saben que tienen o que quizás si saben, pero necesitan desarrollarlas más, y eso es lo que tratamos de hacer dándoles una oportunidad de explotarlas o aplicarlas, esto en el caso de los trabajadores que seleccionamos de la nómina.

· ¿Quien y de qué manera se determinaron las competencias para el puesto gerencial?

- Se fueron determinando entre la gestión de un jefe anterior y la mía, y se las determino de acuerdo principalmente a las tareas necesarias de un puesto como este, y siempre congruente con la efectivización de la estrategia empresarial.

· ¿Pudo determinar la adaptabilidad al cargo y a la empresa del aspirante durante las entrevistas del proceso de selección de gerentes del 2014?

- Durante las entrevistas, si, mayormente si, esa es otra de las capacidades que tratamos de detectar, la adaptabilidad por medio de las entrevistas o de preguntas sobre experiencias anteriores, y un poco también a través del pedido de referencias con empleadores anteriores.

· ¿Considera que se invirtió mucho tiempo en el proceso de reclutamiento y selección por competencias para mandos gerenciales del año 2014?

- Si, y fue necesario invertirlo, dado que es un puesto importante y requiere el tiempo para tomar la mejor decisión y evitar errores, como así también prepararlos para que se adaptan a la empresa y desarrollen lo mejor posible su puesto.

· ¿Cómo considera el desempeño de los seleccionados por competencias con respecto a los que fueron seleccionados por el sistema anteriormente aplicado por la compañía?

- Yo considero un desempeño más comprometido, más enfocado en trabajar y desarrollar sus habilidades gerenciales, es como si nosotros les identificáramos exactamente que esperamos de ellos y ellos pudieran identificar mejor sus competencias y así poner más empeño en explotarlas más.

ENTREVISTA 2: PERSONAL INTERNO- PRIMER GERENTE CONTRATADO POR EL PROCESO BASADO EN COMPETENCIAS – EV2

V Sesión: esta fue el primer contacto con la primera persona designada en el año 2014 para el cargo gerencial de la empresa, en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Presentación del tema de estudio ante la gerente de la sucursal
- Historia de la organización
- Estructura estratégica de la organización.
- Relación de recursos humanos con la estrategia empresarial.
- Relación entre gerentes, recursos humanos, empleados y empresa.
- Funciones y preparación de un gerente de la empresa Alberdi S.A.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· Pude observar que en algunas de sus sucursales cuentan con tiendas internas, ¿la existencia de ellas es algo premeditado? ¿Son propias de la empresa, como las gestionan, el gerente de la sucursal también las gestiona y decide sobre ellas?

- Algunas tiendas son de la empresa, pero no son gestionadas por los gerentes, de eso se encarga el gerente comercial, como casa cómoda, el fast food, y la tienda de tarjeta Noa, que es una tarjeta de propiedad de la empresa, las demás son de dueños independientes que alquilan los locales a la empresa.

· ¿Existen en la empresa una misión y visión escitas? ¿A las metas de la empresa las conocen los empleados operativos? ¿Qué rol cumplen ustedes en la definición de ellas?

- Existen, pero que yo sepa no escritas. Si, las conocen los empleados, a nosotros nos las comunican el directorio y el gerente comercial y nosotros nos encargamos de transmitírselas. Yo diría que el rol que cumplimos es el de brindar parte de la información que sirve de base para después plantearlas.

· ¿Cuáles son los valores más importantes para la organización? ¿Porque ellos son determinados como los más importantes y como los ayuda en la empresa?

- El respeto, la orientación al cliente, el trabajo en equipo, la honestidad, la responsabilidad son los valores más importantes en la empresa, y nos ayudan a trabajar correctamente y a cumplir con nuestras tareas eficientemente.

· ¿Cuáles son los objetivos organizacionales y como se los dan a conocer? ¿Los plantean por año, por semestre, por mes?

- A los objetivos organizacionales nos los dan a conocer a principio de año, en una reunión en la que asistimos todos los gerentes de las sucursales y algunos encargados de salón, la realizan en la sala de juntas de la administración central.

· ¿Tienen determinada una estrategia general para toda la empresa, me la podrías contar? ¿Tienen estrategias específicas para cada sucursal?

- Si, existe una estrategia general, que tiene que ver sobre todo con la maximización de las ventas, la reducción de los costos y el mantenimiento de la calidad de nuestros productos y servicios, y de allí se desprenden otras estrategias más específicas que apoyan a la primera, como el manejo del stock, las políticas de precios, la relación con los clientes, los proveedores, los trabajadores, los clientes que nos compran, y las demás estrategias de distribución, de venta, de compra, etc.
- Si tenemos estrategias específicas para cada sucursal, contamos con 16 sucursales, y cada una se encuentra ubicada en un lugar estratégico de venta y dedicada al tipo de público al que se dirige.

· ¿Como se desarrollan ustedes los mandos gerenciales con los empleados? ¿Cómo es la relación?

- Cada uno de nosotros mantiene una relación muy cercana con su grupo de trabajo, pasamos más tiempo trabajando con ellos que en nuestras casas, se podría decir que cada sucursal es una familia, nos conocemos entre todos, nos apoyamos entre todos, aunque siempre hay unos que no se acoplan, pero tratamos de llevarnos bien, porque como te digo, pasamos más tiempo relacionándonos entre nosotros, cajeros, repositores, panaderos, carniceros, gente de limpieza, la gente de seguridad, el encargado de salón y yo, creo que no me olvide de nadie más, pero si, por lo menos yo

trato de mantener mi equipo unido, y a veces me rotan a algunas personas, pero tratamos de incluirlas también y extrañamos a quienes se van a otras sucursales.

· ¿Cómo es el organigrama de su sucursal? ¿Esta formalizado? En su opinión, ¿cómo responde esa estructura a la estrategia de la empresa? Cuando se formula la estrategia, ¿se modifica la estructura o se continúa con la misma?

- Sí, es este, es el que nos envió la jefa de recursos humanos, como la sucursal que yo manejo no es tan grande, tengo 22 personas a cargo, no es un organigrama muy grande, pero si, responde a la estrategia de la empresa, nos ayuda a funcionar correctamente, sobre todo con las líneas de comunicación, con la responsabilidad de cada uno, y de esa manera responder a lo que se plantea en la estrategia; y no, no se modifica significativamente la estructura cuando se modifica la estrategia, quizás se agrega alguna que otra función o puesto, pero son modificaciones muy esporádicas.

· ¿Que actividades relacionadas con la estrategia empresarial, realizan para diferenciarse de la competencia? ¿Me podrías dar un ejemplo?

- Una de las actividades que nos diferencian con la competencia es nuestra presencia en el mercado, contamos con 16 sucursales y seguimos creciendo.

· ¿Cómo trabajan con el personal cuando es necesaria la reasignación de recursos humanos, como trabajan la flexibilidad de la población trabajadora de la empresa?

- Los empleados suelen desempeñar distintas tareas a lo largo de su vida en la empresa, eso lo hacemos para poder contar con una población trabajadora flexible y poder cubrir ante cualquier situación de emergencia, cualquier puesto, digamos que todos estamos formados para hacer de todo, en cuanto a lo que es la parte operativa por supuesto, porque para tareas más complejas siempre el nivel que está más arriba se encarga de auxiliar tareas del nivel que le sigue abajo.

· ¿Que me puede contar acerca de las políticas básicas que lleva a cabo el área de recursos humanos? ¿Me podría dar algún ejemplo?

- Sé que el área de recursos humanos lleva a cabo políticas de desarrollo interno, fue así como hoy me encuentro desempeñando un cargo gerencial, mi puesto anterior era como encargada de salón y me capacitaron durante un mes y medio para poder desempeñarme en el puesto en el que hoy me encuentro. Otro ejemplo de políticas que te puedo dar es la de la cobertura de las vacantes de los trabajadores, para los puestos operativos, se realizan ingresos de personas externas; también se aplican políticas de desempeño de los operativos realizándoles evaluaciones de desempeño, de las cuales nosotros los gerentes las llevamos a cabo, generalmente cada seis meses, o cada quince días si están en etapa de capacitación o una vez al mes si es personal a prueba.

· En cuanto a sus funciones gerenciales, ¿cómo están relacionadas con el área de recursos humanos, con los dueños y las personas que dirige?

- Con recursos humanos, mis funciones se relacionan reportando las conductas de mi equipo, o las necesidades que tiene mi personal o de las necesidades que tiene mi sucursal, en cuanto a la seguridad de mis colaboradores, o necesidad de algún puesto, herramientas de trabajo o cosas así. Con los dueños, mi función es la de responderle en cuanto a las metas y objetivos que se me plantearon por alcanzar, y con las personas que dirijo, es justamente eso, dirigirlas, motivarlas, corregirlas cuando es necesario, acompañarlas, guiarlas en sus tareas y brindarles conocimientos.

· ¿Cómo definiría su función general dentro de la empresa?

- Como una función de conexión, conexión entre las medidas establecidas por el directorio y las personas que ayudan a ejecutarlas.

· ¿Cuáles son los gerentes que existen en esta empresa? Gerentes de área, planta, división, etc.

- Nosotros, los gerentes de las sucursales, un gerente de área, que es el gerente comercial, y un gerente general.

· ¿Cuáles son sus funciones administrativas como gerente de la empresa Alberdi s.a.?

- Realizar el parte diario de ausentismos, partes médicos y accidentes laborales; controlar el stock y también revisar, coordinar y ejecutar el pedido de mercaderías; recepcionar, controlar y administrar las ofertas diarias; realizar análisis sobre las ventas de determinados productos, ejecutar las evaluaciones de desempeño, creo que esas serian todas mis funciones administrativas.

· ¿Cuáles diría usted que son las claves de éxito de un buen gerente de Alberdi s.a.?

- Ser un gerente correcto y justo, saber escuchar y comprender, pero también saber hacerse respetar y exigir al equipo que cumpla con sus responsabilidades.

· ¿Existió algún tipo de entrenamiento previo o preparación por parte de alguna persona interna a la empresa hacia usted cuando fue designada como gerente de la empresa en el 2014? ¿Cómo fue ese proceso?

- Si, fui capacitada por el gerente de la sucursal de Salta, referido como uno de los mejores gerentes de la empresa, en base a su desempeño y nivel de conocimientos; la capacitación duro un mes y medio, tuve que establecerme durante ese tiempo en esa ciudad. También estuve bajo la capacitación de un experto en supermercadismo, él se encargaba de transmitirme conocimientos más estructurados, más formales, más específicos, más detallados sobre los supermercados. Me aplicaron evaluaciones de desempeño, cada quince días aproximadamente, porque me desarrollaba y desempeñaba tareas como gerente en capacitación, en conjunto con el gerente de la sucursal salteña, hasta que se cumplió el tiempo estipulado, me comunicaron que me había desempeñado bien, que iba a volver y que inmediatamente comenzaría mi desempeño como gerente; y ese fue todo el proceso.

VI Sesión: esta fue el segundo contacto con la primera persona designada en el año 2014 para el cargo gerencial de la empresa, en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Su experiencia en el proceso de reclutamiento y selección para el cargo gerencial vacante en la empresa Alberdi S.A.
- Su vivencia en cada uno de los pasos que transitó en la selección para el cargo gerencial.
- Relación de recursos humanos con la estrategia empresarial.
- Las competencias laborales en la empresa.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· ¿Quiénes son las partes o los actores que participaron en su proceso de reclutamiento y selección para el cargo gerencial?

- La jefa de recursos humanos, el auxiliar de recursos humanos y el gerente comercial.

· ¿Cuáles son las actividades que puede identificar como parte del proceso de reclutamiento que le aplicaron? ¿Cuál fue el medio por el cual la reclutaron, cuál fue el medio por el cual difundieron y se enteró de la vacante?

- Las actividades que puedo identificar es la comunicación de la vacante y la coordinación de la cita de la primera entrevista. Me la dieron a conocer por medio del gerente de la sucursal donde me desempeñaba como encargada de salón. Me preguntó si quería ser parte de una capacitación de gerentes y que, si todo resultaba bien, me podía desempeñar como un mando gerencial, pero que tenía que pasar primero por todo el proceso de selección, yo acepte, el gerente envió un mail respondiendo a la propuesta y luego me llamaron de recursos humanos para acordar una cita y explicarme cómo iba a ser todo el proceso.

· ¿Le comunicaron las especificaciones del puesto gerencial cuando se contactó recursos humanos con usted para ofrecerle la vacante? ¿Cuáles fueron? ¿Oportunidades profesionales, beneficios o atractivos del puesto incluyeron en el aviso?

- No, solo me comunicaron si estaba interesada en formar parte de un plan de capacitación para gerentes, lo que si me preguntaron si tenía posibilidades de cambios de residencia, y les dije que sí. Más adelante, cuando tuvimos la primera o la segunda entrevista me comunicaron de las especificaciones del puesto, las competencias y los conocimientos necesarios, los cuales me dijeron que con la capacitación iba a mejorar los que ya tenía y a trabajar los nuevos.

· ¿Sabe usted como y quien o quienes determinaron la decisión final en su proceso de selección?

- No exactamente, pero creo que fue una decisión en conjunto entre el área de recursos humanos y el gerente comercial, que fueron los que participaron de mi proceso de capacitación y selección.

· ¿Cuáles fueron los principales métodos de selección y evaluación que le aplicaron para obtener información sobre usted?

- Entrevistas, una con la jefa de recursos humanos, otra con la auxiliar de recursos humanos y la última con el gerente comercial; después también me tomaron una evaluación de conocimientos técnicos sobre gerencia comercial y sobre casos hipotéticos; el gerente que me estaba capacitando me aplico evaluaciones de desempeño; y las evaluaciones médicas, creo esas fueron todas.

· ¿Me podría identificar ordenadamente los pasos que se llevaron a cabo en su proceso la selección?

- Una entrevista inicial con la asistente de recursos humanos, otra entrevista con la jefa de recursos humanos, y una última entrevista con el gerente comercial, los exámenes de conocimientos, casos prácticos y médicos, después la capacitación en salta, al volver una charla con el gerente comercial y la jefa de recursos humanos, la firma de los papeles con los que actualizaron mi legajo por el cambio de puesto, y por último el ingreso al puesto.

· ¿La empresa trabaja generalmente con un sistema de auto postulación? ¿Cómo lo llevan a cabo?

- Si, generalmente para puestos gerenciales, administrativos o para jefaturas o para los puestos de encargados de salón o supervisores de cajas.
- Se mandan avisos de las posibilidades de auto postulación a las sucursales, ya sea por correos a los gerentes o mandan notificaciones en los bolsines internos, que son bolsines que se envían dos veces al día, por la mañana y por la tarde, a primera hora, con cuadernos donde se adjuntan las notificaciones de las vacantes. Y bueno, de ahí, comunicamos la novedad a nuestros equipos y depende de cada uno de ellos, postularse y nos lo tienen que notificar. Desde el área de recursos humanos nos dan generalmente un límite de tiempo para responder e informar quienes son las personas que quieren participar del proceso de selección, lo hacemos por medio de mails y después es recursos humanos quien se encarga de decidir y contactar a los que van a participar.

· Recurrieron a la contratación de un consultor externo para realizar alguna etapa en el proceso de reclutamiento y selección que le aplicaron, o llevaron a cabo todo el proceso con la propia estructura interna? ¿Como se configura la estructura interna del área de RR.HH.?

- Se llevó a cabo casi todo el proceso con la estructura interna, solo para los exámenes médicos y para la capacitación en conocimientos formales de gerencia recurrieron a externos.

· En su caso, distinguieron entre competencias básicas al momento del ingreso al primer puesto que desempeño en la empresa, y diferenciaron otras para cuando se desarrolló en puestos superiores?

- Si, existe una categorización de competencias que sirven como parámetros de medición en las evaluaciones de desempeño, ahí se encuentran todas descriptas, pero están determinadas de acuerdo al puesto, no para todos son las mismas, por ejemplo, hay

algunas para los operativos como los cajeros, repositores, limpieza, y otras para los mandos de dirección o supervisión como gerentes, encargados de salón, supervisores de cajas.

- Sí, yo entre a Comodín como encargada de salón, y claro tenía otras tareas, otras responsabilidades, que me exigían otras competencias distintas a las que me exige este puesto.

· Cuáles cree usted que son las competencias del rubro del supermercadismo?

- Las del supermercadismo, yo diría que trabajo en equipo, proactividad, iniciativa, vocación de servicio, adaptabilidad, gestión del tiempo.

· La empresa distingue entre competencias organizacionales y competencias individuales?

- Si, sé que la empresa establece competencias generales para todos nosotros, como el trabajo en equipo o la vocación de servicio; y también competencias específicas de los puestos, como en mi caso el liderazgo o la capacidad de delegación.

· Considera que la metodología usada en su reclutamiento debe ser mejorada o complementada usando otras?

- No, creo que la metodología que usaron conmigo estuvo bien.

· Como definiría usted el clima en el que se desarrollaron sus entrevistas?

- Un clima muy cómodo, muy ameno.

VII Sesión: esta fue el tercer contacto con la primera persona designada en el año 2014 para el cargo gerencial de la empresa, en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Las competencias de un mando gerencial de la empresa Alberdi S.A.
- Características personales, situaciones laborales y accionar ante situaciones como gerente de la empresa Alberdi S.A.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· Un mando gerencial de la empresa, que competencias presenta?

- Conocimientos sobre gerenciamiento, capacidad de análisis, de resolución de conflictos, negociación, escucha activa, aprendizaje continuo y empatía, además de liderazgo y poder de delegación.

· En cuanto a las competencias profesionales de un gerente, cuáles son las que la empresa pondera?

- Te podría decir que son conocimientos sobre exposición y venta, atención al cliente, conocimientos financieros y de administración.

· Según su criterio, cuál sería la educación mínima que le permitiría a una persona ejercer el oficio gerencial correctamente? ¿Cuál es la educación o formación mínima y la formación académica de mayor grado que posee un gerente de la empresa?

- Yo creo que más que educación, se necesita experiencia y por supuesto formación sobre gerenciamiento, como en mi caso, que además de que el gerente de la sucursal donde me desempeñaba como encargada me enseño bastante, también me formaron dos personas que contaban con mucho conocimiento y que me los supieron transmitir, claro que no vienen nada mal tener algún título sobre finanzas o economía o administración de empresas; no conozco mucho sobre los demás gerentes, recién los estoy empezando a conocer mejor, pase por tres sucursales y los gerentes con los que trabaje ahí tenían títulos secundarios y alguna especialización en comercio, pero creo que si hay algunos que tienen formación académica, creo q uno es técnico en administración de empresas.

· Como organiza su tiempo en el trabajo y en su vida, tanto en el largo como en el corto plazo? Llevas una agenda, lista de tareas?

- Sí, me gusta organizar mi tiempo, tengo tres hijos, así que necesitaba organizar mi tiempo entre el trabajo y la familia. Llevo una agenda en el trabajo, aunque con eso me ayuda también el encargado de salón.

· Como se maneja para alcanzar los objetivos que le establece la empresa? ¿Como organiza los recursos? Me podría dar un ejemplo.

- Se me da muy bien manejar equipos, se cómo llevar a mi personal, un ejemplo de cómo los organizo y como me manejo para alcanzar los objetivos organizacionales, es tener una reunión con ellos todas las mañanas, nos ponemos de acuerdo con las tareas del día, les comunico las ofertas o las novedades que me envían por email, comunicación, sobre todo, y en cuanto a los recursos físicos, los controlo, observo y los administro de acuerdo a los conocimientos que poseo.

· Como se maneja ante un problema que surge en la empresa? ¿Como lo resuelves, implementas pasos? Podrías citarme un ejemplo.

- Comunicación, creo que todo se resuelve hablando, no podría identificarte los pasos, pero si darte un ejemplo, hace unos días tuve un problema con un repositor, sobre temas de mercadería, lo primero que hice fue conocer que es lo que sucedió, luego hable con las personas involucradas y por último tome una decisión y la comunique al departamento de recursos humanos.

· Como acrecenta los propios conocimientos gerenciales?

- Con el día a día, con las situaciones que se me presentan día a día y que hay que saber resolverlas y tomar decisiones al instante.

· Como es la comunicación con sus superiores, subordinados, pares, compañeros y público externo a la empresa? ¿Como comunicas, que medios empleas, etc.?

- Trato de mantener una comunicación lo más directa posible, pero cuando no se puede, por medio de mails o de los bolsines que te conté, que eso se da más con el sector de la administración, o por teléfono también.

· Como se maneja en una negociación? ¿Que situaciones se le plantean en las que debe negociar?

- Me manejo muy segura, trato de conocer que es lo que tengo y que es lo que puedo negociar, y también muy abierta, escucho a la otra parte. Se me plantean situaciones como permisos especiales de parte de los empleados, o situaciones con los clientes.

· Como es liderar, organizar y conducir su equipo de trabajo? ¿Que estrategias emplea?

- Es un poco difícil, pero no imposible, no empelo estrategias, creo que alcanza con conocer el equipo, ser justa, dar el ejemplo y hacer cumplir las responsabilidades y las normas.

· Qué relación diría usted que existe entre la misión de la empresa y las competencias de sus trabajadores?

- Yo creo que de la misión de la empresa se desprenden las competencias de todos los trabajadores, las competencias generales creo que serían, y creo que las competencias son las que permiten que la misión se cumpla, una relación de mutuo beneficio diría.

· Cuales diría que son las características que debe reunir una competencia para ser establecida en un perfil de puesto gerencial?

- Debe ser concreta y realizable, debe ser funcional al puesto, coherente con la visión misión y objetivos de la empresa.

ENTREVISTA 3: PERSONAL INTERNO – POSTULANTE N°1 – EV3

VIII Sesión: esta fue el primer contacto entre los integrantes de la empresa, postulantes al cargo gerencial, en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Presentación de la historia y breve descripción de la organización
- Características de la estructura estratégica de la empresa.
- Las políticas de recursos humanos y su relación con la estrategia empresarial.
- Los mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. Características.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· ¿Cuáles son las metas de la empresa, se encuentran escritas? ¿Como las dan a conocer a todos los empleados?

- No las recuerdo en este momento, pero son la misión y la visión, se encuentran escritas en la oficina del directorio y en la página web. Por lo menos yo las conocí por esos medios.

· Cuáles son los valores más importantes para la organización? ¿Porque ellos son determinados como los más importantes y como los ayuda en la empresa?

- El respeto, el trabajo en equipo, la lealtad, la responsabilidad y la honestidad, son los más importantes porque son la base para desempeñar bien nuestros trabajos, para hacer bien las cosas y cumplir con la empresa, con lo que ella espera de nosotros.

· A los objetivos organizacionales, los dan a conocer a todos los trabajadores o quedan restringidos a los mandos medios?

- Los mandos medios y los jefes de las áreas son los que dan a conocer los objetivos organizacionales, por lo menos en mi área es así.

· Que actividades relacionadas con la estrategia empresarial, realizan para diferenciarse de la competencia?

- Por lo menos las actividades estratégicas que realizamos desde mi área es contar siempre con stock en las sucursales y planear ofertas para el público.

· Que me puede decir acerca de las estrategias en cuanto a las políticas de recursos humanos? Políticas de desarrollo interno para la cobertura de vacantes, políticas de remuneración, políticas de capacitación, de desempeño, de comunicación

- No las puedo distinguir bien, pero si te puedo citar algunos ejemplos. Existen políticas de desarrollo, yo era operativo en una sucursal y por políticas de desarrollo, hoy soy asistente del área de cuentas. Sobre las políticas de remuneración, se mantienen de acuerdo al convenio colectivo de trabajo de comercio, solo los gerentes, encargados o jefes se encuentran fuera de convenio. La comunicación, por lo menos de mi área con recursos humanos, se mantiene por medio de correos internos o por carteles, solo para casos especiales se da la comunicación directa o reuniones. Y sobre la capacitación, recursos humanos forma trabajadores polivalentes por medio de la rotación de las personas en los puestos, cuando es necesario los cajeros cumplen tareas de repositores, las supervisoras de cajas tareas de cajeros, los encargados de salón tareas de gerentes; también hay capacitaciones sobre seguridad en el trabajo y sobre evacuaciones antes incendios o terremotos.

· Cómo definiría usted la función general de un gerente dentro de una empresa?

- Como la función de administrar los recursos físicos, financieros y humanos de una empresa para cumplir con las metas.

· Cuáles son los gerentes que existen en esta empresa? Gerentes de área, planta, división, etc.

- Gerente de sucursal, gerente comercial y gerente general de la empresa.

· Cuales serían las principales funciones de esos niveles de gerencias?

- El gerente de sucursal se encarga de administrar la sucursal, el gerente comercial se encarga de ver el funcionamiento solo de las sucursales comerciales, digo comerciales porque en la empresa hay un centro de distribución y la administración que sé que no le corresponden a él verlas, y el gerente general controla todas las dependencias de la empresa.

· Conoce como es el estilo general de conducción del grupo humano que se encuentra a cargo de los gerentes de Alberdi S.A? ¿Cuáles son sus características principales?

-Cuando yo trabajaba en sucursal, la conducción era de un estilo muy formal, una conducción orientada a las tareas, el gerente se focalizaba en que cumplamos con nuestros trabajos, en mantener ordenadas las estructuras y en cumplir con las directrices que recibía.

· Conoce si en la empresa trabajan con el tipo de gerenciamiento social, es decir si hay algún gerente que emplee el estilo participativo? ¿y que otras características posee este tipo de gerentes?

- Sí, hay gerentes que trabajan con ese estilo, por ejemplo, el gerente de la sucursal de salta, él tiene formación en coaching y trabaja de una manera muy participativa, delegativa, forma colaboradores, y siempre está atento a las necesidades de su equipo de trabajo, como capacitaciones, arma de la mejor manera los horarios, siempre está controlando el orden y la higiene de su sucursal, es uno de los mejores gerentes de la empresa.

IX Sesión: esta fue el segundo contacto entre los integrantes de la empresa, postulantes al cargo gerencial, en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Conocimientos sobre la forma de incorporar recursos humanos a la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- Experiencia en el proceso de ingreso, de auto postulación y desarrollo en la empresa Alberdi S.A.
- Experiencia en el proceso de selección de mandos gerenciales de la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- El proceso general de reclutamiento y selección en la empresa Alberdi S.A.
- Características de la vacante gerencial del año 2014.
- El empleo de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- Las competencias en la empresa Alberdi S.A.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· Sabe cómo abastecen a la empresa de recursos humanos? ¿Formándolos o adquiriéndolos externamente? ¿Como fue su ingreso a la empresa? ¿Actualmente se desarrolla en el puesto inicial?

- Ambas, dependiendo del puesto a cubrir, para los cajeros, repositores, carniceros, limpieza, eligen gente de afuera, y para los puestos administrativos o gerentes o jefes o encargados, mayormente los desarrollan. Aunque también, aunque es menos, ingresan de afuera.
- No, yo ingrese hace cuatro años a la empresa, estuve tres como operador de salón, un año como administrativo en el área de cuentas, y actualmente estoy en capacitación como encargado de salón con posibilidades de una gerencia.

· Quienes son las partes o los actores que participan de su proceso de desarrollo y capacitación como encargado de salón?

- La jefa de recursos humanos, el gerente comercial y el gerente de la sucursal donde me estoy capacitando.

· Como se enteró de la vacante de encargado de salón?

- Me la comunico mi jefe, en realidad era para una vacante gerencial, él recibió un correo de parte de la jefa de recursos humanos invitando a los empleados que quisieran postularse. La vacante era para gerente, pero ella me explico que primero iba a estar en capacitación por un tiempo como encargado de salón, a cargo de un gerente, y

aprendiendo de él, para poder desempeñarme después como gerente de una sucursal chica, y ahora estoy en esa parte.

· Una vez que se enteró de la vacante, cuáles fueron sus siguientes acciones? ¿Cuáles fueron los pasos que siguieron a la comunicación por parte de recursos humanos?

- Yo me enteré, le comuniqué a mi jefe que quería participar de la selección, él me recomendó con la jefa de recursos humanos y le dijo de mi voluntad de participar; ahí me llamaron para arreglar un horario para la entrevista. La entrevista fue el mismo día, me explicaron cómo iba a ser mi capacitación si es que quedaba seleccionado, me explicaron que tenía que ir a capacitarme seis meses, primero como encargado de salón, a la sucursal de la Necochea con el gerente de ahí, que me iban a aplicar evaluaciones cada mes, mes y medio, pero que para todo eso primero tenían que ver mi historial laboral, mis ausencias, tardanzas, evaluaciones de desempeño, suspensiones, sanciones, llamados de atención, también mis cursos académicos, que tenía que presentar certificados, que tenía que tener una entrevista con el gerente comercial, me preguntaron porque quería ser encargado de salón, cuáles eran mis fortalezas y debilidades en el trabajo, cuáles eran mis motivaciones, con quien y donde vivía, sobre mi familia, que hacían, cuáles eran mis pretensiones salariales, y que esperaba del nuevo puesto al que me postulaba. Pase por todo eso, después me hicieron chequeos médicos, tuve una charla con el gerente comercial y la jefa de recursos humanos, y quede seleccionado, hoy estoy en capacitación como encargado de salón, y me dijeron que la semana que viene me iban a informar sobre la decisión de contratarme como gerente.

· Considera que la metodología empleada para dar a conocer la vacante debería ser mejorada o complementada usando otras?

- Yo creo que sí, debería ser personal, me hubiera gustado que la jefa de recursos humanos nos lo comunicara personalmente y no por teléfono.

· En relación a su experiencia, como cree usted que están ligados los procesos de reclutamiento y selección en la empresa Alberdi S.A.?

- Yo creo que son indivisibles, creo que, para seleccionar a una persona, si o si primero tenes que reclutarla, y si tenes que seleccionar a alguien para la empresa, siempre tenes que reclutarla, son procesos dependientes uno del otro, para llegar al fin que es contratar a alguien, y ese alguien tiene que pasar por todas las pruebas para evaluar si es la mejor opción o no.

· Le comunicaron las especificaciones del puesto de un gerente de la empresa cuando lo llamaron para ofrecerle la vacante? ¿Me podría dar ejemplos?

- Me dijeron que buscaban un perfil proactivo, con buen desempeño laboral, con capacidades de trabajo en equipo, de liderazgo, con conocimientos en ventas, en el manejo de la sucursal, y que si consideraba que yo tenía algunas de esas características o si me consideraba capaz de trabajarlas o de asimilar conocimientos, y yo consideraba que sí, les dije que sí.

· En esa comunicación, que otros aspectos como oportunidades profesionales, beneficios o atractivos del puesto gerencial le ofrecieron?

- Me ofrecieron la oportunidad de crecer, de brindarme la capacitación, se iban a mejorar mis horarios y mi sueldo, y mi obra social también.

· Cuáles fueron los principales métodos de evaluación que le aplicaron para obtener información sobre usted?

- Sé que revisaron mi historial laboral, las entrevistas, las evaluaciones de desempeño, los certificados de mis cursos y los exámenes médicos, y también me tomaron unas tipo pruebas de conocimientos sobre situaciones que se le presentan a un gerente.

· Como definiría al clima en el que se desarrolló su entrevista?

- Normal, un clima muy formal, pero bueno, me permitieron hacer preguntas por si tenía alguna duda, pero estuvo todo siempre muy claro.

· Recurrieron a la contratación de un consultor externo para realizarle alguna etapa en el proceso de reclutamiento y selección de gerente? ¿O llevaron a cabo todo el proceso con la propia estructura interna? ¿Como se configura la estructura interna del área de RR.HH.?

- Solo para los exámenes médicos. Está compuesta por la jefa de recursos humanos y la administrativa de recursos humanos.

· Sabe usted si aplicaron el reclutamiento de otras personas a través de las redes sociales para la vacante gerencial?

- Vi que publicaron la vacante en internet, pero no sé si otras personas fueron reclutadas por ese medio, calculo que sí.

· Emplearon herramientas virtuales en su proceso de reclutamiento y selección? ¿Cuáles y de qué manera?

- El correo interno, para comunicarse con mi jefe del puesto anterior, con el gerente que me da la capacitación, el correo interno nada más.

· Cómo definiría usted a las competencias o como define la empresa a ese concepto?

- Nunca vi una definición escrita de competencias en la empresa, no estoy seguro si existe, si vi en las evaluaciones de desempeño la definición de las competencias que se exigen para los puestos, en mi caso para el de encargado de salón; para mí son las capacidades y los conocimientos que tiene una persona.

· Existe alguna categorización de esas competencias establecidas en las evaluaciones de desempeño? ¿En base a que están categorizadas?

- Si, están categorizadas de acuerdo a la función, al nivel del puesto que se va a evaluar.

· Es decir, distinguen entre competencias básicas para toda la nómina al momento de ingreso al puesto, y diferenciales para trabajadores que se desarrollan en puestos superiores?

- Sí, no sé si tiene que ver tanto con el ingreso al puesto, a menos que sea el ingreso a un puesto operativo, entonces sí, porque podés ingresar a un puesto gerencial sin haber pasado por ser operativo, y las competencias son de un puesto superior, pero si están diferenciadas entre las generales para toda la nómina y además las de puestos superiores.

· Cuales diría usted que son las competencias específicas del rubro del supermercadismo? ¿Y cuales aquellas que deben poseer todos los miembros de esta organización?

- Las de supermercadismo diría que son servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación, conocimientos de venta, comerciales, y las que de todos los miembros creo que esas también, y además la empatía, la capacidad de relacionarse con otras personas, la flexibilidad y el aprendizaje rápido.

· Según su criterio, cuál sería la educación mínima que le permitiría a una persona ejercer el oficio gerencial correctamente? ¿Cuál es la educación o formación académica mínima que posee un gerente de la empresa?

- Creo que la educación mínima sería la de una educación terciaria, si es universitaria es mucho mejor, sobre todo si es en conocimientos en administración de empresas o en ciencias económicas, hay muchos compañeros que estudian esas carreras, y si siguen en la empresa les van a servir para crecer y quizás un día ser gerentes. No conozco el nivel de formación de todos los gerentes de la empresa, el que me capacita tiene título terciario de un profesorado, y el gerente de mi primer puesto solo tenía el secundario, pero mucha experiencia como gerente y muchos cursos en ventas y servicio al cliente.

· Qué relación diría usted que existe entre la misión de la empresa y las competencias de sus trabajadores?

- Las competencias de los trabajadores permiten que se cumpla la misión.

· ¿Considera que la metodología usada en el reclutamiento debe ser mejorada o complementada usando otras?

- Considero que la metodología empleada estuvo bien, en la empresa nos manejamos con mails internos, y hasta ahora funciona bien esa metodología.

· ¿Cómo definiría usted el clima general en el cual se desarrollaron sus entrevistas?

- Muy tranquilo, muy cómodo y muy amable.

· ¿Cómo considera la terminología que se usó durante las entrevistas? ¿Fue entendible o no?

- Si, terminología normal de entrevista.

· ¿Formuló preguntas durante las entrevistas? ¿Se lo permitieron?

- Sí, me preguntaron si quería hacer preguntas, pero no las hice, no me quedo duda de nada.

ENTREVISTA 4: PERSONAL INTERNO – POSTULANTE N°2 – EV4

X Sesión: esta fue el tercer contacto entre los integrantes de la empresa, postulantes al cargo gerencial, en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Presentación de la historia y breve descripción de la organización
- Características de la estructura estratégica de la empresa.
- Las políticas de recursos humanos y su relación con la estrategia empresarial.
- Los mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. Características.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· Cuáles son los valores más importantes para la organización? ¿Porque cree que ellos son determinados como los más importantes y como los ayuda en la empresa?

- El trabajo en equipo, el respeto, la lealtad, la honestidad, el compromiso, la responsabilidad, la orientación al cliente, creo que esos son los más importantes porque nos ayudan a hacer más fácil nuestros trabajos y a cumplir con nuestra empresa.

· A los objetivos organizacionales, los dan a conocer a todos los trabajadores o quedan restringidos a los mandos medios?

- A los objetivos escritos, si, solo a los mandos medios, yo creo que las metas se desprenden de los objetivos, y eso si nos dan a conocer para que las cumplamos mes a mes, o tratemos de cumplirlas, pero a los objetivos nos los dicen de manera más general, como aumentar las ventas, atraer clientes, o mejorar el clima laboral.

· Como es el desarrollo de esta empresa en cuanto a los empleados? ¿Como se relacionan los empleados con los mandos gerenciales?

- En cuanto a nosotros, la empresa es muy rigurosa y exigente, es una empresa grande, mil empleados aproximadamente, debe ser difícil manejarla y controlar a todo el mundo, y se espera de nosotros que tengamos todo listo para ayer, es un mercado competitivo, seguro que tendrán sus cosas para mejorar con nosotros, y nosotros también con ellos. Los mandos gerenciales, no los conozco a todos, hace un año y un poco más que trabajo en esta empresa, solo conozco a mi superior, y mi relación es muy directa, le reporto a él todo lo relacionado a mi área, y es muy accesible para la comunicación, es muy dispuesto para enseñar, muy riguroso también, pero porque creo que es una política de la empresa, pero siempre nos está enseñando para que nosotros podamos tomar nuestras propias decisiones en los puestos y que sean las correctas.

· Que actividades cree usted que pueden estar relacionadas con la estrategia empresarial, realizan para diferenciarse de la competencia?

- Actividades como mejorar la atención al público, en cuanto al trato cordial y la rapidez de respuesta, de información sobre productos o la rapidez de atención en las cajas, mejorar la reposición de productos y etiquetado de precios en góndolas, mejorar o mantener la buena relación con los proveedores para tener mejores precios, los mejores

productos y ofrecer mejores ofertas que la competencia, y, por último, contar con mejores trabajadores que la competencia y cuidarlos para que no se vayan. Deben haber más, pero yo creo que esas principalmente, la atención al público, los productos que ofrecemos, los precios y los trabajadores.

· Ya que mencionaste a los recursos humanos, como establecen la flexibilidad en cuanto a la reasignación de recursos, en el caso de que surjan necesidades nuevas, o en cuanto a la flexibilidad en los puestos de los trabajadores de la empresa, como la trabajan?

- La trabajan rotando al personal entre las sucursales y entre los puestos, casi nadie se queda en un mismo puesto y en una misma sucursal por muchos años, y también, cuando surgen necesidades nuevas como ausencias o licencias especiales o accidentes y hay que reemplazar a alguien, se pone a otra persona que quizás nada tenía que ver con el puesto, pero ya con el tiempo se le venía enseñando, por lo menos en mi sucursal, todos sabemos hacer de todo, conocemos a nuestros compañeros y a las tereas que realizamos.

· Que conoce acerca de las políticas básicas de recursos humanos en cuanto a la gestión del flujo interno (ingreso-egreso), gestión del desempeño de los trabajadores, los sistemas de beneficios y recompensas, gestión de los canales de comunicación, entre la empresa y sus colaboradores, gestión de cobertura de funciones directivas?

- Sé que el desempeño se gestiona por medio de evaluaciones anuales o mensuales, dependiendo de caso, por ejemplo, para los ingresantes es mensual por tres meses, yo que actualmente me encuentro en capacitación por seis meses, también es mensual, pero para el resto de los trabajadores es anual. Después, las políticas de beneficios y recompensas se rigen por el convenio colectivo de trabajo y las leyes laborales. La comunicación de recursos humanos por medio de correos o por teléfono, o por medio de notificaciones que se envían por bolsines a las sucursales. Y lo que es la cobertura de cargos directivos, se hace con trabajadores internos o con personas externas, dependiendo si la empresa cuenta con personas aptas para realizar las tareas de ese puesto, yo me encuentro actualmente en capacitación para un cargo directivo.

· Cómo definiría usted la función general de un gerente dentro de la empresa?

- Como una función de dirección y apoyo para su equipo, y como una función de ejecución para la empresa, ejecución de objetivos, metas y estrategia.

· Cuáles son los gerentes que existen en esta empresa? Gerentes de área, planta, división, etc.

- El gerente general, los Gerentes de planta, que serían los gerentes de las sucursales, y el gerente de área, que sería el gerente comercial.

· Conoce cuales serían las principales funciones de esos niveles gerenciales?

- Detalladamente no, sé que el gerente general se encarga de supervisar y decidir sobre toda la empresa Alberdi, junto con la dueña, y los gerentes de sucursales se encargan de administrar las sucursales y cumplir lo que los anteriores le establecen, el gerente comercial supongo que de la parte comercial de las sucursales.

· Como diría usted que es el estilo general de conducción del grupo humano que se encuentra a cargo de los gerentes de Alberdi S.A? ¿Cuáles son sus características principales?

- Un estilo muy estricto, muy focalizado en el cumplimiento de las tareas, en las ventas y en el servicio al cliente. Características principales, estar siempre pendiente de las ventas, de que las personas cumplan con sus tareas y las hagan bien, de controlar a su equipo de trabajo, enseñar también a su equipo de trabajo para evitar los errores.

XI Sesión: esta fue el segundo contacto entre los integrantes de la empresa, postulantes al cargo gerencial, en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Conocimientos sobre la forma de incorporar recursos humanos a la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.

- Experiencia en el proceso de ingreso, de auto postulación y desarrollo en la empresa Alberdi S.A.
- Experiencia en el proceso de selección de mandos gerenciales de la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- El proceso general de reclutamiento y selección en la empresa Alberdi S.A.
- Características de la vacante gerencial del año 2014.
- El empleo de la tecnología en el proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- Las competencias en la empresa Alberdi S.A.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· Como abastecen generalmente a la empresa de recursos humanos? ¿Formándolos o adquiriéndolos externamente?

- Generalmente externamente, en la empresa surgen vacantes más en puestos de cajeros o repositores, por bajas, por renuncias, despidos o por ascensos, que son cubiertos con personas de afuera. En comparación a esos, son muy pocos los puestos administrativos o de gerentes o de jefes que se quedan vacantes, y esos se cubren más formando al personal que integrando gente de afuera. Yo, por ejemplo, ingrese externamente como repositor, y ahora me encuentro en capacitación para un puesto gerencial, estoy aprendiendo a ser encargado de salón me dijeron que por seis meses y si mi desempeño es bueno, me ascenderían a gerente.

· Quienes son las partes o los actores que participaron de su proceso de reclutamiento y selección para ser gerente de la empresa?

- Las partes, el área de recursos humanos y yo, los actores la jefa y la asistente de recursos humanos, el gerente comercial también formo parte, y yo.

· Cuáles son las actividades que llevaron a cabo en su proceso de reclutamiento? ¿Como establecieron la población objetivo, el medio para reclutar, el medio para difundir?

- Llego una notificación a la sucursal, le llego al correo del gerente, ese sería el medio, donde decía que el área de recursos humanos necesitaba cubrir una vacante de gerente, y que llamaba a los empleados de la empresa que estuvieran interesados, con buenas referencias, buen historial laboral y que se sintieran capaces de desempeñar un cargo así, que comunicaran su postulación por el mismo medio. La población fuimos todos los trabajadores de la empresa y el medio el correo de la empresa.

· Le revelaron alguna de las especificaciones del puesto de un gerente de la empresa Alberdi S.A. ¿Cuándo lo reclutaron? ¿Cuáles de ellas se incluyeron en la notificación que enviaron para comunicar el reclutamiento?

- Solo el interés, el buen historial laboral y la confianza en uno mismo de poder desempeñar el puesto de gerente.

· Cómo describiría usted su proceso de selección como gerente de la empresa Alberdi S.A.? ¿Cuáles fueron los pasos de ese proceso?

- Todavía no termino mi proceso, me quedan unas semanas todavía en capacitación, los pasos fueron una primera entrevista con la auxiliar de recursos humanos, una segunda entrevista con la jefa de recursos humanos, la solicitud de documentos para actualizar mi legajo, la parte de los cursos, una tercera entrevista con el gerente comercial, medicina laboral, una última entrevista o charla sobre cómo iba a seguir mi proceso, me comentaron entre la jefa de recursos humanos y el gerente comercial que iba a estar en capacitación por 6 meses como encargado de salón en la misma sucursal en la ya estaba y que al finalizar me comunicarían la decisión si ascendía como gerente o como encargado de salón, y desde entonces estoy cumpliendo con eso, con la capacitación.

· Conoce como y quien o quienes determinarían la decisión final de su proceso de selección de mandos gerenciales?

- Me faltan dos o tres semanas para finalizar el proceso y que me comuniquen la decisión final, pero creo que serán el gerente comercial junto con la jefa de recursos humanos los que van a determinar eso.

· Cuales diría usted que son las principales fuentes de información que emplearon en su proceso de reclutamiento y selección para mandos medios? ¿Y cuales los principales métodos de selección que le aplicaron para obtener información sobre usted?

- Las entrevistas, los documentos personales, también me aplicaron una evaluación sobre conocimientos de gerencia de supermercado, las evaluaciones en medicina del trabajo, las evaluaciones de desempeño, mi historial laboral, creo que ninguna más.

· Recurrieron a la contratación de un consultor externo para realizar alguna etapa de su proceso de reclutamiento y selección de gerente? ¿O llevaron a cabo todo el proceso con la propia estructura interna? ¿Como se configura la estructura interna del área de RR.HH.?

- Medicina laboral fue la parte externa del proceso, después todo fue en la empresa.
- La jefa de recursos humanos y la asistente, y después está el jefe de personal y sus asistentes.

· Aplicaron el reclutamiento a través de las redes sociales o conocido como "social recruiting" en el proceso de reclutamiento y selección de mandos medios?

- Vi algunas publicaciones de las vacantes de comodín en internet, no vi la de esta vacante, pero supongo que sí, en la página web de la empresa también vi que suben vacantes.

· Emplearon herramientas virtuales o actualmente llamadas herramientas web 2.0 en su proceso de reclutamiento y selección? ¿Cuáles y de qué manera?

- Solo la notificación de la vacante, que la enviaron por correo.

· Cómo definiría usted a las competencias o como define la empresa a ese concepto?

- Como las capacidades y los conocimientos que tienen los empleados para realizar las tareas.

· Sabe si la empresa posee alguna categorización de competencias de acuerdo al desempeño laboral del empleado? ¿Es decir, distinguen entre competencias básicas para toda la nómina al momento de ingreso al puesto, y diferenciales para trabajadores que se desarrollan en puestos superiores?

- Si, cuando yo ingrese en mis evaluaciones de desempeño, cuando me encontraba en periodo de prueba, me exigían unas competencias que hoy, son más y son de acuerdo al puesto y a la capacitación en la que estoy.

· Cuales considera que son las competencias exclusivas del rubro del supermercadismo y cuales aquellas que deben poseer todos los miembros de la organización?

- Del supermercadismo creo que trabajo en equipo, liderazgo, autonomía, iniciativa, atención al cliente, ventas, y de todos los miembros, facilidad de aprendizaje, flexibilidad, resolución rápida de problemas, facilidad de comunicación.

· La empresa distingue entre competencias organizacionales y competencias individuales?

- Si, están las generales para todos, y de acuerdo al puesto, marcan las individuales, eso se puede ver en las evaluaciones de desempeño.

· Según su criterio, cuál sería la educación mínima que le permitiría a una persona ejercer el oficio gerencial correctamente? ¿Cuál es la educación o formación mínima que posee un gerente de la empresa?

- Una educación terciaria creo que sería la educación mínima, aunque creo que depende mucho de las ganas que uno tenga de aprender y de la experiencia que uno va adquiriendo, solo conozco de la formación del gerente de la sucursal donde trabajo, es el técnico en administración de empresas.

· Qué relación diría usted que existe entre la misión de la empresa y las competencias de sus trabajadores?

- Las competencias de los trabajadores, si son las correctas y están bien desempeñadas, ayudarían a cumplir la misión de la empresa.

· ¿Usted cree que las competencias de Alberdi s.a. dependen del marco de la empresa, o son generales para todas las empresas del rubro?

- SI, creo que la mayoría son generales para las empresas del rubro.

· ¿Cuáles cree que son las características que debe reunir una competencia para ser establecida en un perfil de puesto gerencial de la empresa Alberdi S.A.?

- Primero que debe estar relacionada al puesto gerencial, debe ser alcanzable, debe ser clara y entendible para que el gerente la pueda identificar en sí mismo y si la tiene, ocuparse de fortalecerla, o si no, de buscar adquirirla.

· ¿Considera que la metodología usada en el reclutamiento debe ser mejorada o complementada usando otras?

- Creo que así está bien, pero también podrían hacer una reunión y comunicarnos en grupo a los empleados la posibilidad de participar en el proceso de selección.

· ¿Cómo definiría usted el clima en el cual se desarrolló su entrevista?

- Un clima formal, normal.

· ¿Como considera la terminología que se usó durante las entrevistas? ¿Fue entendible o no?

Si, muy entendible en todo momento.

· ¿Formuló preguntas durante las entrevistas? ¿Se lo permitieron?

- No, porque estuvo todo muy claro.

ENTREVISTA 5: PERSONAS EXTERNAS – POSTULANTE N°1 – SORIA DANIEL - EV5

XII Sesión: esta fue el primer contacto entre los postulantes externos a la vacante de mandos gerenciales de la empresa Alberdi S.A., en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Conocimientos sobre la organización Alberdi S.A. El negocio, valores, competidores.
- Funciones de un gerente.
- Experiencia en el proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- La tecnología aplicada al proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- Las competencias en el rubro del supermercadismo.
- Las competencias de un puesto gerencial.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· ¿Cuáles cree usted que son los valores más importantes para una organización del rubro del supermercadismo? ¿Porque ellos serían determinados como los más importantes y como cree que ayudarían a una empresa como Alberdi S.A.?

- En cuanto a mi experiencia, los más importantes son el respeto, la vocación de servicio al cliente, la honestidad y la integridad. Son las más importantes porque los supermercados son organizaciones donde se relaciona mucha gente, se trabaja con gente y para la gente, y es importante que exista el respeto entre ellas, los trabajadores deben tener vocación de servicio al cliente porque de eso se trata principalmente una empresa de supermercados, de servir a los clientes, la honestidad y la integridad, y también la responsabilidad, porque esos creo que son básicos para todos los trabajos.

· ¿Tiene conocimiento sobre quiénes son los competidores directos de Alberdi S.A.? ¿Con cuántos y con quienes compite en la provincia esta empresa?

- Conozco que en Jujuy también esta supermercados Chango Mas y Carrefour, solo esos, no sé si existirán más, soy de Tucumán, no conozco mucho.

· ¿Cómo definiría usted la función general de un gerente dentro de una empresa?

- Como la función de planificar, organizar, administrar y dirigir recursos financieros, físicos y humanos.

· Quienes son las partes o los actores que participaron de su proceso de reclutamiento y selección en la empresa Alberdi S.A.?

- El área de recursos humanos, una jefa y su auxiliar, un gerente comercial y un gerente de sucursal.

· Cuáles son las actividades que llevaron a cabo en su proceso de reclutamiento? ¿Cual fue el medio por el que se enteró de la vacante?

- Supongo que la recepción de mi currículo, lo envié al correo que salió publicado en el aviso, y cuando se pusieron en contacto conmigo para ofrecerme la vacante y concretar una entrevista por teléfono o vía Skype, que después termino siendo por Skype. Yo me entere por un aviso que salió en CompuTrabajo, una página de internet sobre empleos.

· Cuáles son las especificaciones del puesto de un gerente de la empresa Alberdi SA. ¿Que se incluyeron en los avisos de reclutamiento que vio en internet? ¿Que otros aspectos como oportunidades profesionales, beneficios o atractivos del puesto le ofrecieron por teléfono?

- La posibilidad de cambio de residencia, disponibilidad para viajar, la experiencia en el puesto gerencial, la edad, disponibilidad de horario, competencias de liderazgo y trabajo en equipo y educación mínima secundaria.
- Por teléfono me ofrecieron además de un sueldo fijo, los gastos de mi residencia en Jujuy.

· De acuerdo a su experiencia personal, cómo describiría usted al proceso de selección de la empresa Alberdi S.A.? ¿Cuál sería su función dentro de la empresa?

- Lo describiría como un proceso bien conformado, por una serie de pasos, que tiene como función estudiar e informarse sobre la persona aspirante a una gerencia para tomar una decisión final de rechazo o contratación, como fue mi caso.

· Como y quien o quienes determinaron la decisión final de su proceso de selección para mandos gerenciales?

- La determinaron de común acuerdo entre la jefa de recursos humanos, el gerente comercial y el gerente general, y creo que también un directorio tuvo participación en la decisión.

· Podría reconocer cuales fueron las principales fuentes de información y métodos de selección que emplearon en su proceso de reclutamiento y selección?

- Las fuentes de información mi currículo, mis referencias laborales, mi documentación, y los métodos diría que fueron las entrevistas, pruebas de conocimiento, una evaluación escrita, y la ejecución de tareas en el puesto.

· Cuáles fueron los pasos que llevaron a cabo en su proceso para la selección de gerentes? ¿Me los podría describir?

- Primero me contacto la auxiliar de recursos humanos por teléfono y luego me entrevisto la jefa de recursos humanos por Skype, y me hizo preguntas sobre todo lo que estaba especificado en mi currículo, el segundo paso fue otra entrevista con el gerente comercial de la empresa Alberdi, donde además de entrevistarme me hicieron una evaluación escrita de conocimientos gerenciales, me la enviaron por correo y en el momento de la entrevista la iba respondiendo, como tercer paso fue la documentación, me enviaron un correo solicitándome documentación personal y de mi familia, el cuarto paso fue una última entrevista con la jefa de recursos humanos, me hizo preguntas sobre situaciones de gerencia y sobre competencias, conocimientos gerenciales, y también me pregunto sobre la posibilidad de viajar y presentarme ante medicina del trabajo, accedí y coordinamos la fecha de presentación para los exámenes, ese fue el quinto paso, asistí, volví a Tucumán, a los días, no recuerdo si fueron dos o tres, me llamaron para empezar a trabajar, me dijeron que iba a estar en inducción y capacitación por dos meses, o quizás menos, dependía de mi desempeño, y luego si me pondrían al frente de una sucursal. Así que me instale en Jujuy, fui a firmar los papeles de ingreso, me recibió la auxiliar de recursos y firme todo, el contrato, el seguro, el alta de afip, la de anses, la solicitud de puesto, el legajo, todos, no me acuerdo que más, eso fue a las 8 de la mañana, termine y me paso a buscar el gerente comercial, me llevo hasta la sucursal que queda ahí debajo de la administración, el híper Comodín, y empecé ese mismo día a trabajar para la empresa. Estuve casi dos meses en inducción y capacitación, mis evaluaciones de desempeño fueron buenas, fueron una cada 10 o 15 días, y luego me pusieron a cargo de la sucursal en la que estoy ahora, el Comodín de Bajo La Viña.

· Recurrieron a la contratación de un consultor externo para realizar alguna etapa o llevaron a cabo todo el proceso de reclutamiento y selección con la propia estructura interna? ¿Sabe cómo se configura la estructura interna del área de RR.HH.?

- Fue todo con la estructura interna, salvo la parte médica.
- Si, se configura por dos personas, la jefa y la auxiliar de recursos humanos.

· Sabe usted si aplicaron el reclutamiento a través de las redes sociales en su proceso de reclutamiento y selección de mandos medios?

- No lo sé, yo solo vi el anuncio en CompuTrabajo.

· Emplearon otras herramientas virtuales además del correo y de Skype en el proceso de reclutamiento y selección? ¿Cuáles y de qué manera?

- Creo que solo esas.

· Cómo definiría usted a las competencias o como define la empresa a ese concepto?

- Como las habilidades de una persona para desempeñarse en un puesto, en el caso del trabajo, en una materia, en una especialidad o en una tarea, en el caso de la vida.

· Cuales diría usted que son las competencias exclusivas del rubro del supermercadismo y cuales aquellas que deberían poseer todos los miembros de la organización?

- Las primeras, competencias de venta, de atención al cliente, de comercio, y las segundas de trabajo en equipo, de auto motivación, de adaptabilidad y de rapidez mental.

· Según su criterio, cuál sería la educación mínima que le permitiría a una persona ejercer el oficio gerencial correctamente? ¿Cuál es la educación o formación mínima que posee un gerente de la empresa?

- La educación secundaria complementada con alguna especialidad, en mi caso poseo un diplomado en retail. Desconozco el nivel de educación de los gerentes de la empresa.

· Cuales diría usted que son las características principales que debe reunir una competencia para ser establecida en un perfil de puesto gerencial?

- Yo diría que principalmente deben ser competencias propias del puesto gerencial, o sea que deben estar directamente relacionadas con la tarea, con el conocimiento comercial, con la rapidez mental, con la capacidad de llevar adelante un grupo humano, esas.

· Considera que la metodología usada en el reclutamiento debe ser mejorada o complementada usando otras?

- Considero que sí, quizás en publicidad en la televisión, porque gente que no estamos todo el tiempo en internet no nos enteramos.

· ¿Cómo definiría usted el clima en el cual se desarrolló su entrevista?

- Muy tranquilo, fue un ambiente que lo sentí muy cómodo.

· ¿Como considera la terminología que se usó durante las entrevistas? ¿Fue entendible o no?

- Si, fue una terminología normal, todo fue entendible, muy claro.

ENTREVISTA 6: PERSONAS EXTERNAS – POSTULANTE N°2 – LARA LAURA – EV6

XIII Sesión: esta fue el segundo contacto entre los postulantes externos a la vacante de mandos gerenciales de la empresa Alberdi S.A., en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Conocimientos sobre la organización Alberdi S.A. El negocio, valores, competidores.
- Funciones de un gerente.
- Experiencia en el proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- La tecnología aplicada al proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- Las competencias en el rubro del supermercadismo.
- Las competencias de un puesto gerencial.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· Cuáles cree usted que son los valores más importantes para una organización del rubro del supermercadismo? ¿Porque ellos serían determinados como los más importantes y como cree que ayudarían a una empresa como Alberdi S.A.?

- Yo diría que existen tres valores principales en el rubro, la orientación al cliente, por que el cliente siempre tiene la razón y a eso se dedica el supermercadismo, a atender las necesidades de los clientes, otro valor el respeto, se trabaja con mucha gente y los problemas siempre van a estar, hay que saber manejarlos y siempre con respeto, y la responsabilidad, hay que cumplir con la empresa porque ella cumple con nosotros, nos pagan por un trabajo y nosotros los empleados debemos ser responsables con nuestras tareas, cumplirlas.

· Cuáles cree usted que son los competidores directos de Alberdi S.A.? ¿Con cuantos y con quienes diría usted que compite en la provincia esta empresa?

- Yo creo que directos, directos, seria con los demás supermercados de la provincia, Chango Mas, Vea, Carrefour, pero ninguno tiene la presencia que Comodín tiene, seria supermercados Tunuyán que quiere seguir la línea de Comodín, al ser una empresa familiar también y tratar de tener presencia en los barrios y en otras ciudades de la provincia, pero creo que comodín en eso es líder en el mercado jujeño.

· Cómo definiría usted la función general de un gerente dentro de una empresa?

- Como una función de conducción, un gerente debe conducir toda una estructura, la parte de pedidos, la parte de la venta, su equipo de trabajo, todo en una sucursal para cumplir con las metas de la empresa.

· Quienes son las partes o los actores que participan de su proceso de reclutamiento y selección de la empresa?

- La parte comercial, recursos humanos y yo.

· Cuáles son las actividades que llevaron a cabo en su proceso de reclutamiento? ¿Cuál fue el medio por el que se enteró de la vacante y como se comunicó la empresa con usted?

- Mi hermana se enteró, ella vio el aviso en internet y me dijo. La empresa me llamo a la semana de haber mandado el currículo, y me preguntaron si me podía acercar al día siguiente a las 9 de la mañana a la sucursal de administración para una entrevista.

· Cuáles son las especificaciones del puesto de un gerente de la empresa Alberdi SA. ¿Que se relevaron en el aviso de reclutamiento? ¿Que otros aspectos como oportunidades profesionales, beneficios o atractivos del puesto incluyen en el aviso?

- Que se buscaba una persona de unos treinta años aproximadamente, con sólida experiencia, con residencia en Jujuy, con competencias de liderazgo, trabajo en equipo, con buena comunicación ascendente y descendente, con secundario completo, creo que esas nada más,
- Ofrecían remuneración acorde al puesto y excelentes condiciones de contratación.

· En base a su experiencia, cómo describiría al proceso de selección y su función dentro de la empresa Alberdi S.A.?

- Fue un proceso largo, pocos pasos, pero la capacitación o adaptación fue muy larga, ya casi seis meses, y recién me van a dar la respuesta si me emplean como gerente. Yo pienso que su función es incorporar a las que consideran las mejores personas para los puestos de la empresa.

· Sabe cómo y quién o quiénes van a determinar la decisión final de su proceso de selección de mandos gerenciales?

- Como, en base a mi desempeño de todo este tiempo a prueba, quien, recursos humanos.

· Cuáles fueron las principales fuentes de información que emplearon en su proceso de reclutamiento y selección de mandos medios? ¿Y cuales los principales métodos de selección que le aplicaron para obtener información sobre usted?

- Como fuentes de información te puedo identificar que utilizaron mi currículo principalmente, todos los datos vertidos ahí, y métodos, las entrevistas, las evaluaciones, la práctica, los test psicológicos, las evaluaciones médicas.

· Cuáles fueron los pasos que llevaron a cabo en su proceso de la selección para gerentes? ¿Me los podría describir?

- Muy ordenadamente no recuerdo, sé que fui a la entrevista, me recibió la asistente de recursos humanos, ella me entrevistó, me hizo preguntas sobre mi currículo, mis motivaciones, fortalezas y debilidades, y sobre mi familia, después fui a otra entrevista, con la jefa de recursos humanos, me hizo preguntas sobre mis tareas en los trabajos

anteriores, me hizo resolver casos, y hablamos sobre las cosas especificas del puesto gerencial, cuanto pedía, mi disponibilidad para incorporarme, los horarios rotativos, esas cosas, después tuve otra entrevista con el gerente comercial, el me hizo preguntas más técnicas, sobre supermercado, y me dieron un papelito, la asistente, donde me indicaban los papeles que tenía que presentar, y después entré, antes fui a medicina laboral, cierto, y deje la documentación y a los días me llamaron para ir a firmar los papeles de ingreso, me comunicaron que me ingresaban como encargada de salón en capacitación, por seis meses, que me iban a evaluar y de acuerdo a los resultados de la evaluaciones, recién ahí pasaba a gerente de alguna sucursal chica, y todavía sigo en proceso, por un mes más casi, y recién me van a dar la respuesta.

· Cuáles fueron los papeles de ingreso que le hicieron firmar?

- El contrato, el seguro, el alta de afip, las asignaciones de anses, el empadronamiento para la obra social, el legajo, el reglamento interno, la solicitud de puesto, y una notificación sobre el periodo de prueba.

· Recurrieron a la contratación de un consultor externo para realizar alguna etapa en el proceso de reclutamiento y selección de un gerente? ¿O llevaron a cabo todo el proceso con la propia estructura interna? ¿Como se configura la estructura interna del área de RR.HH.?

- Si, una consultora de medicina laboral. Se configura con la jefa y la auxiliar de recursos humanos.

· Sabe si aplican el reclutamiento a través de las redes sociales en el proceso de reclutamiento y selección de mandos medios?

- No, no estuve informada sobre eso.

· Emplearon herramientas virtuales en su proceso de reclutamiento y selección? ¿Cuáles y de qué manera?

- El internet, para difundir la vacante.

· Cómo definiría usted a las competencias o como define la empresa a ese concepto?

- La empresa las define en relación al puesto de trabajo, como las exigencias de un puesto, las capacidades y los conocimientos para desempeñar un puesto.

· Cuales diría usted que son las competencias exclusivas del rubro del supermercadismo y cuales aquellas que deben poseer todos los miembros de la organización?

- Las del rubro competencias comerciales, sociales, comunicacionales, de negociación, de servicio, y la de los trabajadores competencias intelectuales, de compromiso con la empresa, competencias de responsabilidad con el trabajo, competencias de aprendizaje y de compañerismo.

· Según su criterio, cuál sería la educación mínima que le permitiría a una persona ejercer el oficio gerencial correctamente? ¿Cuál es la educación o formación mínima que posee un gerente de la empresa?

- El gerente que me está evaluando es técnico informático, no conozco la formación de los demás gerentes, yo creo que para una gerencia mínimo tenes que tener conocimientos en el rubro, es decir si no los fuiste adquiriendo con experiencia, desarrollándote desde puestos inferiores en un supermercado, mínimo una carrera que sea sobre comercio o administración.

· Cuales diría usted que son las características que debe reunir una competencia para ser establecida en un perfil de puesto gerencial?

- Debe ser una competencia clara, debe ser explicada y entendible, y funcional al puesto ya las tareas de un gerente.

ENTREVISTA 7: PERSONAS EXTERNAS – POSTULANTE N°3 – RAMOS PAULA – EV7

XIV Sesión: esta fue el tercer contacto entre los postulantes externos a la vacante de mandos gerenciales de la empresa Alberdi S.A., en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Conocimientos sobre la organización Alberdi S.A. El negocio, valores, competidores.
- Funciones de un gerente.
- Experiencia en el proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.

- La tecnología aplicada al proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- Las competencias en el rubro del supermercadismo.
- Las competencias de un puesto gerencial.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· De que se trata el negocio de esta empresa? ¿Que conoce sobre esta organización?

- Es una empresa familiar que lleva ya muchos años en la provincia, pertenece a la rama de los supermercados, tiene varias sucursales en distintos puntos de la ciudad y de la provincia.

· Cuáles cree usted que son los valores más importantes para una organización del rubro del supermercadismo? ¿Porque ellos serían determinados como los más importantes y como cree que ayudarían a una empresa como Alberdi S.A.?

- Creo que los valores más importantes para cualquier empresa deberían ser el respeto, la honestidad, el buen trato. Yo creo que todos esos ayudan a la empresa a tener un buen clima laboral, se trabaja mejor, con más ganas.

· Cuáles cree usted que son los competidores directos de Alberdi S.A.? ¿Con cuantos y con quienes diría usted que compite en la provincia esta empresa?

- Yo creo que, con todos los comercios de la provincia, las ventas están difíciles hoy en día, y creo que el comodín compite por las ventas con los demás supermercados, conocidos como Carrefour o vea, y también con los comercios de barrios, las ferias, los mini mercados.

· Cómo definiría usted la función general de un gerente dentro de una empresa?

- La definiría como una función clave para la empresa, como la función de hacer ejecutar lo planificado. Como nexo entre esa parte planificadora y las partes que tienen que trabajar.

· Quienes son las partes o los actores que participaron de su proceso de reclutamiento y selección de la empresa?

- En mi proceso participaron el gerente de la sucursal donde estoy actualmente, el gerente comercial de toda la empresa, la jefa y la auxiliar del área de recursos humanos.

· Cuáles fueron las actividades que llevaron a cabo en su proceso de reclutamiento, el medio para reclutar, el medio para difundir la vacante?

- Difundieron la vacante, envié mi currículo, y se comunicaron conmigo por teléfono para citarme. El medio que utilizaron fue internet, vi el anuncio en Facebook, en el de la empresa.

· Cuáles fueron las especificaciones del puesto de un gerente de la empresa Alberdi SA. ¿Que relevaron en el aviso que vio en internet? ¿Que otros aspectos como oportunidades profesionales, beneficios o atractivos del puesto le ofrecieron cuando se contactaron con usted?

- Solo decía que buscaban a una persona con experiencia en puestos de mando, con conocimientos en comercio, en trabajo en equipo, en comunicación ascendente y descendente, que resida en Jujuy, mayor de treinta años y con secundario completo, que ofrecían sueldo acorde al puesto y excelentes condiciones de trabajo. Cuando se contactaron conmigo me ofrecieron lo mismo.

· Cómo describiría usted al proceso de selección de la empresa Alberdi S.A. del que fue parte? ¿Cuál sería su función dentro de la empresa?

- Fue un proceso tranquilo, claro, me explicaban cada paso, estructurado, un proceso correcto para cumplir su función, elegir entre varias personas a la indicada para el puesto de gerente.

· Como y quien o quienes determinaron la decisión final del proceso de selección de mandos gerenciales?

- La decisión final a mí me la comunico la jefa de recursos humanos, junto con la auxiliar de recursos humanos, que fue quien me hizo firmar todos los papeles de ingreso.

· Me podría describir cuales fueron esos papeles de ingreso que firmó?

- La ficha del legajo, la solicitud de puesto, una notificación sobre la ART, una notificación sobre el periodo de prueba, el seguro de vida, el reglamento de la empresa, la ficha de alta de afip, la ficha de las asignaciones de anses y el contrato de trabajo.

· Cuáles fueron las principales fuentes de información que emplearon en su proceso de reclutamiento y selección de mandos medios? ¿Y cuales los principales métodos de selección que le aplican para obtener información sobre usted?

- Mi currículo y mi documentación fueron las principales fuentes de información. Me aplicaron los siguientes métodos: entrevistas, pruebas escritas, pruebas psicofísicas, pruebas en el puesto de trabajo.

· Cuáles fueron los pasos que llevaron a cabo en su proceso para la selección de gerentes?

- Me tomaron tres entrevistas, me solicitaron documentación personal, me mandaron a medicina del trabajo, me hicieron firmar documentación de alta, me ingresaron a capacitación, y, por último, me pasaron como gerente en casa cómoda hasta la apertura del nuevo local.

· Como fueron esas etapas para cubrir la vacante de mandos gerenciales, me podría describir cada una? ¿Cuándo y cómo dieron por terminado el proceso de reclutamiento y selección?

- Las entrevistas fueron sobre conocimientos de gerenciamiento, me hicieron preguntas sobre eso, sobre situaciones para responder, me tomaron una prueba escrita, y preguntas sobre mi persona. La documentación, fotocopia de DNI, de estudios, títulos, cursos, certificado de residencia, certificación negativa de anses; la capacitación fue de 4 meses, como encargada de casa cómoda, un anexo al híper comodín, me aplicaban evaluaciones de desempeño cada mes, y por último me ingresaron como gerente en casa cómoda hasta la apertura de la nueva sucursal de la ex terminal.

· Recurrieron a la contratación de un consultor externo para realizar alguna etapa en el proceso de reclutamiento y selección de un gerente? ¿O llevan a cabo todo el proceso con la propia estructura interna? ¿Como se configura la estructura interna del área de RR.HH.?

- Medicina del trabajo fue la única parte que me realizaron externamente, todo lo demás con la estructura interna. Recursos humanos es la jefa y la auxiliar quienes componen el área.

· Emplearon otras herramientas virtuales además de Facebook en su proceso de reclutamiento y selección? ¿Cuáles y de qué manera?

- No que yo sepa, solo esa.

· Cómo definiría usted a las competencias o como define la empresa a ese concepto?

- La empresa las distingue como las habilidades y los conocimientos que permiten medir el desempeño de un empleado, o lo que se espera de él.

· Cuales considera que son las competencias exclusivas del rubro del supermercadismo? ¿Y cuales aquellas que deben poseer todos los miembros de la organización?

- Considero que la orientación al cliente, la sociabilidad, auto exigencia, el trabajo en equipo y la comunicación son competencias de supermercadismo, y la eficiencia, la rapidez en la tarea, la solidaridad, el aprendizaje continuo, considero que eso lo deben tener todos los miembros.

· Según su criterio, cuál sería la educación mínima que le permitiría a una persona ejercer el oficio gerencial correctamente? ¿Sabe cuál es la educación o formación mínima que posee un gerente de la empresa?

- Yo diría que un título terciario orientado a las ventas, a las finanzas, al gerenciamiento, a la gestión. Se por el aviso del reclutamiento de gerentes, que solicitan como educación mínima estudios secundarios completos, así que supongo que esa sería la formación mínima en la empresa de los gerentes.

ENTREVISTA 8: PERSONAS EXTERNAS – POSTULANTE N°4 – KRUZLIAK JAVIER – EV8

XV Sesión: esta fue el cuarto contacto entre los postulantes externos a la vacante de mandos gerenciales de la empresa Alberdi S.A., en la misma se abordaron los siguientes aspectos:

- Conocimientos sobre la organización Alberdi S.A. El negocio, valores, competidores.
- Funciones de un gerente.
- Experiencia en el proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.
- La tecnología aplicada al proceso de reclutamiento y selección de mandos gerenciales en la empresa Alberdi S.A. en el año 2014.

- Las competencias en el rubro del supermercadismo.
- Las competencias de un puesto gerencial.

La entrevista se desarrolló de la siguiente manera:

· De que se trata el negocio de esta empresa? ¿Que conoce sobre esta organización?

- Es una empresa familiar de gran envergadura, su negocio trata sobre el comercio en los supermercados que están ubicados estratégicamente en las grandes ciudades de la provincia.

· Cuáles cree usted que son los valores más importantes para una organización del rubro del supermercadismo? ¿Porque ellos serían determinados como los más importantes y como cree que ayudarían a una empresa como Alberdi S.A.?

- La vocación de servicio al cliente y la honestidad para mi serían los más importantes, porque los considero el eje del negocio, ofrecer un producto honestamente, y estar dispuesto a servir al cliente siempre y ofrecerle lo mejor son la base para que el negocio se mantenga y crezca.

· Cuáles cree usted que son los competidores directos de Alberdi S.A.? ¿Con cuantos y con quienes diría usted que compite en la provincia esta empresa?

- Yo creo que la estrategia de la empresa lo diferencia del resto de los supermercados, tener presencia en las ciudades, en los barrios, los precios, la variedad, hace, creo yo, que en la provincia no tenga competidores directos, después si podemos mencionar que en cuanto al rubro están Carrefour, vea y chango más.

· Cómo definiría usted la función general de un gerente dentro de una empresa?

- Yo la definiría como una función patriarcal, la cabeza de la compañía, el encargado de dirigir y sacar adelante un negocio, por supuesto con la ayuda de sus colaboradores.

· Quienes son las partes o los actores que participaron de su proceso de reclutamiento y selección en la empresa?

- Las partes fueron recursos humanos, que administro todo el proceso, el gerente comercial que fue quien me realizo una entrevista, medicina laboral y el gerente de la sucursal donde me encuentro capacitándome para desempeñarme como gerente, si es que me llegan a seleccionar.

· Cuáles fueron las actividades que llevaron a cabo en su proceso de reclutamiento? ¿el medio para reclutar, el medio para difundir?

- Las actividades, publicaron la vacante y se comunicaron conmigo, yo vi el anuncio en la red de trabajos CompuTrabajo.

· Cuáles fueron las especificaciones del puesto de un gerente de la empresa Alberdi SA. ¿Que se relevaron en el aviso de reclutamiento que usted vio? ¿Que otros aspectos como oportunidades profesionales, beneficios o atractivos del puesto le ofrecieron?

- Las especificaciones fueron la edad, la educación, secundaria completa, la residencia, en Jujuy, las competencias de liderazgo, comunicación y motivación, y ofrecían remuneración acorde y condiciones de contratación excelentes.

· De acuerdo a su experiencia, cómo describiría usted al proceso de selección de la empresa Alberdi S.A.? ¿Cuál sería su función dentro de la empresa?

- Como un proceso determinado para estudiar a los postulantes de manera tal que se pueda obtener la mayor información sobre cómo será una persona en relación a la prestación efectiva de la tarea.

· Sabe cómo y quién o quienes determinaran la decisión final de su proceso de selección de mandos gerenciales?

- La jefa de recursos humanos y el gerente comercial, porque son los que controlan mis evaluaciones de desempeño.

· Cuáles fueron las principales fuentes de información que emplearon en su proceso de reclutamiento y selección de mandos medios? ¿Y cuales los principales métodos de selección que le aplicaron para obtener información sobre usted?

- Y, una fuente de información sobre mí, el currículo vitae, otra, la documentación que me solicitaron
- Loa métodos de selección, entrevistas, una telefónica y dos directas, una evaluación de conocimientos sobre gestión de conflictos, negociación con clientes, frenteo de productos, distribución de productos en góndolas, resolución de casos, por último, la

evaluación en terreno, ya son seis meses que me desenvuelvo en una sucursal, como encargado de salón, y se me aplica una evaluación del desempeño todos los meses.

· Cuáles fueron los pasos que llevaron a cabo en su proceso para la selección de gerentes? ¿me los podría identificar y describir?

- Te los describo muy por encima porque no los recuerdo muy detalladamente, una entrevista telefónica y una entrevista personal con recursos humanos, otra entrevista personal con el gerente comercial, medicina laboral en CeMeTra, una empresa de consultoría medica externa a la empresa, la solicitud de la documentación complementaria a mi currículo para adjuntar a mi legajo y corroborar datos, me los solicitan por correo, porque yo soy de San Pedro y no podía hacer muchos viajes por mi trabajo en ese momento, la envié por los bolsines internos con los que se maneja la empresa, deje mi documentación en una sucursal de san Pedro y desde ahí la hicieron llegar a recursos humanos, me comunican que quede seleccionado y que iba a dar inicio a mi capacitación y preparación para un futuro y posible gerenciamiento en la empresa, a fin de mes renuncie a mi trabajo anterior, y al iniciar el mes firme los papeles de ingreso, el contrato, afip, anses, art, solicitud de puesto, reglamento, no recuerdo que más y comencé mis tareas, el gerente comercial me acompaño hasta la sucursal de ciudad de nieva y me presento con el gerente que iba a ser mi capacitador.

· Sabe cuándo y cómo darán por terminado su proceso de reclutamiento y selección?

- En dos semanas se cumplen los seis meses, me aplican la última evaluación, y supongo que me comunicaran los resultados, si ingreso o no como gerente de sucursal, y ahí se dará por finalizado el proceso.

· Recurrieron a la contratación de un consultor externo para realizar alguna etapa en el proceso de reclutamiento y selección de gerente? ¿O llevaron a cabo todo el proceso con la propia estructura interna? ¿Como se configura la estructura interna del área de RR.HH.?

- Solo las evaluaciones médicas me las realice en una clínica de medicina laboral, la empresa no cuenta con esa área, tercerizan ese servicio, lo demás, si fue todo con la estructura interna.
- La estructura interna de recursos humanos está compuesta por la jefa y la auxiliar de recurso humanos.

· Sabe si aplicaron el reclutamiento a través de las redes sociales en el proceso de reclutamiento y selección de mandos medios del que usted participó?

- Si, pude ver el mismo aviso en Facebook y me comentaron que lo vieron en LinkedIn y otras bolsas de trabajo también.

· Emplearon herramientas virtuales en el proceso de reclutamiento y selección? ¿Cuáles y de qué manera?

- Si, internet, para reclutar, y el correo de la empresa para solicitarme documentación.

· Cómo definiría usted a las competencias o como define la empresa a ese concepto?

- Yo las defino como las capacidades y habilidades propias de una persona, para desempeñarse en diferentes actividades, que pueden ser adquiridas por el conocimiento, el estudio o innatas en la persona. Creo que la empresa no posee una definición de competencias escrita.

· Cuales diría usted que son las competencias del rubro del supermercadismo? ¿Y cuales aquellas que deben poseer todos los miembros de la organización?

- Yo creo que esas las determinan cada empresa de supermercado, aunque si pueden ser comunes a todos el servicio al cliente y la orientación a resultados.

· Según su criterio, cuál sería la educación mínima que le permitiría a una persona ejercer el oficio gerencial correctamente? ¿Cuál es la educación o formación mínima que posee un gerente de la empresa?

- El secundario completo en ambos casos, pude observar que en la empresa se da más valor a la experiencia y al desarrollo de los puestos en la empresa que a los títulos académicos, aunque si promueven la capacitación, sé que tienen convenios con la universidad siglo XXI.

· Cuáles cree que son las características que debería reunir una competencia para ser establecida en un perfil de puesto gerencial?

- Creo que, como característica principal, debe ser una competencia ejecutable y reconocible, para poder medirla, mejorarla, y después, debe ser una competencia relacionada con el puesto gerencial, no podría ser una competencia aislada, que no tenga relación con el trabajo.

10.2. OBSERVACIONES

OBSERVACION PARTICIPANTE.

Objetivos de observaciones:

1- Conocer las instalaciones donde se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección por competencias de gerentes.
2- Identificar la documentación interviniente en la gestión para cubrir una vacante gerencial.
3- Determinar la manera de administrar la base de datos de postulantes de mandos medios de la gerente de RRHH.
4- Observar la gestión diaria del departamento de RRHH.
5- Identificar la forma de evaluación de los mandos medios.
6- Conocer la gestión diaria de un gerente de mando medio seleccionado mediante la selección por competencia con los parámetros establecidos en el perfil del puesto.

Observación **Nº 1:**

Objetivo:

- **Conocer las instalaciones donde se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección por competencias de gerentes.**

En el día de la fecha 28/07/15 me presento en las instalaciones de Alberdi S.A. a horas 9.00 a.m. hasta horas 10 a.m. para realizar la recolección de datos mediante la técnica Observación participante previa organización con la jefa de RRHH.

9.00: me presento en las instalaciones de Alberdi S.A. situadas en Rocha Solórzano 595 en la puerta principal de la administración, una puerta totalmente negra de vidrio y con un timbre pequeño, un botón rojo, del lado izquierdo de la puerta, donde sin que yo tocara el timbre una persona me abrió, me saludo muy amablemente y me pregunto que necesitaba, era una persona de sexo masculino que vestía un pantalón negro, zapatos negros, un cinturón negro, y una camisa blanca con un bolsillo que tenía bordado la palabra “seguridad”, a él le consultó sobre la Sra. Marianela Pérez Paz, a lo cual responde porque tema la estoy buscando, observo en su mano izquierda una planilla de registro de ingreso y egreso con horarios, le respondo a este señor que es por un tema de práctica profesional de la Universidad Católica de Salta , se toma unos segundos para contestar y me responde que espere aquí en la puerta por favor que él me va anunciar en recepción.

9.03: pasaron unos minutos y el guardia no regreso, sin embargo aprovecho la espera para observar el exterior del edificio, a lo cual registro un estacionamiento grande con unos 6 autos estacionados, una persona controlando el estacionamiento, de contextura flaca, de tez trigueña, con una gorra roja con el logo de la empresa Comodín, una remera roja con el logo también en el bolsillo, un pantalón beige también bordado con el logo en un bolsillo derecho y botas de color negro, observo además que a los lados de la puerta de ingreso a la administración de la empresa se encuentran ubicadas diferentes tiendas, al lado izquierdo se encuentran las puertas de ingreso al Híper Comodín, con los carros ubicados al lado izquierdo de la puerta, una tienda de revistas, con un ventanal grande que da al estacionamiento donde hay colgadas todo tipo de revistas, un cajero automático del banco Masventas con una sola máquina expendedora, y del lado derecho, una tienda de tarjeta Noa con cajas de cobro del servicio Pago Fácil y estantes ubicados en una ventana grande que da al estacionamiento con diversos electrodomésticos y juguetes rotulados con carteles que dicen “puntos 1500, puntos 2000, puntos 3000”, un cajero automático del banco Macro con dos bocas de expendio, y una tienda de helados de la cadena de Grido con una puerta y un ventanal grande con propagandas autoadhesivas pegadas al vidrio con los precios de los helados y las promociones.

9.05: el guardia vuelve a abrir la puerta, pero esta vez abre más la hoja de la puerta, y se presenta, me dice que se llama Ramón Pérez, es un hombre de unos 25 años, de contextura grande, tez blanca, que no parece jujeño por la tonada con la que habla. Además, el guardia me dice que la Sra. Marianela me espera, me indica las escaleras, me dice que suba y que me va a recibir la recepcionista que se encontraba al finalizar las escaleras, me despido, le agradezco y me dispongo a subir por las escaleras las cuales son de madera lustrada y están muy limpias, tanto que al pisarlas mis calzados producen un rechinar al contacto, también posee una baranda de metal negro que se encuentra hasta el final. Al terminar los aproximados 20 escalones dispuestos en forma de "Z", llego a la zona de la recepción, un salón no muy grande, y frente al último escalón observo asientos negros de cuerina, orientados en forma de "L", un total de 6 sillas, separadas en 3 y 3, ubicadas contra las paredes, una del lado derecho del último escalón que da al estacionamiento, y otra que la corta en forma perpendicular donde también se halla una puerta vaivén y contiene un cartel que dice "baños". Al final de la escalera, del lado izquierdo, se encuentra la recepcionista y su escritorio, un mueble muy grande y alto, de madera, de color marrón con algunos detalles de metal en color gris brillante, y sobre el mueble, contra la pared opuesta a la que da a la calle, un teléfono con fax, la recepcionista es una mujer, de unos 25 años, de tez blanca, con cabello no muy corto, con rulos, muy simpática, el escritorio solo deja ver su torso de lo cual observo que lleva puesto una camisa blanca y un pañuelo azul transparente un poco largo. Me recibe con una sonrisa, me saluda y me pregunta mi nombre, levanta el teléfono y me anuncia. Al colgar me dice que por favor tome asiento, que la Licenciada Marianela me recibirá en unos minutos. Observo que atrás de ella, pero un poco más arriba, hay un televisor le de unas 32 pulgadas, de color negro, que transmitía un canal de noticias de Buenos Aires, con un volumen no muy alto.

9.08: mientras espero y estoy sentada en unas de las sillas de recepción, en una que esta contra la pared que da al estacionamiento, observo que en esa pared hay unas letras que escriben el nombre de "Alberdi S.A." en color plateado, de un gran tamaño, aparentemente en material de acero inoxidable y haciendo juego con los detalles del escritorio de la recepcionista. De frente, observo una puerta de madera oscura, de gran tamaño, con los mismos detalles, unas líneas plateadas en acero inoxidable y una manija haciendo juego en forma de barra, corta y una cerradura del mismo material que los detalles. Las paredes de la sala están cubiertas con una especie de placas de madera, hasta un poco más arriba de la mitad y luego están pintadas de color blanco, incluyendo el techo. La sala cuenta con buena iluminación, unas 8 lámparas encastradas en el techo, distribuidas de a dos en las esquinas.

9.10: Se abre la puerta grande, y una mujer de unos 20 años menciona mi nombre, a lo cual yo respondo que sí, soy yo, me saluda y se presenta como la Auxiliar de Recursos Humanos, me pide que la acompañe y que ella me vaya a llevar con la Licenciada Marianela. Es una joven de tez trigueña, de contextura flaca, con cabello largo y lacio, viste una camisa con estampa de colores, unos jeans oscuros y unas botas de color marrón con tachas. Atravesamos la puerta por donde ella salió, e ingresamos a un salón mucho más grande que el anterior, también de paredes blancas, caminamos por un pasillo y observo que a los lados se disponen varias oficinas todas con paredes de vidrio en la parte superior y Durlock en la parte inferior, y unas ventanas en las paredes de las oficinas que dan a la calle y otras en las que dan al interior del híper comodín, las cuales permiten observar el salón de ventas desde todos los ángulos. La auxiliar me comenta que esas oficinas son las áreas de marketing, cómputos y compras. Al finalizar las oficinas, se encuentran situadas dos mesas de madera con máquinas fotocopiadoras nuevas y de gran tamaño, y luego la oficina del área de recurso humanos que está situada al frente de una puerta donde se encuentra el sector de insumos. Puedo observar que al lado izquierdo de la puerta del área de recursos humanos se encuentra un reloj que cumple la función de marcar el ingreso y egreso de los trabajadores, posee unos botones que dicen "ingreso, egreso, hora, minutos y varios números", también una pequeña pantalla con el dibujo de un rostro y la hora. Llegamos a la oficina de la jefa de recursos humanos, que se encuentra rodeada por paredes de Durlock y vidrios, pegada a la oficina del jefe de personal

del lado izquierdo, la cual tiene un cartel en la puerta que dice “jefe de personal”, y en frente una pared con una pizarra con carteles sobre accidentes laborales y números importantes en casos de emergencia.

9.13: Al llegar a la oficina de la jefa de recursos humanos, la auxiliar dice: -Marianela-, y se despide, me recibe una mujer de tez trigueña de unos 30 años aproximadamente, no muy alta, con cabello castaño medio, no muy largo, viste una camisa larga amarilla y jeans azules con unas ballerinas de color negro, se presenta como Marianela Pérez Paz, me saluda con un beso y me pide que tome asiento. Me senté y comencé a observar el interior de la oficina. Allí encuentro un escritorio de madera muy grande, dos sillas para las visitas de color negro y acolchonadas de patas fijas, y una silla en la que se ubica la jefa de recursos humanos, también negra, de gran tamaño y no tan acolchonada como las anteriores, en el escritorio de la Sra. Marianela hay diversos papeles distribuidos ordenadamente, algunos en carpetas, otros sueltos, otros en ficheros de escritorios, y un cuaderno aparentemente que cumple la función de agenda, además hay un portalápices, un mate y un termo sobre un plato, acomodados prolijamente en el costado derecho del escritorio, del lado izquierdo se encuentre un teléfono fijo, de color gris, que al momento de mi llegada empezó a sonar, a lo cual la jefa de recursos humanos atendió y luego le pidió a la recepcionista que no le pasaran llamados porque se encontraba ocupada en una reunión. Continuo con mi observación, y veo que detrás del asiento de la jefa de recursos humanos se encuentra un armario con dos divisores donde hay carpetas con documentos, las cuales están rotuladas con nombres como “evaluaciones de desempeño, personal en capacitación, referidos…”, debajo de los estantes, dos puertas con manijas grises. Del lado izquierdo del escritorio y colindando con la pared que divide a la oficina de la jefa de recursos humanos con la oficina del jefe de personal, un mueble bajo de color negro de forma rectangular con puertas al frente, corredizas, y sobre él un portapapeles acrílico de color negro, con varios papeles en su interior, y a su lado una maceta de vidrio con una planta de bamboo no muy grande. La oficina cuenta con buena luz, un foco fluorescente colgado del techo, con una puerta de vidrio y Durlock también, que al momento del encuentro y durante el desarrollo de la observación se mantuvo abierta.

9.15: Empezamos la charla, me pide disculpas por la interrupción telefónica, y me pregunta por las tareas que tenía que realizar en este día. Le comento que solo debo observar las instalaciones donde se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección, a lo que ella me dice que el proceso se lleva a cabo en varias partes de la empresa pero que podemos comenzar de inmediato. Se levanta de la silla y me pide que la acompañe, y que empecemos con la presentación del grupo del área de Recursos Humanos. Salimos de su oficina, y casi en frente hay un espacio donde no hay pared formando una especie de puerta, nos posicionamos ahí, y ella me presenta a las 6 personas que se encuentran trabajando ahí, las cuales estaban trabajando cuando nos acercamos ahí, algunas en el teléfono preguntando por los horarios de ingreso de algunas personas y otras trabajando en las computadoras mientras tomaban el desayuno. La jefa de recursos humanos les dice que soy Florencia López, estudiante de la carrera de recursos humanos de la universidad católica de salta y que voy a estar unos días por las instalaciones haciendo un trabajo de investigación y que cualquier cosa que yo necesite se lo podría pedir a ellos. Empieza a presentarme a los trabajadores, los cuales se levantan de las sillas donde estaban, sillas con rueditas, grandes, de color negro, acolchonadas y de cuerina, tres ubicados en un mesón, del lado derecho, y los otros tres del lado izquierdo en dos escritorios pegados, de metal muy grandes, todos con computadoras, de pantallas LCD de unas dimensiones normales, todos con papeles sobres sus escritorios, y carpetas grandes de archiveros, de colores celestes, algunas de colores naranjas o azules, un teléfono de cada lado apoyados en las mesas. La jefa de recursos humanos me presenta primero a un señor de tez blanca, con anteojos, de cabello corto y un poco gris, de unos 60 años, viste camisa celeste, pantalón azul y zapatos negros bien lustrados, y me dice él es “Don Pedro”, él es el encargado de liquidación de sueldos y ya se está por jubilar, lleva toda su vida trabajando en Alberdi. El señor me saluda muy cordial con un apretón de manos y con un beso en la mejilla y me dice hola

Florencia, Después me presenta un señor de unos 25 años, de tez trigueña, de estatura un poco baja, con camisa rosada, chaleco gris, pantalón azul y zapatos negros de charol, con cabello corto y también con anteojos, me dice que él es el señor Víctor, auxiliar de liquidación de sueldos mano derecha de Don Pedro, quien también me saluda cordialmente con un beso en la mejilla y me dice hola Florencia. Luego me presenta a otro señor de contextura delgada, alto, de tez trigueña, de unos 25 años, con anteojos, de cabello no muy corto, con anillos en los dedos, que vestía un pullover de color azul, una camisa blanca, pantalón negro y zapatos marrones, y me lo presenta como José, administrativo de personal y pañolero de recursos humanos, y él me saluda con un beso en la mejilla y me dice hola flor. La jefa de recursos humanos me presenta a una cuarta persona, una mujer de unos 55 años, de contextura no muy grande, de estatura baja, con cabello corto hasta las orejas, negro y lacio, vestía un conjunto de saco y pantalón azul, con una blusa de color blanco, zapatos negros con un poco de taco, se acerca y me saluda con un beso en la mejilla y me dice con una sonrisa hola florcita, yo soy Estelita, para lo que necesites, a lo que le respondo también con una sonrisa, muchas gracias. Luego, Marianela me presenta a una quinta persona, un hombre de unos 25 años, de contextura normal, no muy alto, con anteojos, cabello corto, tez blanca, vestía una camisa a cuadros y pantalón negro, con un cinto con una hebilla plateada y unos zapatos negros, también me saluda con un beso en la mejilla y me dice hola Florencia, soy Pablo, mucho gusto. Por último, me presenta a un hombre de unos 30 años, alto, de tez morena, de contextura normal, cabello negro y corto, vestía una camisa gris, un cinto negro, un pantalón negro y unos zapatos negros, me saluda con la mano y se acerca a darme un beso en la mejilla y me dice hola Florencia, soy Miguel. Al finalizar la presentación percibo un agradable clima de simpatía hacia mi presencia. La Sra. Marianela me dice que quiere presentarme a dos personas más pero que no se encontraban en las oficinas, una su auxiliar que ya pude conocer pero que no me pudo presentar formalmente porque en estos momentos se encuentra en otras oficinas entrevistando gente, y la otra persona es el jefe de personal que en este momento se encuentra realizando tramites en el ministerio de trabajo, pero que ya se va a presentar la oportunidad de presentármelos. Por último me dice que me libera para que yo pueda observar la oficina del área de recursos humanos, que si bien ahí no se realizaron nada más que las firmas de los documentos de las personas que participaron en el proceso de reclutamiento y selección por competencias para mandos gerenciales del 2014, podría empezar por ahí y que dentro de unos 10 minutos aproximadamente me viene a buscar para llevarme a otro sector interviniente en ese proceso, que me sienta libre para caminar por los espacios y que cualquier cosa les pregunte a los chicos.

9.28: La señora Marianela se retira a su oficina, deja la puerta totalmente abierta, y yo comienzo con mi observación del área, observo que frente a la puerta de ingreso al área de recursos humanos se encuentra el escritorio de la auxiliar de recursos humanos con una computadora LCD de tamaño normal, un portapapeles negro de tres niveles, con hojas en su interior, un lapicero con varias lapiceras y lápices de colores, y una biblioteca de madera por detrás, con biblioratos que tienen carteles en el lomo que dicen “A-L, M-R, S-Z”, “100-600, 601-802” y papeles ordenados como carpetas. Luego observo la parte de atrás de la zona de los auxiliares de personal, y veo junto a la pared los archiveros con los legajos del personal, y veo letras en el frente de cada uno de los cajones, del otro lado de la pared de la pizarra que se encuentra enfrentada a la oficina de la jefa de recursos humanos, se encuentran dos archiveros mas pero de menores dimensiones donde hay más legajos del personal y los cajones también presentan en el frente carteles con letras que aparentemente representan las iniciales de los nombres de las personas que cada uno contiene, encima de ellos están apoyados una fotocopiadora, insumos como papel y cartuchos de tinta para la misma, al lado derecho una mesa con una pava eléctrica, tazas, vasos, yerba, café, azúcar y edulcorante. Entre estos ficheros y los escritorios de las personas de liquidación de sueldo hay otro mesón grande de madera sobre el que se encuentra una guillotina de color azul con blanco, y al lado izquierdo de esta mesa hay unos estantes no más altos que la mesa que contienen varias cajas con papeles, y sobre el estante más cajas, una que funciona como archivador de las fichas de los uniformes y elementos de protección personal, otra caja donde se encuentran aparentemente

estudios médicos, lo deduzco por la presencia en su interior de varias radiografías y papeles con el nombre de “SE.ME.TRA.”. La luz de este sector de la oficina es un poco baja, solo hay dos tubos fluorescentes, uno a cada lado del salón, en el sector de las oficinas de los jefes del área de recursos humanos y de la auxiliar, hay un solo tubo fluorescente.

9.43: habiendo pasado un poco más de diez minutos, la jefa de recursos humanos me busca y me dice si había podido terminar, que ahora me quería llevar a la sala de juntas, un sector donde se llevaron a cabo las entrevistas del proceso de reclutamiento y selección por competencias para los mandos gerenciales en el 2014. Salimos por la puerta principal del área de recursos humanos y doblamos por el pasillo hacia el lado derecho, pasamos por unas oficinas que no estaban cerradas totalmente, solo tenían unos divisores de Durlock con el pasillo, unos 6 escritorios y 5 personas, algunas trabajando, otras dialogando entre sí sobre unos papeles que debían fotocopiarse para presentarle a la “señora”, tres mujeres de 25, 40 y 50 años, y 2 hombres de entre 40 y 50 años, la jefa de recursos humanos menciono que esa era el área de contabilidad, y al pasar les dijo a modo general que yo soy Florencia, una estudiante que va a estar investigando por unos días, pero solo sobre el área de recursos humanos, los saludo con un hasta luego muy simpático y continuamos caminando. Casi en frente de estas, pero un poco más allá, observé otras oficinas que se presentaban igual que las oficinas de marketing, compras y sistemas, con paredes de vidrio y Durlock, la señora Marianela me dijo este es el sector de sistemas y computación, los chicos siempre están ocupados, pude observar que realmente todos estaban ocupados trabajando en sus computadoras, sin dialogar entre ellos ni distraerse ni ingerir alimentos. Seguimos caminando y llegamos a una puerta de madera de doble hoja, que tenía unas barritas de seguridad pequeñas en la parte superior e inferior, Marianela las destrabo, abrió ambas hojas e ingresamos, y me dijo listo, podes observar la sala de juntas, donde te dije realizamos las entrevistas para gerentes, yo me senté aquí, me señalo la silla de la cabecera cercana a la puerta, y los entrevistados donde ellos decidían y eso también nos servía como indicio de su personalidad, me dijo. Es una sala muy amplia y larga, con un mesón muy grande y largo, de madera, de color canela y lustrada, varias sillas de color negro con patas fijas de caño y de color negro también, las paredes de Durlock y vidrio, una con vista al pasillo y otra con las ventanas que dan al salón de ventas del híper comodín. También observo que hay sobre la mesa un proyector y varios cables ordenados en un orificio que hay en el centro de la mesa, también hay una pizarra blanca y grande en la pared perpendicular a la puerta, es decir del lado izquierdo a la puerta, más allá en la misma pared, unos estantes blancos, unos dos toma corrientes debajo de la pizarra, la luz es muy fuerte, el interruptor se encuentra del lado izquierdo de la pizarra, y detrás de la puerta de ingreso, un foco grande y fluorescente cuelga del techo, también hay un aire acondicionado grande en la pared frontal a la de la pizarra, y el control remoto sobre la mesa.

9.55: La jefa de recursos humanos me comenta que en esa mesa también se realizaron algunas pruebas de conocimientos, que si me servía me podría facilitar algunas pruebas en blanco, a lo cual le respondo enérgicamente que si, por supuesto y muchas gracias, también dice que ya está próxima a cumplirse la hora establecida, que hay todavía más sectores que conocer, que si me parecía a mi realizar la próxima sesión dentro de dos días, le respondí que me parecía bien, entonces me pidió que regresáramos a su oficina así ella agenda la sesión y que luego me acompañara hasta la puerta. Salimos, ella apaga la luz, cierra las puertas y les coloca el seguro. Regresamos a su oficina, la percibo un poco nerviosa a la Sra. Marianela, por su paso apresurado.

9.58: regresamos a su oficina, saca un cuaderno pequeño con una tapa con muchos colores, y dice chicos se va Florencia vuelve el jueves, a lo que todos responden al unísono con un caluroso chau flor, chau Florencia, que te vaya bien, hasta el jueves, y yo les respondo con una sonrisa hasta el jueves gracias. Empezamos a caminar hacia la recepción, y mientras pasamos por las oficinas de marketing, cómputos y compras, Marianela dice a modo general y en voz alta chicos ella es Florencia, va a estar por aquí unos días, luego les paso un mail contándoles más, a lo que algunas

personas les responden de manera divertida ¡bueno! hola Florencia, bienvenida, esperamos el mail. Pasamos muy rápido, no puedo responder.

10.00: Al llegar a la puerta que divide recepción con las oficinas, puedo observar a su lado izquierdo dos oficinas con paredes de cemento y puertas de madera que se encuentran cerradas pero que tienen carteles que dicen "directorio". La señora Marianela abre la puerta y me dice adelante, me deja pasar y nos detenemos en la mesa de la recepcionista, apoya su cuaderno y busca la fecha del jueves que acordamos, me pregunta si me parece bien el mismo horario, le digo que sí, entonces anota desde las 9 hasta las 10 y se despide diciéndome bueno Florencia un gusto, nos vemos el jueves te espero, nos vemos el jueves le digo, nos despedimos con un beso y se dirige hacia la puerta de las oficinas. Me despido de la recepcionista con una sonrisa y le digo hasta el jueves mientras me dirijo hacia las escaleras y ella me responde muy simpática diciéndome con una sonrisa que te vaya bien flor, hasta el jueves.

10.01: termino de bajar hasta la mitad de las escaleras, donde hay un descanso, y observo que el guardia está acomodando unas cajas de cartón, pequeñas, sobre un costado de la escalera, en los últimos escalones, al pasar por al lado de las cajas puedo ver que están escritas en uno de sus lados con marcador negro, letras y números como "C1, C2, C3, C4, C7" y también pude ver que contienen en su interior folletos con las ofertas de los supermercados comodín. El guardia me ve y automáticamente me abre la puerta, me despide con un hasta luego y observo que anota algo en su hoja de "ingresos y egresos", lo despido con un hasta luego, vuelvo el jueves y me retiro del lugar. Al salir, puedo ver gente manipulando las mismas cajas y acercándose a la puerta negra, una persona sacando una caja del interior de una trafic blanca que se encuentra parada en el estacionamiento, en frente de la puerta de ingreso a la administración, y otra persona ya con una caja en los brazos caminando en dirección a la puerta, ambas personas vestían zapatos negros, jeans celestes y camperas azules pero de distinto material que no pude reconocer, el primero le dijo al que llevaba la caja en brazos "esa es la última, la otra la dejo acá abajo, mándalas a buscar no más", cerró la puerta de la trafic y empezó a caminar con una caja en brazos en dirección a la puerta de ingreso del híper comodín. Procedo a retirarme del lugar, y la persona que se encontraba controlando dos autos que querían ingresar, a la cual cruzo al momento de atravesar el estacionamiento para salir de la empresa, me despide con un cálido hasta luego, a lo que respondo de igual manera.

Observación **Nº 2:**

Objetivo:

- **Conocer las instalaciones donde se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección por competencias de gerentes.**

En el día de la fecha 30/07/15 me presento nuevamente en las instalaciones de Alberdi S.A. A horas 9.00 a.m. hasta horas 10 a.m. para realizar la recolección de datos mediante la técnica Observación participante previa coordinación con la jefa de RRHH.

9.00: me presento nuevamente en la puerta negra que corresponde al área de la administración de la empresa Alberdi S.A. situada en Rocha Solórzano 595 en la puerta principal de la administración, esta vez toco el timbre, el único botón rojo que está en el lado izquierdo de la puerta, luego de unos segundos me abre la puerta la misma persona que me recibió la vez anterior, el señor Ramón Pérez, me saluda muy amablemente y me dice buenos días flor, ahora te la llamo a la licenciada, toma el teléfono y marca un numero de tres dígitos, viste la misma ropa que el día anterior, observo que el teléfono se encuentra colgado de la pared, y debajo de él hay un atrio de madera donde están apoyadas unas hojas rotuladas con el nombre de registro de ingreso y egreso, con casilleros para

completar con datos como nombre y apellido, horarios, destinatario, mientras tanto escucho la comunicación que mantiene el guardia por teléfono diciendo buen día licenciada, esta Florencia en la puerta. Bueno, le digo que suba, hasta luego. Cuelga el teléfono y me dice que puedo pasar a recepción, que la espere ahí a la licenciada, que ya va a venir, entonces empiezo a subir las escaleras y nuevamente las veo muy limpias y vuelven a hacer rechinar mis zapatos. Llego a la recepción y observo a dos personas más sentadas, dos hombres, uno de 50 años y otro de unos 40, están charlando entre ellos sobre el partido que se observa en la televisión de la sala, la recepcionista estaba hablando por teléfono diciendo ahora lo comunico, aguarde en línea por favor, vestía la misma vestimenta del día anterior, al colgar el teléfono me ve y me saluda diciéndome hola flor, ¿cómo estas, ya te anunciaron? A lo que le respondí que sí, que el guardia ya le había avisado a la licenciada, y ella me dijo con simpatía ah bueno espérala ya debe estar por llegar. Entonces me senté y la observo escribiendo en unos cuadernos azules pequeños y luego los deja sobre la mesa. Uno de los señores se para y le pregunta a la recepcionista ya me va a recibir “Pupa”, porque tengo que ir a visitar otros lugares más y a las 5 tengo que estar en Güemes, ahora le pregunto le responde ella y levanta el tubo del teléfono.

9.05: se abre la puerta de ingreso a la recepción, y salen dos personas, la primera una mujer de unos 40 años, con unos zapatos de tacos muy altos que sonaban fuerte contra el piso, pantalón de jean gris y un pullover gris con dibujos negros y flecos en la parte de abajo, se dirige hacia la puerta vaivén e ingresa, y la segunda persona, era la licenciada, vestía una camisa larga y blanca con un pañuelo al cuello de muchos colores, un jean celeste y unas botas cortas y chatas marrones, me mira y me saluda diciéndome hola Florencia como estas, le respondo que muy bien gracias, y ella me dice bueno empecemos por el principio, los currículo, seguime y empieza a caminar hacia las escaleras, la bajamos juntas, cuando el guardia nos vio se paró y abrió rápidamente la puerta, él estaba sentado es una banqueta alta, negra de patas largas y negras, haciendo anotaciones en unos papeles pequeños, la licenciada le dijo que no íbamos a salir que queríamos hablar con él, entonces terminamos los escalones, yo me quede parada en el segundo escalón porque es un espacio muy pequeño para tres personas, el guardia se quedó frente a su mesa y la licenciada entre la puerta y el atrio, ella le pide los currículos que no le había recibido esta mañana al llegar y él se los da, entonces me mira y me los entrega, me dice mira flor aquí llegan los currículo que vienen a dejar a la empresa, se lo dejan a los guardias acá en esta puerta, el los recibe y cuando yo ingreso el me los entrega o se los entrega a mi asistente, la que llegue primero. Observo los currículos, son 6, algunos están en carpetines de cartulina, de plástico y otros en folios transparentes, todos impresos en hojas blancas con letras negras. Ahora vamos a ver otro sector que tiene que ver con las entrevistas, vamos adentro me dice la señora Marianela. Le agradece al guardia y seguimos camino.

9.10: volvemos a subir para ingresar a la administración, los hombres que estaban esperando ya no están, atravesamos la sala y cuando llegamos a la puerta la recepcionista aprieta alguna clase de botón, se escucha un ruido como una chicharra , la señora Marianela empuja la puerta mientras suena y se abre, ingresamos, caminamos por el pasillo, la gente en sus escritorios, todos trabajando en sus computadoras, se percibe un ambiente silencioso, solo ruidos de los teclados o de los papeles, llegamos a una oficina que según las palabras de la licenciada es una oficina donde se llevaron algunas de las entrevistas a los postulantes de la vacantes para mandos gerenciales en el año 2014, además me comenta que dichas entrevistas también se realizaron en su oficina, en la sala de reuniones que visitamos el día anterior, y algunas por teléfono, puesto que algunos postulantes del año 2014 eran de otras ciudades y otras provincias, esta oficina tenía una puerta de madera, muy finita, y tenía paredes de vidrio y Durlock, la licenciada toma un manojo de unas 3 llaves que saca del bolsillo de su pantalón, abre con una de las llaves e inmediatamente enciende la luz, con un interruptor que estaba al lado derecho del marco de la puerta, me dice que pase, yo ingreso y comienzo mi observación, veo dos escritorios, uno de madera lustrada de color oscuro, no muy grande, con unas hojas en blanco encima, el otro era un escritorio pequeño, de color negro, de

madera terciada, encima de él hay un portalápices de color azul, de forma cuadrangular, con unas cuantas lapiceras, además habían unos dos cubos de decoración que contenían en su interior clips para hojas. También puedo observar que esta oficina tiene muy buena luz, en el techo hay dos focos fluorescentes, una de sus paredes tiene un gran ventanal que da a la sala de ventas del híper comodín, en otras de sus paredes, más precisamente la que queda enfrentada a la puerta, hay un cuadro colgado con un paisaje del norte de la provincia de Jujuy, además en esta pared se apoya un mueble alto, desde el piso hasta la mitad de la pared, un armario con puertas corredizas de color negro en el que se encuentran apoyadas varias revista y varios folletos de propagandas de las ofertas del supermercado comodín, otra de sus paredes una ventana muy grande que da al pasillo que comunica a todas las oficinas de la administración. También hay dos sillas de patas fijas para las visitas, de color negro, acolchonadas, y una silla más, con rueditas, bastante grande, acolchonada también negra de cuero ecológico, para la persona que fuera a entrevistar en esas oficinas. Mientras continúo observando, la licenciada me comenta que esa sala es la oficina del gerente comercial pero que como él Siempre se encuentra recorriendo las diversas sucursales, porque es parte de su trabajo, controlar la parte comercial de las sucursales, el generalmente no para en esta oficina, entonces fue y es utilizada aun para hacer entrevistas más personales, más cómodas, más íntimas, por lo que este lugar ofrece un lugar más privado. La licenciada me comenta que podemos seguir la observación en otros de los puntos donde se desarrolla el proceso de reclutamiento y selección por competencias de mandos medios del año 2014, a lo que yo le respondo que sí, vamos.

9.27: Nos disponemos a salir, ella apaga la luz y vuelve a cerrar la puerta con llave. Salimos otra vez al pasillo, esta oficina se encuentra ubicada en una especie de “L”, es decir en una curvatura que hace el pasillo, y en diagonal se encuentra la oficina de la jefa de recursos humanos, y nos dirigimos ahí. Ingresamos y junto con nosotras, ingresa una persona más, con una especie de bolsos o bolsines que tienen un cierre muy grueso en la parte superior, son de color verde y de un tamaño más grande que una hoja oficio, son de una tela muy gruesa, algunos son de color verde oscuro y otros naranja, esta persona ingresa al área de recursos humanos deja los bolsines sobre uno de los escritorios desocupados, y coloca aproximadamente unos 10 o 15 bolsines, al ingresar saluda con un efusivo buen día buen día buen día, la gente que está trabajando allí le contesta también efusivamente hola buen día, buenos días, uno de ellos, el hombre mayor, el encargado de liquidación de sueldos, le dijo hola cachito como andas que tal el clima afuera a lo que esta persona que ingreso le responde está lindo parece que va a salir el sol así afloja un poco este frio. Esta persona vuelve a emitir un comentario diciendo uh has visto Víctor yo te eh dicho teníamos que traer remera hoy sale el sol. La persona que ingreso se retira del lugar muy rápido, con paso apresurado y se despide de las personas que estaban en la sala simpáticamente diciendo hasta luego hasta luego chicos, y los demás le responden adiós, chau cacho, chau chau, hasta la tarde, y al pasar por al lado de la jefa de RR.HH. emite un saludo más formal diciendo hasta luego, y recibe como respuesta de la licenciada un formal hasta luego.

9.40: ingresa una persona al área de recursos humanos, de tez morena, de contextura normal, no muy alto, vestía un pullover gris, una camisa blanca, un pantalón negro y unos zapatos negros que se les podía observar un poco de polvo, se dirige hacia la licenciada y le dice listo Marianela ya tenemos listo lo de la abogada, viene a las doce y va a venir con las cartas ya redactadas, la licenciada le responde bueno una cosa menos, Cesar te presento a Florencia, la chica que te comente que viene a hacer la investigación, Florencia te presento al jefe de personal, Cesar Silguera, a lo cual el señor se acerca y me saluda con un beso en la mejilla y me dice de modo muy formal hola como te va Florencia, a lo cual yo respondo, hola como le va, mucho gusto señor Silguera. El señor abre la puerta de su oficina, y dice bueno Marianela cuando termines pasa por la oficina así charlamos. Percibo que este señor estaba muy apurado, se nota cierto clima de ansiedad a partir de la llegada de esta persona.

9.45: el señor Silguera sale de su oficina, y se dirige hacia las personas que estaban trabajando en el área y con voz muy fuerte le dice y ya terminaron como van que dicen del comodín 1, pablo ya terminaron, abrieron los bolsines, parándose al lado del escritorio donde estaban apoyados los bolsines y poniéndose las manos en la cintura, que novedades hay, a lo que uno de los trabajadores de la oficina, Pablo, le responde, no todavía no, el señor Silguera un poco enojado les responde a modo general y que están esperando para venir a abrir los bolsines, tenemos que tener las novedades cargadas y tenemos que ponernos al día, a lo que la señora mayor le responde, estamos en eso Cesar. Se percibe cierto clima de nerviosismo al momento en que este señor ingresa a la sala donde están todos los administrativos de personal trabajando, se las observa nerviosas, apresuradas y silenciosas.

9.50: Ingresamos a su oficina, nos sentamos, suena el teléfono, la licenciada contesta y dice recursos humanos, si en seguida voy, cuelga el teléfono y se retira un momento. La noto un poco nerviosa y se retira de la oficina muy apurada

10.00: la licenciada me comenta que ya ha cumplido la hora acordada, pero no me quiere dejar ir sin comentarme que la mayoría del proceso de reclutamiento y selección por competencias para mandos gerenciales que se llevó a cabo en el año 2014 se realizó en los espacios donde nos movimos, solo nos falta observar las sucursales donde se realizaron las capacitaciones en salones o también donde se desarrollaron algunos rol plays, que en nuestro próximo encuentro podríamos realizar una visita a alguna sucursal para charlar con el gerente y conocer las instalaciones, que ella se comunicaría conmigo en caso de aprobar la visita con el directorio. Acordamos la próxima visita, el martes siguiente, la licenciada llama a uno de los chicos de administración, diciéndole pablo podes acompañarla a Florencia hasta la puerta por favor, a lo que pablo le responde, si como no, se levanta de su silla y me dice la acompaño Florencia, me despido de la licenciada, me da un beso en la mejilla y me dice hasta el martes Florencia, buen fin de semana, y yo le respondo hasta el martes licenciada, igualmente, y nos dirigimos con pablo hasta la puerta, caminamos por el pasillo, la gente estaba trabajando en sus computadoras, en el camino nos cruzamos con una persona que venía con un casco en la mano y caminaba muy de prisa. Llegamos a la puerta de salida de la administración, El señor pablo me abre la puerta, y nos despedimos con un hasta luego. Al ingresar a la recepción, observo a la recepcionista charlando con un señor de edad, de unos 70 años, sobre los horarios de trabajo de la empresa Alberdi S.A., y a dos personas más sentadas, una mirando el celular y la otra leyendo unas revistas. Me despido de la recepcionista haciéndole señas con la mano y ella me responde muy simpáticamente chau flor. Empiezo a bajar las escaleras, observo al guardia charlando con otra persona, es la misma persona que ingreso los bolsines al área de personal, se estaban riendo, se percibía un ambiente de alegría y de complicidad entre ellos. El guardia me ve descender y me abre la puerta, me despido de ellos con un hasta luego y ellos responden al unísono hasta luego flor.

Observación **Nº 3:**

Objetivo:

- **Conocer las instalaciones donde se lleva a cabo el proceso de reclutamiento y selección por competencias de gerentes.**
- **Proceso de reclutamiento, contacto directo con la realidad.**

En el día de la fecha 04/08/15 me presento en las instalaciones de Alberdi S.A. A horas 9.00 a.m. hasta horas 10 a.m. para realizar la recolección de datos mediante la técnica Observación participante previa organización con la jefa de RRHH.

9.00: Me presento ante las instalaciones del supermercado “Híper Comodín”, ubicado en rocha Solórzano 656, a dos negocios de distancia de la puerta negra que da ingreso a la administración de la empresa Alberdi S.A. hay unos carros ordenados en la entrada, antes de la puerta de ingreso al edificio, todos son de color plateado, por el material del que están hechos, metal, y detalles en rojo como ser los asientos, y terminaciones en las esquinas, de plástico. La entrada es una gran puerta de dos hojas corredizas, abiertas totalmente, con una gran alfombra gris de plástico en el piso. Ingreso y puedo ver 5 cajas del lado izquierdo, de las cuales solo tres están habilitadas, del lado izquierdo también observo dos negocios internos, una puerta grande de vidrio también corrediza que da a un negocio de venta de muebles y cosas para el hogar, sobre la puerta un gran cartel que dice “Casa Cómoda”, otro negocio que queda enfrentado a las cajas habilitadas, las tres primeras, no observo puertas, solo una reja enrollada en la parte superior al ingreso, y una sola caja de cobro con una sola persona atendiendo, en las paredes varios estantes con accesorios para damas y productos de belleza, es un negocio no muy grande y con estantes en medio del local, con los mismos productos. Observo también unas aproximadas 6 u 8 cajas más del lado derecho del supermercado, con una sola persona atendiendo, y antes que inicie la fila de cajas, una zona que tiene colgado el cartel de “mesa de entrada”, un lugar de forma rectangular, con espacio para moverse en su interior, una especie de estantes que funcionan como mesas de recepción y estantes para guardar bolsos, con números y con unos llaveros coincidiendo con los mismos números en su interior. Se encuentran dos personas atendiendo, una está ocupada hablando por teléfono y la otra escribiendo en unas hojas, ambas mujeres, de tez trigueña, no muy altas, de cabello castaño y recogido, vestían la misma remera roja, con detalles en color amarillo en puños y cuello, con el nombre de “comodín” bordado en el único bolsillo de la remera. Me acerco a la que se encuentra escribiendo, la saludo con un buen día y le consulto por la señora Marianela, a lo que ella me responde que se encontraba en la oficina del gerente, me pregunta si mi nombre es Florencia, a lo que le respondo que sí y me dice que la licenciada dejo encargado que le avisen, que si aguardo un momento ella la va a llamar, veo que saca otro teléfono de uno de los estantes y lo pone sobre la mesada, marca un numero de tres dígitos y espera, luego dice licenciada ya está Florencia acá, bueno hasta luego. Me comunica que la licenciada ya viene y que, si la puedo esperar por acá cerca, a lo que yo respondo que sí, dale yo la espero.

9.05: aprovecho la espera para seguir observando y veo que frente a las cajas de la derecha del ingreso hay una pared de vidrio que da a la tienda de la revisteria y otra parte que es de vidrio polarizado, más allá una pared de cemento sobre la cual se encuentra el reloj de marcación de ingreso y egreso del personal, junto a él un cartel con información sobre accidentes laborales, instrucciones sobre cómo actuar ante un incidente laboral. Observo la gente que ingresa, muy poco movimiento, solo dos personas ingresan, ambas deciden llevar una canasta en lugar de un carro, y veo que levantan de un costado de la mesa de entrada unos folletos con las ofertas del supermercado, observo también que hay una sola persona realizando el pago en una de las cajas habilitadas. Una de las mujeres que se encuentra en mesa de entrada le dice a la otra ya vengo, le voy a dejar las notas a Roberto, a lo que la otra mujer le responde con un ademan con la cabeza. Agarra unas hojas, levanta una especie de madera que funciona como apoyo y corre una especie de puerta de madera, pequeña que se encuentra debajo de la anterior, una especie de puerta vaivén, que aparentemente sirve como ingreso- egreso de la zona de mesa de entrada. Al salir esta persona, puedo terminar de observar su vestimenta, además de la remera, tiene un pantalón de color beige, con bolsillos a los costados, uno de ellos con la solapa bordada con el nombre “Comodín”, y unas zapatillas blancas.

9.07: se presenta la licenciada Marianela en mesa de entrada y me saluda cálidamente buen día Florencia, disculpa, tenía que terminar una llamada, ahora si podemos empezar, a lo que yo le respondo no hay problema licenciada, si empecemos. Ella vestía una camisa negra, un jean celeste y tenía un collar de muchos colores, unas ballerinas negras, anteojos y el cabello recogido. Me comenta que en el híper comodín es donde se llevó a cabo la última evaluación de uno de los

finalistas del proceso de reclutamiento y selección de gerentes del 2014, mientras caminamos hacia el final de las cajas del lado derecho de la puerta de ingreso. Llegamos a una especie de oficina, muy pequeña y con muy poca luz, la puerta está abierta y adentro un señor de tez blanca, con anteojos, de cabello grisáceo y vestía una camisa blanca, está escribiendo en un cuaderno, está sentado en una silla de patas fijas, de caño, de color negro y acolchonadas, las mismas que se encuentran en la recepción, el escritorio es de una madera aparentemente pesada y gruesa, pero está un poco descuidado, presenta rayones y escrituras en varias partes, un placar chico al lado de la pared de ingreso, de color verde y de chapa, en la pared colgado un almanaque grande, de cartulina y escrito con marcadores de colores. El señor nos ve y se levanta, saluda a Marianela, con un Buen día Marianela, ella debe ser la señorita que me dijiste, y me acerca la mano, le doy la mano y me saluda con un beso y me dice mucho gusto, soy el gerente de esta sucursal, y Marianela me lo presenta él es el señor Roberto, es el gerente con más años trabajando para esta empresa, y es el que más experiencia tiene, por eso es el encargado de la mayoría de nuestras capacitaciones, a lo que yo respondo mucho gusto señor Roberto, Marianela dice ella va a estar por el salón haciendo algunas observaciones, y el señor le responde si ya hable con todo el personal, no va a haber ningún problema, Florencia cualquier cosa que necesites habla con cualquier persona del salón o conmigo, que yo en unos momentos tengo que salir a controlar. Marianela le dice bueno vamos a dirigirnos hacia el salón así empezas, me mira y le respondo si, vamos, el señor estira su brazo hacia la puerta y dicen pasen por favor, y se dirige nuevamente hacia su escritorio, puedo observar que viste además de la camisa blanca, un pantalón de color negro y zapatos negros.

9.12: salimos de la oficina y nos dirigimos hacia el salón, al llegar a la recepción la licenciada me dice esta es la recepción, y aquí es donde pasa el gerente la mitad de su tiempo, la otra mitad debería ser el resto del salón, pero la comparte entre su oficina, porque sus tareas también son administrativas. Seguimos caminando y entramos al salón por un pasillo ancho, y en el medio unos canastos muy grandes con unos productos de oferta en su interior. A los lados las góndolas con los productos, las góndolas son las que demarcan los pasillos, son blancas, y de gran tamaño, casi todas están llenas de productos, la licenciada me comenta que parte de las tareas de un gerente es controlas los pasillos, las góndolas, controlar a los repositores y me señala a una de las personas que estaba acomodando unos productos al final del pasillo, un joven de unos 20 años, de tez blanca, vestía una remera roja y pantalón beige, el mismo uniforme que las demás personas, solo que él llevaba unas botas negras. Seguimos caminando y entramos por una puerta que estaba al lado de las góndolas de productos lácteo y de la parte de panadería, era una puerta hecha de tiras de plástico muy grueso, ingresamos y la licenciada me comenta ahora vas a conocer la parte donde se produce el pan y las comidas de rotisería, es un lugar que no tiene mucha altura, aparentemente ubicado debajo del área de administración, tiene paredes blancas, con algunas manchas, y unas puertas a los lados, también con puertas hechas de una cortina de plástico grueso en tiras, las pasamos y llegamos a otro pasillo un poco más angosto, que corta el pasillo anterior, nos dirigimos hacia el lado derecho, es un poco oscuro, con poca luz, hay algunos carros dispersos por ahí, llegamos a una puerta y puedo observar otra más allá en el mismo pasillo, entramos por esta puerta y llegamos a una zona en donde dos personas, mujeres, que estaban vestidas con pantalón remera, botas y una gorra de tela, todas las prendas de color blanco, se encontraban realizando sándwiches de pan francés, la licenciada las saluda diciéndoles buen día, permiso estamos observando, ustedes continúen tranquilas con su trabajo. Me hace un ademan con la cabeza como diciéndome que ingrese, paso y ella se queda en la puerta, observo grandes mesadas de color blanco, y azulejos de color blanco también recubriendo todas las paredes, dos máquinas para envolver, ambas con papel film, y en un lugar de una de las mesadas una gran cantidad de bandejas de plástico transparente apiladas unas sobre otras. Dos microondas ubicados en la mesada, y varios alimentos crudos en otra mesada. Puedo observar también que las personas tienen guantes transparentes colocados. En un costado del salón una puerta y una ventana que dan hacia el sector de atención al público de la rotisería, en otro costado la puerta que observe primero en el pasillo por el que ingresamos. Una de las personas sale con comida en sus manos, envuelta en papel film, luego sale la otra persona

con una bandeja en sus manos, una bandeja de metal de color gris brillante. Observo que es una sala que cuenta con muy buena luz, con dos extractores medianos en una de las paredes de color blanco, el piso de color rojo pero un poco despintado. Me dirijo hacia la puerta donde estaba la licenciada y le digo si podíamos continuar, a lo que ella me responde si vamos.

9.17: seguimos por el pasillo y la licenciada me comenta, todos estos sectores no se encuentran a la vista, pero todo esto tiene que controlar un gerente, y la persona que evaluamos en la selección para gerente del año pasado le toco gerenciar todos estos espacios. Ingresamos a la segunda puerta que se observaba en el pasillo y comienzo a sentir un poco de calor proveniente de ese sector. Al llegar la licenciada saluda diciendo buen día, venimos a observar, no los queremos molestar sigan con su trabajo, a lo que una persona aparentemente de edad que se encontraba trabajando allí responde buen día, no nos molestan licenciada, pasen pasen, en el interior de esta habitación había música de una radio pequeña de color negro que se encontraba sobre una mesada blanca de cemento y azulejos blancos, además se encontraban tres personas, todas vestidas totalmente de blanco, como las anteriores, eran dos mujeres, una de 50 años de edad aproximadamente y la otra de unos 35, un hombre de unos 40 años, todos tenían barbijo, pero no tenían guantes, uno de ellos estaba amasando una maza en una máquina de madera y fierros, muy grande, que tenía una manija en uno de sus lados, la otra persona estaba envasando unas masas en unas bandejas de polipropileno y papel film, y las apilaba una encima de la otra, y por último la mujer mayor encendía una maquina amasadora que hacía mucho ruido. Puedo observar que en ambos casos ante nuestra presencia las personas no dialogaban entre sí. Es una sala con muy buena luz, con dos hornos muy grandes con puertas de vidrio y de color negro, con dos máquinas grandes amasadoras y una máquina para estirar masas, unas 4 bolsas de harina y sobre una mesada de cemento y azulejos varios productos para la elaboración de los productos de panadería. Además de la puerta de ingreso hay otra puerta que también tiene una cortina de tiras de platico muy grueso que da hacia el sector de atención y venta de la panadería. El piso se encontraba en iguales condiciones que el de la sala anterior. En una de sus paredes hay un extractor muy grande funcionando, de metal. Una de las mujeres le dice a la otra voy llevando estas bandejas Rosa porque adelante no queda nada, y se retira de la sala con varias bandejas en un carro, la otra mujer le responde si llévalas y después envasa las masas finas. Y la primera mujer se retira empujando el carro con los productos adentro, hacia la zona de atención y venta.

9.25: Nos retiramos con la licenciada y seguimos caminando por el pasillo, y nos dirigimos hacia el otro lado, pasamos por una puerta que se encuentra cerrada, es de metal y tiene una manija un poco extraña, en esa zona se siente un poco de frio, la licenciada me comenta que en esa sala están los productos lácteos y que no podemos entrar, pero podemos ver desde afuera, toca la puerta y la abre, dice buen día, vamos a observar un ratito, y la gente que estaba adentro no responde nada. Hay dos personas, hombres, con la misma ropa que las anteriores, toda de blanco, solo que sin barbijos ni guantes y con camperas blancas gordas y un delantal blanco aparentemente de plástico con algunas manchas oscuras, solo se pueden observar cajas de plástico de color verde fluorescente apiladas unas sobre otras, no tenían mucha altura, están apoyadas contra las paredes, el piso un poco pegajoso, la luz es muy buena y no hay ventanas, solo otra puerta en uno de los lados que también es de metal y tiene una manija no muy común para su apertura. Al costado, en la parte inferior de la puerta se observa una especie de graduador de la temperatura. No se observa el ingreso de aire.

9.30: Nos retiramos de esa sala y llegamos al final del pasillo y nos chocamos con una pared y una escalera que descendía del primer piso, donde se encuentra la administración. La zona es oscura, hay una habitación pequeña debajo de la escalera, dentro de ella una persona que vestía una remera roja y un pantalón beige, ambos bordados con la palabra comodín, con zapatillas negras, y está sentado en una banqueta alta, con ruedas en la base, toda de color negro, al pasar por allí la licenciada saluda buen día Héctor, y me dice él es el letrista de la sucursal, ella es Florencia, y él

responde buen día, como están, se me acerca y me saluda con un beso, la licenciada me comenta aquí es donde se realiza toda la cartelería que ves en el salón y los carteles que están afuera también. Dentro de esta sala hay varias cartulinas de color rojo y amarillo, marcadores de color negro y varios lápices y reglas, tijeras y cintas adhesivas. Estantes con cajas de cartón marrón, y varios papelitos tirados en una parte del piso, una mesa alta sobre la que estaba trabajando este señor, de madera y patas de hierro largas. El señor también se encuentra escuchando una radio, pequeña asentada en uno de los estantes, de color gris con una antena plateada sobresaliendo de ella.

9.35: seguimos caminando y llegamos a otro sector como un depósito, con estantes de hierro muy altos, con cajas de diversos tamaños en él, con las marcas de los productos escritos en sus lados. En esta zona no hay mucha luz, solo la que ingresa por medio de unas ventanas que se encuentran en las paredes pero que están cubiertas por una tela de red y unas rejas por el lado de afuera, ingresa más luz por medio de una puerta que da hacia la sala de ventas, es una puerta ancha pero no muy alta, con una cortina de tiras anchas de plástico grueso, y con un cartel luminoso de color verde en la parte superior que dice salida de emergencia. A un lado de esta zona hay una especia de salón con mucha luz, varias lámparas fluorescentes colgadas del techo, unas 5 aproximadamente. Dentro de él varias cajas apiladas unas sobre otras y tres personas trabajando que no notaron nuestra presencia, están concentradas en su trabajo, controlando la mercadería. Los tres hombres de tez trigueña, de entre 30 y 40 años de edad, el mismo uniforme de remera roja, pantalón beige, y botas negras. Dos personas trabajando en un aparente elevador, y uno de ellos en el suelo con unas hojas en sus manos y un resaltador, él les dice champo suave 20 unidades un litro código 225548, a lo que uno de los que estaba en el elevador les dice esta en H1 ala izquierda. Observo también que, en un costado, en una de las paredes hay un portón muy grande de chapa y de color blanco con el logo de la empresa comodín pintado en el centro y de tamaño grande.

9.45: salimos de este depósito por la puerta ancha que da al salón y seguimos recorriendo los pasillos, la licenciada me dice solo nos faltó conocer la zona de carnicería, te parece que vamos para allá, y nos dirigimos con el paso un poco apresurado hacia el pasillo central del salón, volvemos a ingresar por el pasillo que nos llevó a las demás salas y entramos en una sala que se encontraba del lado izquierdo de este pasillo, con una puerta que también tiene tiras anchas de plástico grueso, y en su interior dos personas trabajando, embalando unos cortes de carne que estaban dispuestos en una mesada blanca de cemento y con azulejos, estas personas también vestían un uniforme blanco, con barbijo y guantes, con un delantal blanco que presentaba manchas de sangre. El piso es de color rojo y está sucio, con sangre. Al vernos uno de los hombres, de tez trigueña y de unos 30 años nos dice eh buen día licenciada, no sabía que estaban acá, a lo que la licenciada le responde buen día Mario, si estamos observando, no queremos entrar para no molestar, ustedes sigan con su trabajo, el otro hombre se da vuelta y nos saluda con un buen día. Los hombres siguen con su trabajo, uno de ellos le dice al otro, hay que sacar el pescado y el cerdo o ¿todavía no llegaron? Y el otro le responde no, dijo don Roberto que llegan a las 11. En una de sus paredes observo una especie de heladera, muy grande, que ocupa casi toda la pared, de metal. Dos mesadas muy grandes, con carnes encima, y varias bandejas blancas de polipropileno.

9.55: volvimos a la recepción con la licenciada, allí se encuentra el gerente, el señor Roberto y nos saluda, como están nos dice, pudieron hacer el recorrido, a lo que la licenciada le responde si Roberto, gracias, espero que haya sido de mucha utilidad para Florencia, a lo que yo respondo si, gracias, la licenciada comenta que en todas estas zonas que observamos el gerente está presente, y las personas que participaron del proceso de reclutamiento y selección por competencias el año 2014, algunas fueron evaluadas en sus tareas aquí mismo, y otra fue capacitada y evaluada aquí en el desempeño de las tareas gerenciales, se la observo trabajando y desenvolviéndose en estos espacios. El gerente acota sí, es así, yo estuve a cargo de evaluarle los conocimientos gerenciales y de administración, también estuvo en inducción por un mes más o menos.

9.58: Nos interrumpe una de las mujeres que estaba trabajando en recepción, y dice don Roberto disculpe lo llama José, el gerente nos pide disculpas y se retira hacia el teléfono. La licenciada me dice bueno Florencia espero que te haya podido servir esta observación, yo debo continuar con mis obligaciones, te acompaño hacia la puerta, a lo que yo le respondo si gracias, pude cumplir con el objetivo, vamos. Nos dirigimos hacia la puerta del supermercado, ingresa una persona empujando un carro mientras nosotras salimos, llegamos hacia el hall de la entrada, donde se encuentran los carros ordenados, la licenciada me dice quedamos en contacto para organizar la próxima cita, le respondo si gracias, y nos despedimos con un beso y un hasta la próxima.

Observación **Nº 4:**

Objetivo:

- **Identificar la documentación interviniente en la gestión para cubrir una vacante gerencial.**

En el día de la fecha 06/08/15 me presento en las instalaciones de Alberdi S.A. A horas 9.00 a.m. para realizar la recolección de datos mediante la técnica Observación participante previa coordinación con la jefa de RRHH.

9.00: Me presento ante la puerta negra de las instalaciones de Alberdi S.A., me abre una persona que no conocía, un nuevo guardia, un hombre de unos 35 años, de tez blanca, con barba, cabello oscuro, no muy alto, vestía camisa blanca con el bolsillo bordado con la palabra seguridad, pantalón azul y zapatos negros, me dice buen día que necesita señora, le comento que vengo a ver a la licenciada Marianela, que ya tengo una cita previa. Aun con la puerta abierta se dirige hacia el teléfono y marca un numero de tres dígitos, y dice buen día licenciada en puerta la busca la señora, me mira y me hace un ademan con la cabeza y me pregunta cuál es su nombre y yo le respondo Florencia López, y repite mi nombre al teléfono, luego de unos segundos se despide diciendo bien licenciada, hasta luego. Cuelga el teléfono y me mira y me dice puede pasar, la licenciada dice que la espere en el hall de la recepción. Abre más la puerta y se para a un costado dándome lugar para que ingrese. Subo por las escaleras que nuevamente se encuentran impecables, solo que con algunas huellas de calzados. Termino de subir las escaleras y hay mucha gente sentada esperando. Un hombre de unos 50 años, de cabello blanco, tez blanca, alto, viste camisa verde, pantalón de jean azul y unos zapatos marrones, otros dos hombres de unos 40 años charlando entre sí, ambos de tez blanca visten traje negro, zapatos de vestir y llevan unos maletines negros, otras dos personas de unos 25 años, una mujer y un hombre, visten un uniforme azul con el logo de osde bordado en un bolsillo del saco que llevan puesto. Otra persona apoyada contra la baranda del final de la escalera, hablando por celular, un hombre de unos 40 años, haciendo ademanes con las manos mientras habla. Dos chicas jóvenes de unos 20 años, hablando con la recepcionista sobre una entrevista, ambas de tez trigueñas y vestidas formalmente. Llego al hall de la recepción, la saludo con la mano a lo lejos a la recepcionista y ella me saluda también agitando su mano, interrumpiendo su charla me pregunta ya te anunciaron y le respondo que sí, y ella asiente con la cabeza. Me siento en una de las sillas desocupadas y espero a la licenciada.

9.03: llega la licenciada a la sala y me saluda con un beso y me pregunta cómo estas Flor, a lo que yo le respondo bien, ella me dice que nos dirijamos hacia su oficina, caminamos hacia la puerta de entrada a la administración cuando se abre y sale una persona, un hombre de unos 35 años, de tez trigueña, cabello corto, que vestía un pantalón bordo, un sweater azul, una camisa a cuadros y unos zapatos negros, nos mira, nos dice buen día y nos sostiene la puerta para que ingresemos. Atravesamos la puerta y nos dirigimos a su oficina. Observo a la gente trabajando cada uno en su escritorio, en silencio, solo ruido de papeles, teclados y de máquinas impresoras. Llegando al área

de recursos humanos, una persona baja, una mujer de unos 30 años, vistiendo el uniforme de remera roja y pantalón beige, sale de una puerta enfrentada a la puerta de acceso a recursos humanos, y se dirige a Marianela y le dice licenciada el señor la estaba buscando, dijo que no se olvide de la reunión en la sede y que lo llame a las 11, a lo que Marianela le responde si Anahí, si me dijo esta mañana. La señora cierra la puerta de donde salía y le coloca llave, y se retira del lugar con unas cartulinas en la mano. Nosotras seguimos en dirección hacia la oficina de la licenciada.

9.05: Nos sentamos en la oficina de la licenciada y ella me dice bueno Florencia que tenemos para hoy, a lo que yo le respondo que necesito conocer la documentación que forma parte de la gestión que se realiza al surgir una vacante. La licenciada se dirige hacia el mueble de color negro que está a un lado de su escritorio, corre una de las puertas para abrir el mueble y señala una carpeta bibliorato de color gris, que tenían en el lomo un rotulo con el nombre de descripciones de puesto, se levanta y saca la carpeta y me la entrega. Veo que hay pocos documentos, unos 10 papeles en hojas A4 aproximadamente, impresos, con el logo de la empresa en la parte superior derecha, busca entre las hojas y me indica el que corresponde al de mandos gerenciales, tiene varios cuadros y campos con los detalles correspondientes, las tareas descriptas, las funciones, y otras cosas más que no puedo terminar de observar porque la licenciada me saca la carpeta, abre los anillos y saca el descriptivo, lo coloca a un lado de su escritorio y m dice lo voy a separar para hacerte una copia. Luego saca una carpeta que está en el mueble que se encuentra atrás de su escritorio, un bibliorato también que esta rotulado con el nombre de evaluación de desempeño, me lo entrega y veo que en su interior hay varios documentos con ítems y valores impresos, también campos para llenar que están escritos con lapicera, datos de la persona evaluada, datos del evaluador y cruces en la zona de la valorización de ciertas características descriptas en los ítems. Al final de cada hoja tres espacios especificados para las firmas del evaluado, evaluador y responsable de recursos humanos y sus respectivas firmas. Puedo observar unas 50 hojas aproximadamente, ordenadas y separadas por orden alfabético, separadas por unas cartulinas de color verde, del mismo tamaño de las hojas, y en el centro, el nombre y el apellido correspondiente a las personas evaluadas. Nuevamente me retira la carpeta, abre los anillos y saca un documento y lo junta con el anterior en un costado del escritorio.

9.20: La licenciada me pide que me siente al lado suyo, corre su silla, coloco la mía al lado de la suya y nos sentamos frente de la computadora. Ella abre unos archivos de diversas carpetas que se encontraban en uno general que ya tenía abierto que decía RRHH. Comienza a abrirlos uno por uno, me los muestra rápidamente y comenta te los voy a imprimir así tenes una copia. En ese momento ingresa una persona al área de recursos humanos, ingresa con los bolsines que pude observar en días anteriores, saluda efusivamente diciendo buen día como están cuando pasa por las oficinas de los jefes, al llegar al área donde se encuentran trabajando los administrativos de personal dice buen día compañeros, como están. ¿Deja los bolsines sobre el mismo escritorio vacío donde los dejo la otra vez, uno de ellos se cae al piso y José, que está sentado cerca de donde cae dicho bolsín atina a levantarlo y comenta che esta pesado este, de quién es? Miguel responde seguro es del 14, tenían que mandar el delantal del carnicero que tenemos que cambiar. Luego observo que el señor que dejo los bolsines se retira, vestía una campera roja de tela polar, lisa, un jean negro y unos zapatos negros, dice con permiso, vuelvo más tarde, y sale caminando tranquilamente por la puerta.

9.30: Escucho un sonido de impresora, hojas sonando, y en un momento empieza a sonar una especie de alarma, no muy fuerte, alguien en la sala dice ¿quién está imprimiendo? La licenciada se para de la silla y dice soy yo soy yo, pasa por atrás de mi silla, sale y va hacia detrás de la pared que da enfrente de la puerta de su oficina. Se escucha ruido de rotura de papel, luego de unas hojas y la maquina impresora deja de hacer el sonido de alarma y comienza a hacer ruido de impresión nuevamente. Ella hace una comentario en forma general hay que pedirle a Anahí más hojas, ya no hay. Pablo le responde si ya le dije, más tarde trae porque justo se estaba yendo con un encargo de

la señora. La señora estela se para, con un cuaderno de color amarillo y pequeño en sus manos y se dirige hacia el escritorio de la auxiliar, toma el teléfono y marca un número. Espera unos segundos y dice hola buen día Carlitos, ¿cuáles son las novedades del día de hoy? Y Quinteros ¿porque no marco? no tengo su ingreso. Bueno gracias de nuevo, hasta la tarde. Cuelga el teléfono, se levanta y regresa a su asiento.

9.40: Regresa Marianela con unas cuantas hojas en la mano, levanta las que había separado anteriormente y se vuelve a ir hacia el mismo lugar. Nuevamente escucho el sonido de la impresora, solo que por menos tiempo. Ella regresa con unas pocas hojas en la mano, coloca unas encima de las hojas que había traído anteriormente y otras las deja a un costado, encima del teclado de la computadora. Vuelve a salir de su oficina y se dirige hacia un estante del mueble que está cerca del escritorio de la auxiliar, saca algo y regresa. Pone sobre su escritorio un carpetin transparente, acomoda las hojas que había apilado y luego las coloca dentro de este carpetin. Me lo entrega. En ese momento suena un celular que estaba sobre el escritorio, un sonido muy fuerte, ella lo atiende y dice hola Gerardo, si decime, me pide disculpas y sale de su oficina, les dice a los administrativos ¿quien tiene el 3? Estela dice yo, Marianela se acerca hacia ella y dice te paso con estela, le entrega el celular y vuelve a la oficina.

9.45: Nos sentamos nuevamente frente a la computadora de la jefa de recursos humanos y me muestra unos archivos más, uno que tenía por nombre ANTECEDENTES, un archivo en Excel, con datos sobre las personas que ya se encontraban trabajando en la empresa y se postulaban a la vacante gerencial. Un cuadro grande, de doble entrada, tenía por un lado el nombre de la persona y por el otro los antecedentes, cada columna tenía como encabezado palabras como EDAD, DOMICILIO, EDUCACION, ANTIGÜEDAD, HISTORIAL LABORAL, EVALUACIONES DE DESEMPEÑO, AUSENTISMO, SANCIONES. Ella me comenta estos no te los imprimí porque tienen datos que son confidenciales. Luego me muestra otro archivo y dice este si te lo puedo imprimir porque estos ya pasaron, oprime la opción imprimir, se levanta, vuelva a pasar por detrás mío, se dirige hacia la impresora. Luego de unos minutos vuelve con unas hojas en la mano, me pide que las guarde junto a las otras y me dice espero que te sirvan.

9.50: nos retiramos de su oficina, Marianela le pide a Miguel que me acompañe hacia la puerta y se despide de mí con un beso acordando que por teléfono nos pondríamos de acuerdo para el próximo encuentro. Nos dirigimos hacia la puerta con Miguel, atravesamos el pasillo, observo a los empleados trabajando muy concentrados y en silencio, una persona sale por la puerta de una oficina pegada al área de recursos humanos, una puerta que se cierra sola, lo saluda a Miguel, le da la mano y se dirige en sentido contrario al nuestro. Miguel hace un comentario ese lugar de donde salió él es tesorería ¿sabías? Esta pegado a nosotros. Seguimos caminando por el pasillo y por nuestro lado pasan dos personas saludando Buen día, dos hombres, uno vestía el uniforme de la empresa, la chomba roja con el pantalón beige, zapatillas negras con blanco, y el otro una camisa a cuadros, pantalón azul y zapatos marrones. Llegamos a la puerta, Miguel la abre, nos despedimos con un beso en la mejilla y salgo de la administración, Romina estaba hablando por teléfono y me hace un gesto con la mano despidiéndome, había dos señores apoyados en el mostrador de la recepción esperando que ella los atienda aparentemente, ambos llevaban traje y sobretodo negro, en una de las sillas se encuentra apoyado un maletín negro, de cuero y muy gordo. Comienzo a bajar las escaleras, una señora de unos 50 años aproximadamente, de tez trigueña, de cabello muy corto, está limpiando las escaleras con un aragan y un trapo de piso, la señora vestía un ambo de pantalón chaqueta azul oscuro, con un bolsillo que esta bordado con la palabra limpieza, al verme se detiene y se ubica a un costado de la escalera dándome lugar para pasar. Al llegar a la puerta, la misma se encuentra abierta y el guardia no estaba. Al salir, logro verlo al guardia parado al lado de la puerta, al pasar por su lado dice hasta luego que le vaya bien. Es así que me retiro del lugar con mi objetivo asignado para el día, cumplido.

Observación **Nº 5:**

Objetivo:

- **Determinar la manera de administrar la base de datos de postulantes de mandos medios de la Gerente de RRHH.**

En el día de la fecha 11/08/15 me presento en las instalaciones de Alberdi S.A. A horas 9.00 a.m. para realizar la recolección de datos mediante la técnica Observación participante previa organización con la jefa de RRHH.

9.00: Toco el timbre de la puerta negra de ingreso a la empresa, me abre el guardia que me recibió la primera vez, el Señor Ramón y me recibe diciendo alegremente Hola Florencia buen día, ¿venís a verla a la licenciada verdad? Me dijo que la esperes acá abajo, ahora le aviso. Deja la puerta abierta y toma el teléfono, marca tres dígitos y espera unos segundos, luego dice hola licenciada acá esta Florencia, usted me dijo que le avise que la espere acá abajo, bueno bueno, hasta luego. Florencia ya viene la licenciada, ya está viniendo, me dice. Se acerca un muchacho a la puerta, empleado de la empresa, un muchacho joven que ya había visto anteriormente en el estacionamiento, encargándose de los autos, viste el uniforme de chomba roja y pantalón beige, debajo le observo una camiseta blanca de mangas largas y unos guantes negros, traía unos papeles dentro de un folio transparente, se para en la puerta y dice buen día Ramón, como estas, me dijo la licenciada que venga a las 9. Ramón le responde hola Seba, si ya está bajando, ya la llame porque también la buscan. Luego me comenta parece que hoy van a hacer algo acá porque los cito a los dos a la puerta y nos mira. Se escucha el ruido de las escaleras, una persona baja muy apresurada, saluda diciendo buen día y sale por la puerta y se dirige hacia una camioneta que estaba aparcada en el estacionamiento, justo en diagonal a la puerta, la camioneta era grande, blanca y estaba ploteada casi en su totalidad con el logo de comodín. Era un señor alto, de tez blanca, de cabello no muy largo, vestía un saco de color marrón, una camisa celeste, jean celeste y zapatos marrones, llevaba unas carpetas en sus manos. El Muchacho llamado Sebastián se apoya sobre un pilar ubicado en frente de la puerta y comienza a observar los papeles que trae en sus manos.

9.05: Se escucha una persona bajando por las escaleras, con un paso muy tranquilo, es la licenciada, llega hasta la puerta y me saluda con un beso, lo mira a Sebastián y le dice ¿me trajiste lo que te pedí? Sebastián le muestra el folio con las hojas y Marianela dice Buenísimo empecemos entonces. Le pide los papeles al muchacho, él se lo entrega, saca las hojas y me las entrega para que las vea, son currículos vitae, ella comenta esto nos llega a las sucursales, los deja la gente y luego son enviados a recursos humanos, gracias Sebastián, eso era todo. Él se da vuelta y empieza a caminar en dirección a la puerta de ingreso al híper comodín; ella lo mira al guardia que estaba ocupado anotando unas cosas en un cuaderno pequeño que tenía sobre su atril, y le dice ahora si dame lo que te pedí que no me entregaras esta mañana, el guardia le entrega un carpetin verde con varias hojas en su interior, la licenciada m lo entrega y le dice a Ramón viste por eso no quería que me los estregaras esta mañana, quería que Florencia viera que son ustedes quienes los reciben y después los hacen llegar al área, estos, estos que son impresos. El guardia la mira, asiente con la cabeza, y continúa anotando cosas en su cuaderno. Observo que dentro del carpetin verde hay cinco currículos vitae y dentro del folio tres, todos impresos en color negro, solo dos con fotos y todos en hojas A4 de color blanco.

9.20: Ingresamos, subimos por las escaleras que estaban con varias huellas marcadas, el guardia cierra la puerta, la licenciada le agradece, llegamos a la recepción, está vacía, la licenciada empuja la puerta de ingreso a la administración, está cerrada dice, la esperemos a la recepcionista o hasta que alguien abra desde adentro, la puerta no se abre de afuera, solo de adentro. A los pocos minutos Romina sale de las puertas vaivén, nos ve y apura el paso hasta su escritorio, me saluda y aprieta una especie de botón oculto abajo del mostrador, suena una chicharra y la puerta se destraba, la

licenciada la empuja y se abre. Caminamos por el pasillo, la gente estaba en silencio, concentrada trabajando en sus máquinas, solo unos pocos estaban parados dialogando entre sí en voz muy baja, la mayoría con hojas en sus manos o escribiendo con los teclados de las computadoras. Llegamos la puerta de recursos humanos, entramos, se escucha a Miguel y a José hablando por teléfono, una persona sale detrás de la pared que divide el área y se dirige hacia la licenciada, le dice Hola Marianela Ya está la máquina, quedo diez puntos, ahora tendría que andar bien pero sino cualquier cosita avísame, es porque estamos actualizando algunas cosas y por eso se reiniciaba sola, pero ahora ya tiene que andar bien, ahí la deje encendiéndose, era un señor de estatura mediana, de cabello oscuro, con barba, con zapatos un poco empolvados, pantalón de jean azul, pullover negro y camisa blanca, de tez morocha, de unos 50 años. La licenciada le agradece y el señor se dirige hacia el escritorio de José, se para detrás de él y le de unas indicaciones diciéndole acá tenes que abrirlo y te sale esto, de ahí cópialo a la base y el archivo madre ya te lo guarda. José le responde eh gracias Gustavo, ahora si changos, ya no los molesto más. Se dan la mano y el señor Gustavo se retira del área rápidamente.

9.30: La licenciada me conduce hasta el escritorio de la auxiliar de RR.HH., me muestra el armario que se encuentra atrás de su escritorio y allí observo las carpetas bibliorato que había visto anteriormente. La licenciada saca una de ellas y me muestra su contenido, currículos que estaban todos guardados en esos biblioratos, tenían un numero en la parte superior derecha y en la parte central de arriba de las hojas palabras como carnicero, panadero, administrativo, repositor, cajero. La Sra. Marianela me comenta esta es la manera en que nosotros archivamos los currículos que te mostré que recibimos en la puerta, que los recibe el guardia, o que muchas veces nos llegan por medio de esos bolsines que podes ver en ese escritorio, son currículos que las personas dejan en las mesas de entrada de las distintas sucursales y por medio de estos bolsines, que facilitan la comunicación entre el área de la administración y las distintas sucursales, porque acá administramos todos los recursos humanos de toda la empresa, entonces esta es la manera en la que archivamos todos esos currículos que llegan a las sucursales y también a la puerta de la administración. Todos los currículos impresos, porque también nos llegan otros currículos por medio de internet, como podés ver les asignamos un número, esto es para poder administrarlos mejor, también les asignamos un rubro, o categoría, en el cual esta persona se podría desempeñar de acuerdo a su experiencia o a sus estudios, dice acá, por ejemplo, administrativo, gerente, panadero, cajero, la auxiliar se encarga de recibirlos y de asignarles tanto el numero como la categoría. Después me muestra otra carpeta que estaba rotulada con el nombre de referidos, y la licenciada me comenta que esos son de gente que vienen recomendados por personas que ya trabajan en la empresa. Así es como nos llegaron algunos de los currículos que tomamos en cuenta para reclutar y seleccionar gerentes en el año 2014. Están todos ordenados de acuerdo a la numeración que llevaban asignados, casi todos están impresos en hojas blancas A4, unos pocos en hojas blancas oficio, y muy pocos están impresos con varios colores o con imágenes de fondo de colores. Todos están perforados y guardados en esos biblioratos, que son realmente muy pesados, estaban totalmente llenos, dos ganchos de las cinco carpetas funcionan mal, no llegan a cerrarse completamente. La mayoría posee la foto clásica 4x4 de la persona postulante, algunos currículos tienen fotos un poco más grandes. Hay currículos con caratulas de presentación con el título “Curricular vitae”. La carpeta de referidos, es una carpeta aparte que solo contiene la tercera parte de su capacidad ocupada por estas hojas de vida, por lo tanto, no es tan pesada, los anillos funcionan correctamente, y a diferencia de los otros biblioratos, las hojas se pueden mover con facilidad, se puede pasar fácilmente para ver entre ellas.

9.40: ingresamos a la oficina de la jefa de RR.HH., y ella me pide que me acerque a su computadora, que traiga una silla, y me siente junto a ella que me va a mostrar la base de datos donde se encuentran cargados los currículos que me mostro y los que son virtuales, lo hago, me siento del lado derecho de la licenciada, ella se sienta en su silla, y empieza a abrir archivos en la computadora, primero uno que dice RRRHH2014, otro que dice CV, y ahí tres archivos de Excel con nombres

como CV, FILTRADOS, ENTREVISTADOS. Abre el archivo llamado CV, y me empieza a mostrar el contenido, es un archivo de Excel, donde observo que es un cuadro, con varias columnas, veo que en la primera se encuentran los números con los cuales fueron asignados los currículos que observe, la segunda columna nombres y apellidos, en la tercera columna la categorización para una futura función en la empresa, luego la dirección o localidad de la persona, y una última columna que dice observaciones, algunas celdas de esta columna están escritas y dicen persona ya entrevistada, aplica/no aplica, persona no vino a entrevista, me comenta que en los casos en que la persona no aplica, los currículo son eliminados, pero queda el registro de que la persona ya asistió a una entrevista y no aplica para ningún puesto en la empresa, también me comenta que la especialidad o tarea posible que se le asigna a la persona es de acuerdo a la experiencia o estudios realizados, esta asignación puede ser cambiada después de una entrevista, puedo observar que están todos los currículos exactamente ordenados por el código asignado, luego me muestra otra carpeta dentro del mismo archivo, pero esta carpeta tiene el nombre de referidos, y me comenta mientras me lo muestra, que este tiene una columna mas donde se coloca a la persona que refirió el currículo cargado. Figura una última carpeta en el archivo CV que tiene por nombre virtuales, y me comenta que allí están cargados los datos de la misma manera que los cv impresos, pero de los currículos que llegan a la base de datos por internet, las personas que envían sus currículos por medio de la dirección de mail cv@alberdisa.com.ar o por medio de la página web de la empresa. Puedo ver que estos currículos están guardados también con un número, están agrupados en una carpeta llamada CV VIRTUAL, que la licenciada me muestra, la mayoría son archivos en Word y pdf, y ella me comenta que le resulta mucho más fácil administrar estos tipos de currículos virtuales, porque son mucho más rápidos para encontrarlos, administrarlos y trabajar con ellos.

9.50: me retiro del área habiendo cumplido mi objetivo, agradezco a la licenciada y quedamos de acuerdo para el próximo encuentro. Ella me acompaña hasta la puerta de la administración, caminamos por el pasillo, una mujer de estatura baja, con el cabello atado, no muy largo, con flequillo, de unos 50 años, detiene nuestra caminata y se asoma desde su escritorio y se apoya encima del divisorio de Durlock y le dice a la licenciada Marianela necesito hablar con vos, me llamas cuando pueda ir a tu oficina, la licenciada la responde dale ya vuelvo, y seguimos caminando, la señora se queda apoyada donde estaba. Llegamos a la puerta, ella la abre y nos despedimos con un beso. La puerta se cierra tras de mi e inmediatamente ingresa un señor de baja estatura y de talla grande, vestido con una campera gris, un pantalón marrón y zapatos marrones oscuros. La recepcionista me despide con la mano chau flor que te vaya bien, me acerco, le doy un beso, ella me saluda con un beso y me mira con una sonrisa, suena el teléfono y ella dice Alberdi buenos días, yo continuo mi egreso por las escaleras que ahora se encuentran impecables, veo que al finalizar los escalones el guardia está limpiando con un trapeador las huellas que estaban allí, al verme deja a un lado este elemento y me abre la puerta, le pido permiso y salgo por la puerta, él me dice hasta luego Florencia y cierra la puerta.

Observación **Nº 6:**

Objetivo:

- **Observar la gestión diaria del departamento de RRHH.**

En el día de la fecha 13/08/15 me presento en las instalaciones de Alberdi S.A. A horas 8.00 a.m. hasta horas 10 a.m. para realizar la recolección de datos mediante la técnica Observación participante previa organización con la jefa de RRHH.

8.00: Me presento en la puerta de ingreso a la administración, y veo que ingresan tres personas muy apuradas y lo saludan al guardia quien les abre la puerta, y le dicen buen día Portal, hola Portal.

Me acerco y el guardia me saluda, buen día Florencia, la licenciada ya llego y me dijo que pases, Romina la recepcionista te va a anunciar. A lo que yo le respondo buenísimo, gracias. Ingreso y antes de subir por las escaleras observo al guardia tomar nota sobre unas hojas que tiene sobre su atrio, mientras llegan dos personas más, una de ellas un hombre, me pide permiso, no saluda al guardia y sube de dos en dos las escaleras, la otra persona, una mujer grande y de contextura grande, con un parche en el ojo y con anteojos de lectura, saluda al guardia diciéndole hola querido, no cerres ahí viene Estelita, y empieza a subir tranquilamente las escaleras. Yo también hago lo mismo, y observo que los escalones no se encontraban tan limpios como siempre. Llego a la recepción, saludo y la recepcionista está alistando sus cosas, y sacándose una campera, viste una camisa blanca, un pañuelo negro y un pantalón negro con zapatos altos negros de plataforma. La veo y me acerco para saludarla con un beso, ella me saluda con un beso y me sonríe diciéndome como estas Flor, a lo que yo le respondo bien y vos Romi, ella me responde bien, ya te anunciaron con la licenciada y le digo que no que me dijo el guardia que vos la ibas a llamar, y me dice, bueno ahora la llamo. Mientras tanto, entra la mujer que trabaja en la administración de personal, la señora Estelita, que pasa muy rápido saludando buen día chicas, agitada empuja la puerta y entra rápidamente. La puerta estaba con la llave en la cerradura y se abrió fácilmente. Romina levanta el teléfono y empieza a marcar y dice buenos días licenciada, ya llego la señorita Florencia, la está esperando en recepción, bueno yo le digo que la espere, y corta. Cuelga el teléfono y vuelve a sonar, ella atiende y dice Alberdi buenos días, sí señor, ahora lo comunico, me mira y m dice ya viene la licenciada Flor, espérala acá un ratito, yo le digo que bueno y me siento a esperar. Ella vuelve a marcar un numero en el teléfono, espera unos segundos y dice buenos días Roberto está el señor al teléfono, lo comunico, marca unos números y luego cuelga.

8.05: Llega Marianela a la recepción, y me saluda con un beso, viste una campera de cuero negra, una camisa blanca debajo y un pañuelo blanco, jean azul oscuro y botas negras caña alta. Me dice como estas Flor, pasemos a mi oficina. Ingresamos a la administración, la gente estaba charlando en sus oficinas, unos estaban acomodando sus camperas y bufandas en los percheros, unos caños un poco altos con ganchos para colgar las prendas, otros se saludaban entre si y comentaban que frio que hace, se me congelaron las manos cuando baje del colectivo, menos mal que acá hay calefacción, traigo más ropa que cuerpo. Otras personas estaban en una especie de cocina que se encuentra en medio de las oficinas de tesorería y cómputos, es una pieza pequeña con una luz tenue y con un dispenser de agua en la puerta, habían tres mujeres haciendo fila con tazas en las manos y botellas vacías, a los lados de la fila cuatro hombres esperando y charlando entre ellos sobre el tamaño de la taza de uno de ellos “acá podes servir un plato de sopa” dice uno de ellos y los demás se ríen. La puerta de tesorería se abre y salen dos hombres y la puerta se vuelve a cerrar, estos hombres se suman a la fila y saludan diciendo buen día. Se percibía un ambiente de complicidad y broma entre las personas, se percibía mucha energía, distinta a los otros días, la gente se movía, se preparaba para empezar el día, hacían ruidos con las sillas, las mesas, las tazas, las cucharitas, iban y venían de la cocina y de sus asientos.

8.07: llegamos a la oficina de la licenciada y desde allí se escuchaba a la gente moviéndose, desayunando, mezclando, levantándose de sus sillas, una de las personas de administración de personal, el señor Pedro, pasa por la puerta de la licenciada con una taza en sus manos y dice al pasar buenos días, con una sonrisa. Atrás de él pasa el señor Víctor y también saluda diciendo buenos días. A lo que para ambos saludos les respondemos buenos días. La licenciada me pregunta que es lo que necesito realizar el día de hoy y yo le respondo que solo quiero observar el funcionamiento del área, y le pregunto si me podría ubicar en alguna silla donde no moleste el normal funcionamiento del área, a lo que ella me responde que me podría ubicar en el escritorio de la auxiliar, porque esos días estaba de vacaciones y podía sentarme allí, que desde ese lugar se puede observar toda el área. Le agradezco y le pregunto si puedo comenzar, ella me responde que sí, se levanta y me lleva hasta el escritorio de la auxiliar de recursos humanos. Me siento y la licenciada

se despide diciéndome que cualquier cosa me pueden ayudar los chicos si es que ella está ocupada, le agradezco y se retira del lugar.

8.10: vuelven don Pedro y Víctor con las tazas cargadas de agua caliente y unas botellas cargadas con agua, al verme sentada en el escritorio me dicen eh tenemos nueva compañera chicos y Víctor dice Bienvenida Florencia. Ambos vestían un pantalón negro, un sweater gris y zapatos negros, solo que uno tenía una camisa rosada y el otro azul. Percibo un clima divertido y enérgico en el área. Luego se para la señora Estelita y camina rápidamente con una taza blanca y una toalla en sus manos y sale por la puerta.

8.12: Pasa por la puerta una persona vistiendo una campera gris y un pantalón negro con zapatos negros, marca su ingreso en el reloj que está ubicado al lado de la puerta del área, entra rápidamente y saluda rápidamente también diciendo buen día buen día buen día, mirando hacia la oficina de la licenciada y hacia la zona donde están los administradores, ellos le responden buen día Cesar, buen día, y también me saluda a mí. Entra a su oficina. Se paran dos personas de sus escritorios, Miguel y Pablo, ambos con unas botellas de plástico transparente y vacías, Miguel viste una camisa negra y un pantalón negro con zapatos negros muy brillantes, acharolados, Pablo viste un pantalón gris oscuro, un sweater negro, una camisa blanca y zapatos negros.

8.15: Regresan las tres personas que habían salido, charlando entre sí, riéndose y con actitud de confidentes, uno de ellos le dice a la señora mayor Estelita vos nos tenes que cuidar, ya somos grandes. Ella se sonríe, me mira y me dice ahora trabajas acá florcita. Yo le respondo con una sonrisa. Otra persona más se levanta de su silla y se dirige hacia la puerta, José, y lleva en sus manos una taza con una cucharita y una botella de color celeste. Suena el teléfono del escritorio donde estoy sentada y atiende Víctor un teléfono que estaba al lado de él, en el escritorio de José. Dice Personal buenos días, y luego dice, Miguel para ti. Miguel levanta el Teléfono que se encuentra en el centro de los escritorios de Pablo, Estela y él, y dice buenos días, si Julio decime, y empieza a escribir en un papel, luego dice y Braulio a qué hora llego, Márquez no tiene permiso, Si ya fue notificado, en el bolsín te lo envió, ahora aviso a medicina, pero decile que no está autorizado, bueno gracias Julio, nos vemos, cuelga el teléfono y le comenta a pablo ya empezaron a llamar y no se dé como Julio le ganó a Tezanos y se ríen los dos.

8.20: José regresa con una taza de café, se siente por el aroma, y la botella con agua, ingresa y se dirige hacia su asiento tarareando una melodía. Se sienta y habla con Víctor, le dice bueno empecemos la mañana compañero, y Víctor le responde empecemos compañero y se ríe. Se escucha el ruido de las cucharitas mezclando en las tazas, también se escucha el ruido del papel de galletas y de bolsas de pan, José saca del bolsillo de su pantalón una pequeña bolsa transparente y dentro de él unos bizcochos, la asienta sobre su escritorio y comienza a desayunar. Miguel levanta el teléfono y dice buenos días Carreño novedades y comienza a anotar con un lápiz en las hojas de un cuaderno pequeño de color amarillo. Estela se acerca con un cuaderno azul en sus manos, hasta el escritorio donde estoy sentada y me dice permiso Florcita y levanta el teléfono que estaba apoyado sobre el escritorio de la auxiliar, marca un numero de varios dígitos y luego de unos segundos dice Arturo buen día habla Estela que novedades hay para hoy, quien llego tarde, pásame con el guardia, esta Cardón de turno, anota unas cosas en unas hojas y luego se despide diciendo gracias buen día, corta la llamada y vuelve a marcar otro número de varios dígitos, espera y luego dice buen día José, habla estela, pásame con el guardia pero primero pásame las novedades, bien, ya es la segunda vez no puede ser decile que le va a llegar la notificación más tarde, cesar va a decidir si lo suspende porque esto ya no puede ser, gracias chau. Cuelga el teléfono y se dirige a la oficina del jefe de personal y le dice un poco molesta Cesar no puede ser el guardia no llego todavía y es la segunda vez que no puedo tomar bien la tarja porque no están marcando de nuevo en el 7 y son los mismos de siempre. El jefe de personal en voz alta le responde y bueno estela vos ya sabes que hacer, saca suspensiones para todos, al guardia dale dos días, vos ya sabes que hacer. El señor se para, pasa por al lado de ella y se dirige hacia la puerta y dice casi gritando “Anahis, Anahis”

donde estás, tráeme un cortado. Observo que la misma persona que cerraba la puerta de la despensa llega corriendo hacia la puerta del área de recursos humanos y diciendo con voz agitada acá estoy acá estoy cesar, si ya le llevo a su oficina. El señor Silguera se vuelve a su oficina y la señora Estela regresa a su escritorio. Suena un celular y el jefe de personal contesta y dice hola abogada como esta, si la estaba llamando porque le quería consultar, se para de su silla y cierra la puerta de su oficina. El señor Miguel sigue hablando por teléfono y dice bueno gracias guardia, hasta la tarde, cuelga y le pasa el aparato al señor Pablo, él le dice bueno ahora me toca el turno señor, no se molesta, se miran cómplice entre ellos y se ríen.

8.40: La licenciada sale de su oficina y se dirige hacia los estantes que están atrás del escritorio donde estoy ubicada, saca una carpeta grande con tapas marrones y que tenía un cartel que decía “200 a 350” y en su interior se podían ver varias hojas de color blanco. Toma la carpeta y se vuelve a retirar a su oficina. Estelita se levanta de su silla y se dirige hacia la zona donde está ubicada la impresora, la maquina le da entre 5 y 10 hojas, las levanta y se dirige hacia su escritorio nuevamente. El señor Pedro se levanta de su silla y dice changos a ver si mañana traen algo dulce que se me está bajando el azúcar, ¡azúcar Víctor! ¡Te dije que había que traer más azúcar! Y Víctor le responde has visto yo te hice acordar anoche, ahora vas a tener que usar edulcorante. Estelita dice yo tengo edulcorante Pepo si queres. José también habla y dice a mí me queda un poco de azúcar si queres, abre un cajón de su escritorio y saca un frasco transparente y con tapa azul que contenía un poquito de algo que parece azúcar en su interior, Se lo pasa a Víctor y Víctor a don Pedro, y él le responde gracias chango, me salvaste la vida. Miguel dice eh don Pedro tenga cuidado que esa azúcar la tiene guardada desde el año pasado ahí. Víctor dice ¡eh no! José, como así. Don Pedro Dice clarito va a estar changos. Y se empiezan a reír.

9.00: El jefe de personal abre la puerta de su oficina, sale y se para en medio de la sala con una postura erguida y les dice ¿y cómo van? Ya tienen todas las novedades, José como vas, Estela, Pablo, Miguel, a las 9 quiero todas las novedades y más tardar a las 9 quiero todo cargado. Cuanto falta para ponerse al día, Estela. Estela responde estoy a dos días Cesar. Él dice ¿y vos Miguel? Él le responde estoy a cuatro días cesar, es que al 12 se le rompió el reloj, están haciendo todo manual. Cesar dice no sé cómo van a hacer, se quedarán después de hora, pero se tienen que poner al día señores, además necesito que acomoden los legajos miren como están, tenemos que ordenarnos acá, y señala unas carpetas amontonadas sobre un escritorio vacío, carpetines de color celeste y azul, Víctor como van con los domingos y las bajas, ya está todo cerrado. Víctor responde estamos terminando eso Cesar. El jefe de personal se retira del lugar hacia la oficina de la licenciada Marianela. Todos se quedan en silencio. Escucho que el jefe de personal le dice a la licenciada que su gente no se pone al día, y cierra la puerta de la oficina.

9.20: Ingresa un señor de baja estatura, de contextura grande, de unos 35 años, de cabello corto y oscuro, vestía una campera marrón, un pantalón negro y zapatos marrón oscuro, lleva un casco en una mano y varios papeles en la otra, ingresa a la sala diciendo buen día buen día buen día, muy rápidamente y sin dirigirse específicamente a nadie. Observa que en la oficina del Señor Silguera no hay nadie y pregunta ¿Don Cesar? José le responde esta con Marianela. Este señor le dice a José bueno le podés decir que le dejo un sobre sobre su escritorio, José responde asintiendo con la cabeza y este señor se retira con un gracias y caminando con paso apresurado. Suena el teléfono que se encuentra entre José y Víctor, contesta este último y dice personal buenos días, eh como andas, si te estábamos llamando con Pedro y no podíamos encontrarte a donde te fuiste, si ya está todo lo tuyo, venite esta tarde, ¿vos ya entregaste el uniforme? A bueno ya le pregunto a José, ah no acá figura que si acá me están mostrando la ficha. José levanta una hoja de color celeste, de cartón, con un cuadro impreso y escrito con lapicera, y le señala a Víctor una parte de esta hoja. Víctor dice bueno venite a las 5, bueno nos vemos chau, y cuelga el teléfono. Miguel y Pablo están charlando en voz baja. Pablo levanta el teléfono de su escritorio y se lo alcanza a Miguel. Estela dice vos vas a llamar Migue, déjame que haga un llamadito y te lo devuelvo, Miguel se lo alcanza a

ella y se levanta hasta el escritorio de la auxiliar, toma el teléfono y marca un numero de cuatro dígitos, y dice hola Alejandro me pasarías con el guardia, no tengo la apertura, hola Lobos, quien estaba hoy de encargado, porque Pedro está suspendido y el gerente no me mando mail avisando si queda Gómez o Basoalto, Bueno, buenísimo, Gracias, cuando llegue el gerente le podes decir que me llame? Dale, gracias, nos vemos. Cuelga el teléfono y vuelve a su silla. Estela sigue hablando por teléfono, pero en voz baja. Ingresa al área una señora de tez morena, con el cabello abultado, de color castaño oscuro, de contextura normal, de estatura media, viste una blusa de varios colores, un jean celeste y unos zapatos con taco bajo de color marrón, tiene en sus manos dos hojas oficio, se acerca hasta la oficina del jefe de personal, observa que no está, mira hacia la oficina de la jefa de recursos humanos, hace señas con las manos diciendo que vuelve en seguida y se retira del lugar.

9.50: Estela cuelga el teléfono, el señor Silguera sale de la oficina de Marianela silbando, entra a la suya y lo llama a Pablo en voz alta, pablo se levanta de su silla y se acerca a la oficina, el señor Silguera le dice anda a buscarla a Yolanda que ya me desocupé, Pablo asiente con la cabeza y sale apresurado. El señor Pedro se levanta de su silla y estira sus brazos hacia arriba y dice que fiaca hermano, menos mal que ya es jueves, Ya vengo “Vistor” voy a llevar los recibos adelante, levanta una carpeta grande, con muchas hojas anilladas con un espiral de color negro. Víctor le responde Bueno “Pedros”, vaya, yo lo espero acá. Don Pedro pasa por detrás de Víctor y José, asienta la carpeta sobre los archiveros que están detrás de ellos, para acomodar los papeles que están adentro, y sale del área. Pablo vuelve a ingresar, va hacia la oficina de Silguera, se para en la puerta y dice Ya viene Señor. Vuelve hacia su asiento. Ingresa nuevamente la señora que lo buscaba al jefe de personal, tiene en sus manos un cuaderno pequeño de color azul y sobresaliendo de él dos hojas A4, toca la puerta de su oficina y pasa diciendo Permiso Cesar, él le dice, pasa pasa, cerra la puerta y ella la cierra. Suena la impresora como si estuviera imprimiendo algo, Víctor se levanta y dice muchachos, ahora sí, y se dirige a la impresora. José le pregunta ¿qué Víctor, que paso? Y él le responde que ahora si me voy a levantar y se ríe. Vuelve a su escritorio con una hoja en sus manos.

9.58: Me acerco a la puerta de la licenciada, toco la puerta que está abierta, y la licenciada me dice si Florencia pasa por favor, entro y le digo licenciada me retiro, ella está con los anteojos puestos leyendo algo en la computadora y anotando unos números en un cuaderno. le informo a Marianela que pude cumplir con el objetivo del día, le comento que para el próximo objetivo de observación, necesito identificar la forma de evaluación de mandos medios a lo que ella inmediatamente me comunica que a mediados de este mes se realizan las evaluaciones de desempeño a los mandos gerenciales, más precisamente el día 15 de Agosto y se coordina la próxima cita para esa fecha a las 9.00 am., en las instalaciones del Híper Comodín ubicado debajo de las oficinas de administración. Justo pasa por la puerta uno de los chicos, y la licenciada le dice José podés acompañarla a Florencia hasta la puerta, a lo que él responde si claro, me despido con un beso y le digo espero su llamado, ella hace un ademan con la cabeza y me sonríe diciéndome que te vaya bien Florencia y continúa concentrada leyendo en su computadora. José estira su brazo hacia la puerta y camina por detrás de mí. Caminamos por el pasillo y se ve a la gente en sus escritorios, silenciosa y concentrada en sus tareas. Llegamos a la puerta, José la abre y me dice adelante, yo le respondo gracias José, hasta luego, el me responde diciendo hasta luego Flor. Salgo y el cierra la puerta. En el área de la recepción no había nadie, y el teléfono sonaba. Me dirijo hacia las escaleras y la puerta de la administración se abre y sale Romina de adentro haciendo equilibrio con una taza con agua caliente en la mano y se apura para atender el teléfono, me saluda agitando la mano, yo le sonrío y le respondo igual. Bajo las escaleras y veo al guardia charlando con una persona en la puerta y lo despide diciéndole nos vemos Seba, y esta persona que vestía el uniforme de remera roja y pantalón beige, se despide diciendo nos vemos después. Yo termino de bajar las escaleras y también me despido con un hasta luego. Al salir observo que se acercan dos personas más a la puerta, una mujer y un hombre, y este último llevaba un folio con unas hojas adentro, y

pude observar que en el centro de una de las hojas decía currículo vitae con letra grande y negra, y se quedan charlando con el guardia. Yo continúo mi camino y salgo del predio de la empresa.

Observación **Nº 7:**

Objetivo:

- **Identificar la forma de evaluación de los mandos medios.**

En el día de la fecha 15/08/15 me presento en las instalaciones de Alberdi S.A. A horas 9.00 a.m. para realizar la recolección de datos mediante la técnica Observación participante previa coordinación de una evaluación de desempeño a un mando medio con la jefa de RRHH.

9.00: Me presento ante mesa de entrada del híper Comodín, hay una sola mujer atendiendo, ella está en el teléfono hablando en voz baja, luego ingresa al área otra empleada, las mismas que había observado en una visita anterior a este supermercado, solo que ahora ambas vestían una campera amarilla de tela polar con el logo de la empresa bordado en el pecho del lado izquierdo. La segunda mujer que ingresa, me atiende y le comunico que estoy esperando a la jefa de recursos humanos. Ella muy amablemente se ofrece a llamarla, saca otro teléfono de abajo del mostrador y marca un numero de 4 dígitos, espera unos segundos y dice buenos días José, habla Mariana de acá del salón, le podrías comunicar a la licenciada que acá abajo la está esperando una señorita que dice tener una cita con ella, ah bueno, gracias, chau. Cuelga el teléfono y me comunica que la licenciada ya salió de su oficina y está viniendo. La misma mujer toma unas hojas y vuelve a salir del área, en dirección a la oficina del gerente. La mujer anterior continúa hablando por teléfono. Llega una señora con un niño al mostrador y apoyan sobre el mismo una mochila azul de gran tamaño que aparenta ser pesada, la empleada estira el cable del teléfono para poder llegar a donde estaba la mochila, la toma, la guarda en uno de los estantes y le da a la señora un cuadrado plano de plástico, con un numero escrito y un cordón atado, una especie de llavero. La señora junto con el niño se retiran, la empleada vuelve al lugar donde estaba para continuar hablando por teléfono. Observo que en las líneas que cajas que están dispuestas del lado izquierdo de mesa de entrada solo se encuentra habilitada una, en la cual hay dos personas haciendo fila y un señor pagando sus productos.

9.05: llega la licenciada, me saluda con un beso, viste una campera bordo con negro, un sweater negro y una camisa negra, un jean azul y botas cortas negras, tiene en sus manos un carpetin azul. La mujer que hablaba por teléfono corta la llamada y cuelga el teléfono y saluda a Marianela diciéndole buen día licenciada, ¿Cómo está? A lo que ella le responde buen día Sabrina, bien gracias, haceme un favor, llama por teléfono y por altavoz al encargado de salón, a las supervisoras de caja, a Ramírez el repositor, al señor Jorge y a Olguita por favor. La empleada se dirige hacia el micrófono que está en el lado izquierdo del mostrador, apoya su dedo sobre un botón que el mismo tiene en su base y dice Señor Héctor lo solicitan en mesa de entrada, señor Héctor lo solicitan en mesa de entrada, Señora Hilda presentarse en mesa de entrada, señora Hilda presentarse en mesa de entrada, señor Pablo Ramírez presentarse en mesa de entrada, Señor Pablo Ramírez presentarse en mesa de entrada. Luego suelta el botón y levanta el teléfono, marca un numero de tres dígitos y dice hola Jesús decile a Jorge que la licenciada Marianela lo está esperando en mesa de entrada que venga rápido por favor. Corta la comunicación y marca otro número de tres dígitos, espera unos segundos y dice hola Olga, la jefa de recursos humanos esta en mesa de entrada necesita que vengas urgente, bueno. Cuelga el teléfono y se dirige hacia la licenciada diciéndole ya vienen. Se acerca una persona al mostrador, viene desde la oficina del gerente, un hombre de unos 40 años, vestido con pantalón de vestir azul, una campera negra gruesa, camisa blanca y zapatos negros, y dice buenos días, quien me busca, la mujer que trabaja en mesa de entrada señala a la licenciada y dice Héctor la jefa de recursos humanos me pidió que los llame, la licenciada dice buen

día Héctor, vamos a esperar a que lleguen los demás. Una mujer de unos 40 años, de cabello oscuro y corto, aparece detrás del hombre, viene desde las cajas de cobro que se encuentran del lado derecho a mesa de entrada, vestida con un pantalón negro de vestir, un pullover negro y una bufanda roja, una campera negra larga hasta las rodillas, botas cortas negras, un anotador en sus manos y una lapicera, también se acerca hasta el mostrador y dice buen día Mariana ¿para qué me buscabas? La licenciada le contesta yo los estoy buscando, ya les voy a contar para que, vamos a esperar que lleguen los demás. Del pasillo central se acercan dos personas, una mujer mayor, de estatura baja, vestida totalmente de blanco, pantalón, campera abrigada hasta la rodilla, botas y en el cabello un gorro de red, la otra persona, un muchacho de unos 25 años, vestía el mismo uniforme de campera polar amarilla, pantalón beige y botas negras, se acercan al mostrador, se paran uno al lado del otro y dicen buen día a modo general, Mariana, la empleada de mesa de entrada les dice, chicos la jefa de recursos humanos los estaba esperando. La licenciada dice, si ya les comento para que, Falta el señor del depósito. Un Señor venia corriendo desde el final del pasillo de las líneas de caja del lado izquierdo de la sala de ventas, un señor de contextura normal, no muy alto, vestía una campera negra muy abrigada, pantalón beige y botas negras, llega a mesa de entrada y agitado dice buenos días, se apoya sobre el mostrador y la licenciada les dice ahora sí, ya estamos todos.

9.17: saca unas hojas de su carpetin, y unas lapiceras de su bolsillo, le hace entrega de una lapicera y una hoja a cada una de las personas, que se encontraban ubicadas en forma de semicírculo, una al lado de la otra, en frente a mesa de entrada, les explica que necesita unos minutos de su tiempo para que puedan responder a este cuestionario, yo sé que no hacemos esto así, que generalmente les llega en los bolsines y tienen todo un día para responder, pero quería aprovechar que está Florencia para que pueda presenciar esto, es una evaluación sobre el desempeño del gerente y necesita que todos respondan con la mayor sinceridad y basándose en los hechos cotidianos y no solo en un momento determinado, les dice además esto es algo confidencial, por eso vengo a buscarlos en este horario porque sé que el horario de ingreso de Roberto es después de las 10, él no se va a enterar de lo que ustedes coloquen en esas hojas. Necesito q valoren del uno al diez marcando con una cruz algunos aspectos del desempeño del gerente en sus tareas diarias, actitudes y demás. Marianela se para en frente de ellos, deja el carpetin apoyado sobre el mostrador y comienza a señalar con una lapicera las partes de la hoja, es una hoja blanca A4, con un cuadro en su interior y varios espacios para rellenar. Les dice cualquier duda que tengan por favor me avisan, necesito que me entreguen esas hojas ahora, pero no hay límite de tiempo, pueden ir a escribir donde ustedes deseen, yo voy a estar acá. Gracias, pueden comenzar.

9.22: La señora mayor se dirige a la caja de cobro que está pegada, al lado derecho a mesa de entrada, y apoya su hoja en la parte donde se coloca la mercadería en las bolsas, y comienza a escribir. El muchacho joven hace lo mismo solo que en la caja siguiente, las otras tres personas se apoyan en el mostrador de recepción, uno de los hombres se para al lado del micrófono que está a un costado del área, el otro se sitúa casi al lado de él, y por último la señora ingresa por el pequeño pasillo entre la línea de cajas y mesa de entrada, se apoya también en el mostrador y comienza a escribir. Yo me ubico contra la pared que da enfrente a mesa de entrada y del otro lado el cajero expendedor de dinero. La licenciada acomoda los papeles dentro del carpetin y vuelve a guardar las lapiceras dentro de su bolsillo. Suena su celular atiende y dice Hola Cesar, si estoy en el salón, deja el carpetin sobre el mostrador y sale del supermercado, se para en la puerta y comienza a hacer gestos con las manos. Luego de unos minutos vuelve renegando y dice esta gente no puede hacer nada sola, ay dios mío Cesar. Se para junto a la puerta de ingreso al mostrador y guarda su celular en el bolsillo.

9.31: Se acerca el muchacho joven y le dice listo licenciada, le entrega la hoja y la lapicera, Marianela le recibe las cosas y le contesta ¿pudiste hacer todo, tuviste problema con algo o todo bien? El muchacho le contesta todo bien, ¿eso es todo o ya me puedo retirar? Lo percibo un poco

nervioso. Ella le responde gracias, eso es todo, el joven se retira rápidamente del lugar en dirección al pasillo central.

9.35: se acercan los dos hombres restantes, le entregan la hoja y la lapicera a la licenciada, uno de ellos la saluda con un beso y le dice, bueno me voy a continuar que ya va a llegar Roberto y todavía falta el conteo, nos vemos Marianela. Y se retira del lugar hacia la oficina del gerente. El otro hombre, el que llego agitado, ya está más tranquilo, se acerca con su hoja hacia la licenciada y le consulta sobre algo de la hoja, le dice, así está bien, yo es la primera vez que lo hago, la vez anterior le toco a Gutiérrez. La licenciada mira la hoja y le dice si, así está bien, vos tenes que poner lo que consideres que sucede en el día a día de la gestión de Roberto, ¿eso hiciste? Él le responde que sí, entonces quédate tranquilo que seguro está bien, le responde ella, podes seguir con tus tareas, gracias Jorge, toma la hoja y la guarda con las demás dentro del carpetin, junta las lapiceras apoyadas en el mostrador y las guarda en su bolsillo.

9.38: Se acerca a Marianela una de las mujeres, la más joven, deja la lapicera en el mostrador, le entrega la hoja a ella, y le dice listo licenciada, ella le responde bueno gracias, eso es todo y le sonríe. La mujer se retira hacia la línea de cajas caminando lentamente y con un anotador en sus manos. Detrás se acerca la mujer mayor, despacito y leyendo la hoja, controlando lo que había escrito, hasta que llega a la licenciada y le entrega la hoja sonriendo, Marianela le dice gracias Olguita, podes continuar con tus tareas, la señora le vuelve a sonreír, le entrega la lapicera y se retira caminando despacio por el pasillo centrar de la sala.

9.40: Marianela acomoda todas las hojas en el carpetin y guarda la última lapicera en su bolsillo. Me mira y me pide que la acompañe hasta la administración, le agradece a la mujer que está trabajando en mesa de entrada diciéndole Gracias, y nos retiramos, salimos por la puerta grande de ingreso al híper comodín, caminamos por el pasillo donde están ubicadas las tiendas externas al supermercado, llegamos a la puerta negra, sin tocar el timbre y apenas nos ubicamos frente a la puerta el guardia nos abre. Subimos por las escaleras, la recepcionista nos mira y nos sonríe, toca el botón para destrabar la puerta e ingresamos a la administración.

9.42: llegamos a la oficina de la jefa de recursos humanos, ella coloca otra silla en frente a su computadora y me dice te voy a mostrar como cargamos estos archivos, enciende su computadora, hace clic sobre un archivo que dice RRHH2014, luego otro archivo que dice EVALUACIONES, y por último, abre un archivo de Excel que tiene por nombre evaluaciones de desempeño, es un gran cuadro, en la primer columna se encuentra el nombre de la persona evaluada, en la segunda columna la antigüedad, en la tercera columna el nombre de la persona evaluadora, desde la cuarta a la vigésima columna los ítems que se valoraron en la hoja de la evaluación de desempeño, y los valores que se le asignaron a cada uno de ellos, la vigésima primera columna el total de la suma de los valores asignados, y en la última columna el resultado de la evaluación, palabras como desempeño eficiente, desempeño sobresaliente, desempeño insuficiente, incompetente, estas dos últimas categorizaciones están escritas en rojo. La licenciada busca en una parte del cuadro que está separada con el nombre mandos medios, escrito en toda una fila que separa el cuadro en dos y relleno con rojo, el nombre del gerente evaluado, lo encuentra y comienza a escribir en unos casilleros vacíos con la información de las hojas. Al terminar de cargar los valores, el total aparece solo al presionar enter en el último casillero de valores, en el casillero de al lado, donde se encuentra el resultado de la evaluación, arroja automáticamente la respuesta.

9.59: Habiendo cumplimentado el objetivo asignado para el día, me retiro de la oficina de la jefa de recursos humanos, Marianela llama a José por teléfono y le pide que me acompañe hasta la puerta. Me saluda con un beso, José se apersona en la puerta de la oficina y salimos. Recorremos el pasillo hasta la puerta, nos cruzamos con dos personas que egresaban de una de las oficinas, del área de compras, con unas cajas de cartón grandes en sus manos, José apresura el paso y les abre la puerta, salen las dos personas e ingresan por las puertas vaivén de la sala de recepción, yo salgo

y saludo a José con un beso en la mejilla, paso por la recepción que estaba con varias personas sentadas esperando, dos mujeres, y cuatro hombres, Romina la recepcionista, me ve y sale de su escritorio y me saluda con un beso y me dice que te vaya bien Flor. Bajo por las escaleras y observo que el guardia está charlando con un señor mayor, y tomando nota de lo que este dice en unas hojas que tiene apoyada en el atril, la puerta está abierta, paso por el pequeño espacio que queda entre ellos y la salida, me despido y salgo del lugar.

Observación **Nº 8:**

Objetivo:

- **Conocer la gestión diaria de un gerente de mando medio seleccionado mediante la selección por competencia con los parámetros establecidos en el perfil del puesto.**

En el día de la fecha 04/09/15 me presento en las instalaciones de la empresa Alberdi S.A. en una de sus sucursales, en el supermercado Comodín, situado en la calle Illia esquina el Cardón donde se desempeña actualmente como gerente la persona seleccionada mediante el reclutamiento y la selección por competencias a horas 10.00 a.m. hasta horas 11 a.m. para realizar la recolección de datos mediante la técnica Observación participante previa organización con la jefa de RRHH.

10.00: Me presento ante la puerta del supermercado comodín, una puerta grande de vidrio, el supermercado está ubicado en toda una esquina, tiene paredes blancas un cartel en la parte superior de color rojo y en él escrita la palabra comodín, una ventana grande tapada por carteles con las ofertas. Ingreso, me acerco al guardia, que esta parada junto a la puerta, con las manos tomadas en la espalda, una mujer de unos 30 años, de tez morena, cabello recogido, no muy alta, vestía pantalón negro, zapatos negros, camisa blanca con la palabra guardia bordada en un bolsillo superior izquierdo, y una campera negra, la saludo y le pregunto por la gerente, me responde está ahí y me señala con la mirada a una mujer de tez clara, con el cabello largo y rubio, de unos 50 años, viste un sweater rojo y una camisa blanca, esta parada atrás de una caja de cobro, levanta la mirada, me mira y me hace un gesto con la mano para que pase. Mientras me dirijo a la zona donde está la gerente, observo que hay tres líneas de cajas, una persona ingresa, una mujer de unos 60 años de tez trigueña, toma un canasto de los que están ordenados al lado del pasillo de una de las cajas, al frente de la puerta, ingresa a la sala de venta. Continuo caminando y veo que en el costado izquierdo de la sala, limitando con la pared que da a la calle, hay una puerta grande, con una cortina de tiras de plástico muy grueso, paso por detrás de las cajas de cobro, y llego hasta donde se encuentra la gerente, me saluda con un beso, me dice Buen día Florencia, soy Norma, mucho gusto, y les dice a los cajeros que se encontraban al lado de ella, la señorita es Florencia, está realizando su tesis en la empresa, va a estar acá observando y la vamos a ayudar, le voy a avisar a los demás chicos. Pide que me ubique en una silla que esta en este pasillo por el que ingrese hasta donde estaba la gerente y que comience tranquila, entonces, desde ahí empiezo a observar. La gerente sale del sector y habla con los cajeros de la otra línea de caja, luego habla con el guardia. Se dirige hacia uno de los pasillos que está al frente de donde estoy sentada y habla con un hombre, un empleado que estaba reponiendo mercadería en una góndola. Sigue caminando, y llega hasta el sector de carnicería y habla con las dos personas que se encontraban allí, trabajando, continua y se dirige hacia la parte de depósito, corre las cortinas y desde la puerta les dice chicos hay una señorita que está realizando su tesis en la empresa, está aquí hoy, les aviso porque va a estar recorriendo las instalaciones del súper, suelta la cortina y regresa al sitio donde estaba inicialmente, pasa por detrás mío y comienza a leer unos papeles.

10.15: La gerente deja los papeles en una carpeta bibliorato que saca de un estante colgado de la pared, en donde hay dos carpetas más de este tipo, ninguna se encuentra rotulada. Abre la carpeta, abre los anillos y coloca alguna de estas hojas que estaba controlando, cierra los anillos y la carpeta y la coloca nuevamente en su lugar. Agarra el resto de las hojas que no guardo, sale de este sector y se dirige a uno de los pasillos del sector de higiene personal. Observa las etiquetas de los precios, luego observa las hojas, saca una lapicera de un bolsillo de su pantalón y escribe en uno de los papeles que lleva en la mano, vuelve a hacer lo mismo con otros 10 u 15 productos más. Luego se dirige hacia otro pasillo, y comienza a controlar las etiquetas de los precios de otros productos del sector de limpieza, y se adentra más en el pasillo. Yo me levanto de la silla y me acerco un poco más a la zona donde se encuentra la gerente. Ella continúa controlando las etiquetas de los precios, acomoda unos productos que estaban desordenados, más específicamente unos paquetes de papel higiénico, sale del pasillo y veo que camina buscando a alguien, se detiene y hace señas con la mano como llamando a alguien. Luego de unos segundos se acerca un joven, la misma persona que estaba reponiendo anteriormente en una góndola, un chico de unos 20 años, alto, de tez trigueña, vestía el uniforme de campera polar amarilla, pantalón beige y botas negras. Caminan juntos hasta llegar a la zona donde la gerente se encontraba controlando y le da indicaciones sobre como acomodar los paquetes le dice que debe encastrarlos de una manera para que entren todos, pero queden sueltos para que el cliente pueda sacarlos fácilmente sin derrumbar el resto, por favor fíjate esto cuando termines allá, el muchacho le contesta bueno y se retira del lugar. Sigue controlando las góndolas del pasillo.

10.30: se dirige hacia otro pasillo, hace unas anotaciones en una de las hojas mientras camina, llega y se detiene frente al sector de no perecederos y comienza a controlas las etiquetas, vuelve a hacer anotaciones, despega una de las etiquetas de una góndola y la guarda en el bolsillo de su pantalón, continúa controlando los precios. Termina de recorrer ese pasillo, pasa detrás de ella una señora con un carrito, se saludan diciendo buen día. La gerente vuelve al lugar donde están los biblioratos, saca una y guarda las hojas con las que realizo el control, le pide a la cajera que estaba desocupada en la caja que está al lado de ella, que por favor se fije en la computadora este producto porque no lo tiene en la lista y que le envié un mail a comercial preguntando porque no lo enviaron, le entrega la etiqueta a la cajera y vuelve a salir de ese sector, camina por uno de los pasillos centrales, llega hasta el final y observa los productos lácteos, los acomoda en los estantes, los pone parejos, con la marca al frente, los trae hacia adelante, luego observa los sachets que están en la base de la heladera exhibidora, veo que hay una persona que está terminando de cargar alguno de los productos lácteos en sachet, un hombre de contextura normal, vestía totalmente de blanco, campera, pantalón y botas, la gerente se dirige hacia él y le dice ese lote es el que deje anotado anoche ¿no? Te dijo Robles que esos hay que sacarlos en promoción, urgente porque ya están cerca de la fecha de caducidad

10.39: se dirige a depósito, le pide a uno de los muchachos que se encuentran trabajando allí que le saque el lote de tomate, que el estante ya está listo en el salón. El muchacho que se encuentra casi en la entrada al depósito, deja los papeles que tenía en la mano y se dirige hacia un pallet que está dispuesto a un costado de la puerta y en él estaba apoyadas varias cajas de diferentes tamaños. Toma una, la levanta y la carga en sus brazos, sale del lugar y se dirige por uno de los pasillos del medio del salón. La gerente toma también una de las cajas, la levanta y lo sigue al chico por detrás, un joven de unos 25 años, de tez trigueña, alto y flaco, de cabello corto, con lentes, y con el uniforme de campera amarilla, remera roja, pantalón beige y botas negras. Ambos se detienen al llegar al final del pasillo, donde chocan con unas heladeras freezer donde se encuentra la comida congelada, puedo ver pescado, patitas de pollo, hamburguesas, milanesas de soja, verduras y helado. Ambos dejan las cajas en el suelo, a un costado de una de las heladeras, las acomodan bien para no entorpecer el paso, el muchacho se retira diciendo voy a traer las otras, ya vengo, ella asiente con la cabeza mientras observa el lateral de una de las cajas, sentada en cuclillas. Saca una lapicera del bolsillo de su pantalón, clava la punta sobre el centro del lomo de la caja y la desliza

suavemente de un lado al otro de la caja para cortar la cinta con la que estaba embalada la caja, termina de cortar la cinta y abre la caja. Comienza a sacar unas cajas pequeñas del interior, puedo ver que son cajas de puré de tomate, ella misma se dispone a acomodarlas, va poniendo una encima de la otra sobre un estante elevado en forma de mesa, de color blanco, de madera, ubicado al finalizar las góndolas que separan dos pasillos, las coloca ordenadamente, con la marca del producto mirando hacia los tres frentes a los que queda expuesta esta isla. A los pocos minutos vuelve el mismo joven, acompañado de otro más, que vestía de igual manera, solo que este es de estatura más baja, tez trigueña, contextura normal, y con zapatillas blancas. Ambos cargan una caja cada uno, las dejan en el mismo lugar que las anteriores y se retiran. La gerente continúa colocando las pequeñas cajas de puré de tomate en la isla, vaciando una de las cajas. Luego toma otra caja, la abre de igual manera y sigue sacando los productos y colocándolos en el estante, en ese momento vuelve solo el muchacho más alto, con una caja en sus brazos, la apoya en el piso, toma una trincheta, abre la caja y el también comienza a colocar las cajitas en el estante. De a poco van terminando de vaciar las cajas grandes, las doblan y las meten las dentro de una sola, y con las cajas pequeñas van formando una torre de un metro cuadrado aproximadamente, antes de terminar de vaciar la última caja, la gerente le dice al muchacho que por favor traiga los carteles y la cinta, el joven, que está doblando la penúltima caja que se había vaciado y metiéndola dentro de otra caja que todavía seguía armada y servía para contener las otras, se levanta, dice bueno y se va con paso apresurado. Vuelve rápidamente con los elementos solicitados, eran grandes cartulinas amarillas, tienen en el centro otra cartulina blanca con el cartel grande escrito en color negro OFERTA, con la descripción del producto y el precio de oferta, también escrito con marcador negro. La gerente agarra la cinta y comienza a cortar pedazos largos con la boca, los enrolla y los pega detrás de cada cartel, mientras el joven los sostenía para facilitar la tarea. Pone cinta en los laterales y en la parte superior, ella toma un cartel, lo pega a la mesa, el continúa sosteniendo los demás, repiten lo mismo con otros dos carteles más, terminan de cubrir los tres laterales expuestos de la mesa, y un último cartel lo pegan en el lateral de los estantes de las góndolas que estaban detrás de esta isla y en el que está también se apoyaba, quedando ese cartel por encima de la torre de cajitas de puré de tomates. La gerente toma distancia y observa la isla, le entrega la cinta al joven, y le dice guardala Mauro, gracias, y le sonríe, el muchacho la mira y le sonríe también y se retira diciendo permiso. Ella acomoda la dirección de algunas cajitas mientras observa y luego se retira del lugar, atravesando todo el salón por el pasillo hasta el lugar donde estaba parada al iniciar la observación.

10:55: La gerente saca del estante un bibliorato, lo abre, busca entre las hojas, abre los anillos y retira cuatro hojas, cierra los anillos, la carpeta y la deja sobre el estante, toma una lapicera que esta al costado del teclado de una pequeña computadora que está apoyada sobre un estante encastrado en la pared, al lado izquierdo del estante de los biblioratos, la guarda en el bolsillo de su pantalón, toma el mouse de la máquina, lo mueve y comienza a revisar la computadora. Luego imprime un papel, que tenía un cuadro grande en el centro de la hoja, la saca de una pequeña impresora que está apoyada en un mueble, una especie de armario de medio metro de ancho, un metro de largo y de alto, la adjunta a las otras hojas, y continúa observando la máquina. Habla a una cajera que estaba desocupada, en la línea de cajas pegada a este sector, le encarga que por favor le imprima el correo que le señala en la pantalla con el dedo y le informa que ella va a estar en el fondo revisando el decomiso porque ya van a llegar los proveedores de Sancor, que cualquier cosa le avise. La muchacha asiente con la cabeza y la gerente se retira hacia el depósito. Ingresa al área, yo me ubico en la puerta, sobre el lateral izquierdo. Observo que ella se acerca hacia uno de los muchachos que la había ayudado anteriormente, el de estatura más baja, el cual está acomodando unas cajas en un piso intermedio hecho de madera del depósito, y le dice Pablo controlemos el decomiso, el joven baja por unas escaleras que están soldadas en un lateral, y se dirige hacia un cesto azul, rectangular de plástico que está junto a una puerta, aparentemente puerta de la cámara de frio, en su interior hay productos lácteos de diferentes tipos, yogures, leches, sachets, vasitos, postres, la caja está llena, el joven la levanta y se la acerca a la gerente, que esta

parada cerca de la pared que da a la calle, donde hay un escritorio con una lámpara en la pared y papeles sobre la mesa, ella apoya los papales que tiene en la mano sobre esta mesa, toma una bolsa de plástico que también estaba dentro de esa caja y comienza a revisar los productos, con la otra mano levanta las hojas de la mesa, comienza a leer los productos descriptos en ellas y con la otra mano protegida con la bolsa como una especie de guante toma los productos de la caja y los observa. Termina de controlar las hojas, se saca la bolsa, saca la lapicera de su bolsillo, hace unas anotaciones en las hojas y le dice al muchacho que le avise cuando lleguen los de Sancor, él asiente con la cabeza y le dice sí, ya deben estar llegando, yo le aviso. La gerente regresa a la sala de ventas con las hojas en la mano, se para atrás en la puerta de ingreso y observa el salón.

11.09: Me acerco a la puerta del supermercado, donde se encuentra la gerente observando el ingreso d la gente, me despido de ella con un beso, comentándole que vendría un día más para realizar una última observación, ella responde si con mucho gusto, te esperamos, habla con la Licenciada Marianela para coordinar el día y la hora y así ella me avisa, le respondo que muchas gracias y me retiro del lugar.

Observación **Nº 9:**

Objetivo:

- **Conocer la gestión diaria de un gerente de mando medio seleccionado mediante la selección por competencia con los parámetros establecidos en el perfil del puesto.**

En el día de la fecha 08/09/15 me presento en las instalaciones de la empresa Alberdi S.A. en una de sus sucursales, en el supermercado Comodín, situado en la calle Illia esquina el Cardón donde se desempeña actualmente como gerente la persona seleccionada mediante el reclutamiento y la selección por competencias, a horas 13.00 a.m. hasta horas 14 a.m. para realizar la recolección de datos mediante la técnica Observación participante previa coordinación con la jefa de RRHH.

13.00: Ingreso al supermercado, me sitúo en el interior de la sala de ventas y observo que la gerente viene saliendo de uno de los pasillos con un producto en sus manos, se acerca hacia una de las cajas y le entrega le producto, hay mucha actividad en la sala, hay mucha gente en las cajas y en las góndolas, realizando sus compras. La gerente me ve cuando pasa por al lado mío y me saluda con un beso y me dice vos hace tranquila tus cosas, yo voy a andar de acá para allá, no te voy a poder atender mucho, a lo que yo le contesto que no hay problema, que ella siga trabajando, me sonríe y se va, observo que viste unas botas bordo, con plataforma alta, calzas negras y un pullover largo de color negro con un pañuelo animal print atado al cuello. Camina rápidamente e ingresa a depósito, pide por Mario y que se dirija urgente a lácteos, que se reventó un sachet de leche en el pasillo. Toma una caja de cartón vacía que se encontraba a un costado de la puerta de salida del depósito, y sale. Se acerca a la línea de cajas y comienza a guardar dentro de la caja los productos que están a un costado de las cajas de cobro, en la sala están las 4 cajas habilitadas, de las dos primeras recoge unos 10 productos en total, y de las otras dos cajas recoge unos 4, acomoda todo en la caja de cartón que sostiene con su brazo izquierdo, y se dirige hacia los pasillos. En el camino levanta otros productos que estaban en lugares a los que no correspondían y los guarda dentro de la caja. Se detiene en frente de la góndola de galletas saladas saca un paquete de galletas de la caja y lo pone en su lugar, camina más allá y toma otro paquete de dentro de la caja y lo pone junto con los demás productos en la góndola. Sigue caminando y hace lo mismo con los demás productos que lleva en la caja. Termina con los pasillos, se dirige a la zona de lácteos, continua con la caja de cartón en sus manos, comienza a ordenar los productos que están mal ubicados, coloca cada producto con su grupo, trae los vasitos de crema que estaban al fondo de la góndola para el frente,

lo mismo hace con el resto de los yogures en vasito que estaban corridos hacia el fondo, luego mira el pasillo, y observa que una persona, vestida con el uniforme de campera amarilla, pantalón beige y botas negras está limpiando el piso con un trapo amarillo y un balde con agua. Se acerca y le dice que controle que no quede pegajoso, que por lo menos dure un poco limpio hasta la tarde. El muchacho la mira mientras ella le dice esto y luego el asiente con la cabeza. Ella continua controlando la góndola de lácteos, una mujer que estaba realizando su compra le pide permiso para poder pasar el carro con la mercadería por el pasillo, la gerente se corre, levanta la caja de cartón hacia arriba, le dice disculpe, pase, le sonríe y sigue caminando hasta la góndola de fiambres, coloca la caja en el suelo, toma algunos paquetes de fiambres ya envasados y los coloca en el lugar correspondiente, otras dos personas levantan productos de esta góndola y le piden permiso a la señora. Ella se corre nuevamente, lo deja realizar su compra y al retirarse estas personas, ella continúa acomodando y ubicando los productos en los ganchos donde están colgados los demás productos envasados. Hace unos pasos hacia atrás, observa la heladera, toma la caja, la levanta del suelo y camina por el último pasillo.

13.16: la gerente llega hasta la puerta, le pregunta al guardia si está todo bien, a lo que él le responde que sí, ella pide los vales de los envases, inmediatamente él le responde si ya le alcanzo y se dirige hacia una especie de atril que está ubicado del lado izquierdo de la puerta de ingreso al supermercado. Saca de atrás del mueble un talonario de tamaño pequeño, de color celeste, con anotaciones hechas con lapicera, se lo entrega a la gerente, ella le dice gracias y lo guarda en el bolsillo, se retira hacia el final de las cajas de cobro, saca unas botellas de cerveza de un espacio ubicado entre el final de las cajas que están contra la pared que da a la calle el Cardón y la pared, coloca algunos envases en la caja de cartón que tiene en sus manos, acomoda todo en el suelo, se levanta y comienza a caminar con la caja entre sus brazos. El guardia se acerca hacia ella con un carro vacío, ella le hace un gesto con la cara como agradeciéndole, pone la caja en el interior, el guardia se acerca hacia el lugar donde están los envases, toma varios en sus manos y los coloca dentro del carro, luego vuelve a hacer lo mismo, termina de apoyar los envases con cuidado encima de los demás y le dice listo son todos señora, ella le dice gracias y comienza a caminar con el carro en dirección a la parte de atrás de la sala de ventas. Pide permiso y pasa entre tres carros con mercadería que estaban haciendo fila en la línea de caja, sigue caminando hasta que llega a la puerta del depósito, se detiene, deja el carro en la puerta, ella ingresa y pide que por favor alguien la ayude, vuelve a salir, y detrás de ella sale un joven de unos 25 años, de tez blanca, de contextura normal, vestía el uniforme de campera amarilla, pantalón beige y botas negras, se dirige hacia el carro, lo levanta por la parte de adelante, la gerente se coloca por el lado de atrás y lo empuja, lo suben al carro por una rampa que está en el ingreso al depósito, lo dejan al lado de un canasto grande de alambre tejido y base de chapa, ella le pide que la ayude a controlar, saca el pequeño talonario de su bolsillo y comienza a nombrar los productos escritos, el joven empieza a sacar los envases y se los muestra, ella asiente con la cabeza, y él los coloca dentro del canasto, donde además hay otros envases más apilados dentro. Continúan haciendo esto, hasta que vacían el carro, ella saca una lapicera del bolsillo del pantalón, y escribe sobre las hojas del talonario. Le agradece al muchacho diciéndole gracias Ramiro, él le responde diciéndole de nada señora y se retira del lugar. Ella continúa escribiendo en el talonario mientras camina y sale del depósito.

13.31: Guarda el talonario en un cajón que está debajo del estante donde se apoyan los biblioratos, y vuelve a salir de esa zona, se dirige hacia las cajas de cobro. Se para en el final de la caja número uno, que es la caja que más clientes tiene en la fila, toma los productos que ya pasaron por la registradora y comienza a embolsaros. El cliente retira sus bolsas, mira a la gerente y ella le sonríe y le dice gracias por su compra. Comienza a embolsar los productos de la siguiente persona, al finalizar le dice la misma frase a este cliente cuando retira sus bolsas. Repite esto con cuatro clientes más. Luego se dirige hacia la caja número dos y realiza el mismo proceso.

13.48: La gerente se dirige hacia la computadora, que está al lado de los biblioratos, observa y lee atentamente unos correos, luego comienza a escribir respondiéndolos. Imprime una hoja, le hace unas escrituras, toma un bibliorato, lo abre y coloca esta hoja dentro de un folio que está en el interior. Vuelve a colocar en su lugar esta carpeta.

14.00: cierran las puertas de ingreso al supermercado, queda poca gente en el interior del salón, la gerente empieza a caminar por los pasillos, observando. Cuando pasa por la zona de carnicería, hay una persona haciéndose atender, el carnicero está cortando una carne, la gerente lo mira y le dice cuando termines no te olvides de dejar ordenado por favor, el hombre de unos 35 años, de contextura gruesa, no muy alto y de tez trigueña, que vestía un ambo blanco, una campera blanca y un delantal blanco con algunas manchas, la mira y le dice si, si jefa, no se preocupe. Ella continúa caminando por todos los pasillos, toma un producto de una góndola y lo coloca en otro al que pertenecía. Sigue caminando y llega hasta la línea de cajas, pasan dos personas, con el uniforme de campera amarilla, pantalón beige y botas negras, llevaban ambos una mochila, se despiden de la gerente, ella los saluda con la mano, luego se dispone nuevamente a embolsar los productos de las cajas, hasta que se retira el último cliente. Yo doy por finalizada mi observación, y me retiro del lugar con mi objetivo cumplido.

10.3. REGISTRO DOCUMENTAL

Departamento de Recursos Humanos

DEPARTAMENTO DE

RECURSOS HUMANOS

2014

ALBERDI S.A.

Elaborado por: Jefe de RRHH	Revisado por: Jefe de Personal
Aprobado por:	

San Salvador de Jujuy, 27 de Enero de 2014

1

DOC 1: DESCRIPTIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

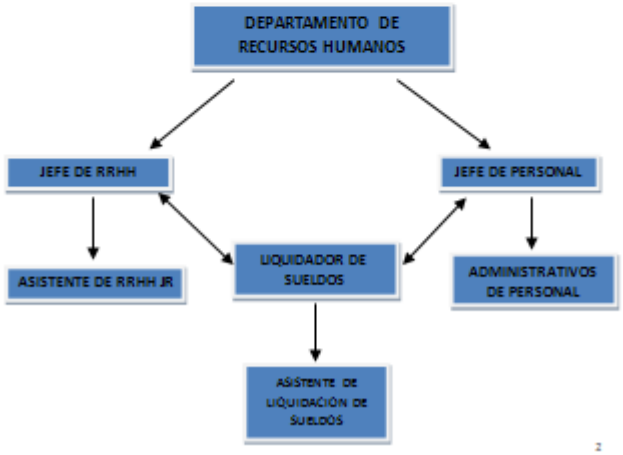
Fuente: empresa Alberdi S. A.

Del Departamento de Recursos Humanos:

Ante la necesidad de agilizar y gestionar los requerimientos del personal de la empresa Alberdi SA, se enuncian las actividades del Departamento de RRHH, cuyas funciones principales estarán ejecutadas por la configuración de dos puestos de trabajo operativos y ejecutivos, **JEFE DE PERSONAL** y **JEFE DE RRHH**, cuyas tareas estarán determinadas según el ámbito de influencia a su cargo.

Desde 2014, la figura de mando Gerencial, será sustituida por funciones - áreas de influencia y responsabilidad de los nuevos puestos y equipo de trabajo del sector.

Organigrama según jerarquía del puesto:



DOC 1: DESCRIPTIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: empresa Alberdi S. A.

Departamento de Recursos Humanos

Áreas que gestiona el Departamento de Recursos Humanos (ámbitos de influencia):

DOC 1: DESCRIPTIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: empresa Alberdi S. A.

1. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL

Objetivo del área: incorporar en el menor tiempo posible a los mejores candidatos externos o internos, para cubrir las vacantes requeridas por la empresa.

Puestos ejecutores: Jefe de RRHH y Asistente de RRHH

Herramientas disponibles:

- Tableros de vacantes: vacantes, rotaciones, reemplazos y licencias por maternidad.
- Avisos en diarios, páginas de búsqueda laboral, pagina web de la empresa. Referidos. Mail de reclutamiento.
- Entrevistas de reclutamiento. Entrevistas de promoción interna.
- Análisis de candidatos. Análisis de antecedentes laborales (internos o externos).
- Gestion administrativa de incorporación de personal: documentación para legajo, alta de AFIP y medicina laboral.
- Firma de contrato y entrega de uniforme.

2. NOVEDADES DE PERSONAL

Objetivo del área: control y seguimiento de novedades de personal en planta y a prueba de Sucursales Minoristas - Mayoristas, Centro de distribución, Talleres y Administración Central. Gestion de los empleados de proveedores externos.

Puestos ejecutores: Jefe de Personal y Administrativos de personal.

Distribución de sucursales / sectores por administrativo (a la fecha):

A. **Administrativo 1** (Canavire Stella): C1, C5, AD. Central, Mantenimiento edilicio y Mantenimiento Automotor. Nº empleados: 341.
B. **Administrativo 2** (Pablo Yanos): C4, C6, C8, C10 y C12. Nº empleados: 226.

4

DOC 1: DESCRIPTIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: empresa Alberdi S. A.

C. **Administrativo 3** (Miguel Delgado): M1, M2, CD, C7, PE y C15. Nº empleados: 216.
D. **Administrativo 4** (Jose Chávez): C2, C3, C9, C14, PP y C11. Nº empleados: 253.

Herramientas disponibles:

- Planilla de novedades, códigos de ausentismo, carga de novedades y cierre.
- Sanciones por ausentismo, faltantes y sobrantes de caja, falta a la política de la empresa: análisis de antecedentes, control de sanciones anteriores, aplicación de nueva sanción.
- Licencias: por maternidad, por accidentes, por vacaciones y especiales.
- Seguimiento de legajos: actualización y control de los mismos.
- Sistema FoxPro. Correo electrónico. Teléfono.

3. LIQUIDACIÓN DE HABERES

Objetivo del área: gestionar en tiempo y forma el pago de los haberes del personal de Sucursales minoristas – mayoristas, C. de Distribución, Administracion, Produccion y Talleres.

Puestos ejecutores directos: Jefe de Personal, liquidador de sueldos y asistente de liquidación.

Puestos indirectos: Administrativos de personal - Tesorería.

Reportes externos: embargos Judiciales, Tarjeta NOA, Seguros de Vida y GyF.

Herramientas disponibles:

- Cierre de novedades.
- Liquidación de haberes de personal: dentro de convenio de comercio, fuera de convenio, convenios especiales y pasantes. Personal eventual.
- Altas de cuenta sueldo y tramites Bancarios.

5

DOC 1: DESCRIPTIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: empresa Alberdi S. A.

- Entrega de: recibos de sueldos, certificados de trabajo y certificación de servicios.
- Auditorías externas: Sindicato, Obra social, Peritos y Ministerio de trabajo.
- Asociart ART: denuncias y reintegros.
- Pagos a entes recaudadores: CEC, Seguros de Vida, Obras sociales, entre otros.
- Sistema FoxPro y CPAQ. Correo electrónico. Teléfono.

4. CAPACITACION Y DESARROLLO

Objetivo del área: detectar necesidades de capacitación, gestionarlas, ejecutarlas y mensurar su impacto a partir de la modificación de los indicadores de gestión.

Puestos ejecutores directos: Jefe de RRHH y Asistente de RRHH.

Herramientas disponibles:

- Presupuesto interno de capacitación y Crédito Fiscal.
- Capacitaciones internas: Inducción - Programa Gerencial – Escuela de Perecederos – Capacitaciones por puesto.
- Capacitaciones externas: a través de Proveedores. Invitaciones especiales.
- Programa de Pasantías.
- Programa de inserción socio-laboral: Todos juntos y Discapacidad.
- Carga, gestión y control de indicadores de RRHH: ausentismo, tardanzas, sanciones y desempeño.
- Evaluaciones de desempeño: personal a prueba y personal en planta (a determinar).

5. SUMINISTROS (Uniformes y EPP)

Objetivo del área: solicitar la compra de suministros a los fines de la entrega correcta de uniformes y elementos de protección personal a los 1000 empleados de la empresa.

DOC 1: DESCRIPTIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: empresa Alberdi S. A.

Puestos ejecutores directos: Jefe de Personal y ***Pañolero***. Área Compras.

Herramientas disponibles:

- Base de datos actualizada de talles por sucursal.
- Solicitud de pedido al sector compra.
- Planificación de logística de entrega.
- Control y seguimiento de suministros por parte del Pañolero.

6. RELACIONES LABORALES Y ASESORIA LEGAL.

Objetivo del área: gestión y resolución de problemáticas referidas a la relación de la empresa con los sindicatos, federaciones y cámaras empresariales, a partir del soporte de la asesoría legal externa.

Puestos ejecutores directos: Jefe de Personal y Jefe de RRHH. Gerencia General.

Asesoría Legal: Dra. Elsa Salinas.

Herramientas disponibles:

- Agenda de reuniones sindicales.
- Acuerdos y negociaciones sindicales, paritarias, entre otras.
- Asistencia a mediaciones o audiencias laborales en tribunales.
- Pactar o negociar la desvinculación de trabajadores.
- Legislación laboral vigente y de los proyectos de ley o las leyes por venir.

7. SERVICIOS EXTERNOS (SERVISHEMA, ASOCIART ART Y DARLOCAB)

Objetivo del área: gestionar la vinculación con empresas/organismos externos que proveen auditorias de seguridad e higiene, aseguradora de riesgos del trabajo y programas de inserción laboral.

7

DOC 1: DESCRIPTIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: empresa Alberdi S. A.

Puestos ejecutores directos: Jefe de RRHH y Personal. Asistente de Liquidación de haberes.

Colaborador directo: Sra. Alejandra Segura (Aseguradoras y ART).

Herramientas disponibles:

- Control y seguimiento de auditorías externas de seguridad e higiene laboral.
- Capacitación en seguridad e higiene laboral.
- Control y seguimiento de denuncias por accidentes labores. Reintegros.
- Indicadores de gestión de los prestadores externos.
- Gestion de los suministros y seguros de beneficiarios del "Proyecto de inserción laboral de jóvenes en situación de calle". (DARLOCAB).

8. SERVICIOS INTERNOS (SEGURIDAD – MONITOREO)

Objetivo del área: control, seguimiento y operativización de servicios internos.

Puestos ejecutores directos: Jefe de Personal. Encargado de Control Interno. Encargado de Monitoreo.

Herramientas disponibles:

- Informes de gestión de los servicios.
- Reporte directo de los encargados.
- Planificación de esquemas de trabajo y horarios.

DOC 1: DESCRIPTIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: empresa Alberdi S. A.

Puestos ejecutores directos: Jefe de RRHH y Personal. Asistente de Liquidación de haberes.

Colaborador directo: Sra. Alejandra Segura (Aseguradoras y ART).

Herramientas disponibles:

- Control y seguimiento de auditorías externas de seguridad e higiene laboral.
- Capacitación en seguridad e higiene laboral.
- Control y seguimiento de denuncias por accidentes labores. Reintegros.
- Indicadores de gestión de los prestadores externos.
- Gestion de los suministros y seguros de beneficiarios del "Proyecto de inserción laboral de jóvenes en situación de calle". (DARLOCAB).

8. SERVICIOS INTERNOS (SEGURIDAD – MONITOREO)

Objetivo del área: control, seguimiento y operativización de servicios internos.

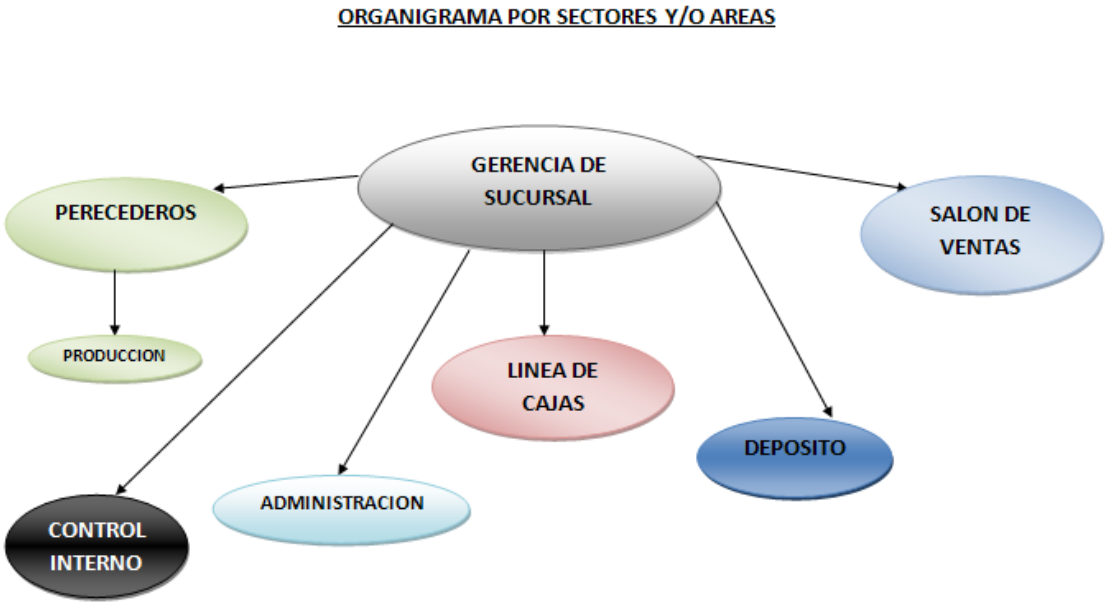
Puestos ejecutores directos: Jefe de Personal. Encargado de Control Interno. Encargado de Monitoreo.

Herramientas disponibles:

- Informes de gestión de los servicios.
- Reporte directo de los encargados.
- Planificación de esquemas de trabajo y horarios.

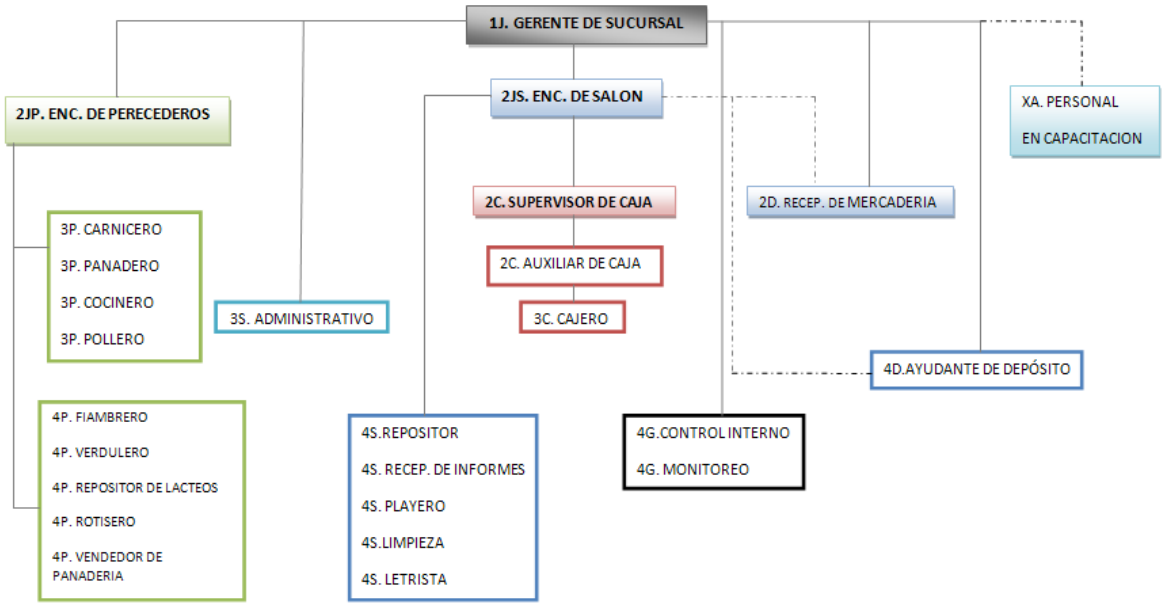
DOC 1: DESCRIPTIVO DEL AREA DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: empresa Alberdi S. A.



DOC 2: ORGANIGRAMA OPERATIVO

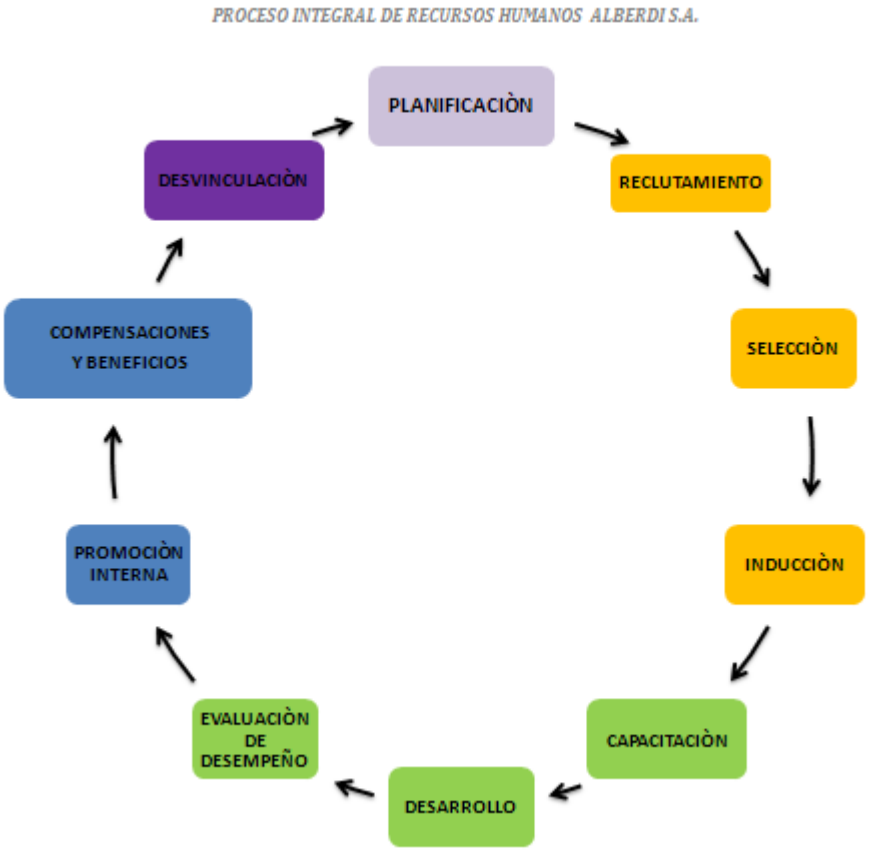
Fuente: empresa Alberdi S. A.



ORGANIGRAMA DE SUCURSAL – tipo A (grande c/producción= +100 empleados)

DOC 3: ORGANIGRAMA OPERATIVO

Fuente: empresa Alberdi S. A.



DOC 4: PROCESO INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Fuente: empresa Alberdi S. A.

FORMULARIO DE DESIGNACION DE BENEFICIARIOS

ORIGINAL - La presente constancia deberá ser remitida por el Empleador

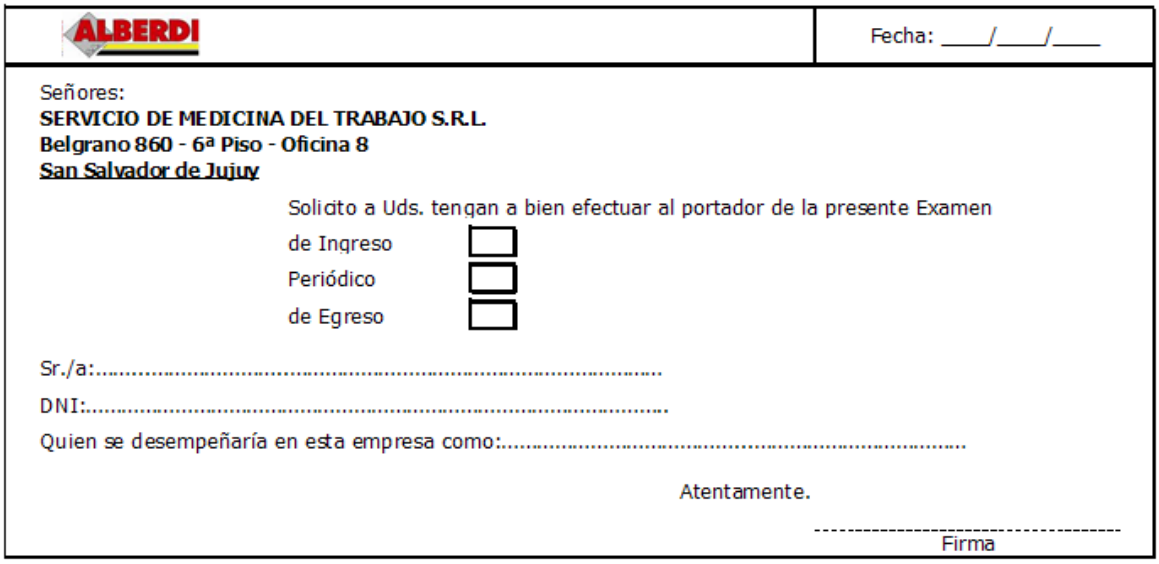
SEGURO COLECTIVO DE VIDA OBLIGATORIO DECRETO 1567/74					N° Legajo, Registro, Ficha, etc.		6461
Compañía Aseguradora: INSTITUTO ASEGURADOR MERCANTIL							
Nombre y Apellido: SOTELO ROSARIO ANAHI							
Documento: Tipo: DNI			Nro. 30.417.709		C.U.I.L.: (o Nro. Libreta de Ahorro)		27-30417709-3
Expedido por:							
FECHAS DE NACIMIENTO			CAPITAL ASEGURADO		FECHA DE INGRESO AL EMPLEO		
Día	Mes	Año			Día	Mes	Año
2	12	1983			17	1	2013
Domicilio particular							
Calle: LA MENDIETA		Nro.: 112	Piso:	Dpto.:	Cod.Postal:		4600
Localidad: San Salvador de Jujuy			Provincia: Jujuy				
Empleador: ALBERDI S.A.							
Domicilio Empleador							
Calle: Rocha Solorzano		Nro.: 950	Piso: P.A.	Dpto.:	Cod.Postal:		4600
Localidad: San Salvador de Jujuy			Provincia: Jujuy				
BENEFICIARIOS:							
Nombre y Apellido			Parentesco		Domicilio		Documento
SOTELO NORA NOELIA			HERMANA		IDEM TITULAR		34.914.371
					Bº 330 VIV.		
					ALTO COMEDERO		
Todo el personal asegurado deberá designar beneficiario. (El presente certificado anula y reemplaza a cualquierotro emitido con anterioridad).							
Lugar y Fecha:					FIRMA DEL ASEGURADO (o impresión digital)		

FORMULARIO DE DESIGNACION DE BENEFICIARIOS

SEGURO COLECTIVO DE VIDA OBLIGATORIO DECRETO 1567/74	N° Legajo, Registro, Ficha, etc.	6461
Compañía Aseguradora: INSTITUTO ASEGURADOR MERCANTIL		

DOC 5: DOCUMENTACIÓN DE INGRESO – FORMULARIO PARA SEGURO DE VIDA

Fuente: empresa Alberdi S. A.



ALBERDI

Fecha: ____/____/____

Señores:
SERVICIO DE MEDICINA DEL TRABAJO S.R.L.
Belgrano 860 - 6ª Piso - Oficina 8
San Salvador de Jujuy

Solicito a Uds. tengan a bien efectuar al portador de la presente Examen

de Ingreso ☐
Periódico ☐
de Egreso ☐

Sr./a:.....

DNI:.....

Quien se desempeñaría en esta empresa como:.....

Atentamente.

Firma

DOC 6: SOLICITUD DE EXAMEN MEDICO

Fuente: empresa Alberdi S. A.

Examen
Preocupacional

Empresa
Razón Social: ALBERDI
CUIT: 30578411174
Teléfono: 0388-4239000
Domicilio: ROCHA ZOLORZANO Nº 950 SAN

Trabajador
Apellido y Nombre: KRUZLIAK, JAVIER ALEJANDRO RICARDO CUIL: 20-20479932-1
Domicilio: PASAJE SAN FRANCISCO 781 Bº SAN CAYETANO Localidad: SAN PEDRO DE JUJUY
Fecha Nac.: 21/02/1969 Nacionalidad: Argentino Documento: DNI 20.479.932
Estado Civil: Casado Sexo: Hombre Hijos: 2 Tel. 03888-15526272

Tarea Propuesta: Encargado

Resultado del Examen

CLINICO
HIPERTENSION ARTERIAL SEVERA. HERNIA UMBILICAL SIMPLE NO COMPLICADA. SOBREPESO. CONSULTA CON CARDIOLOGIA

LABORATORIO RUTINA
NORMAL

ELECTROCARDIOGRAMA
NORMAL

RX TORAX (FRENTE)
NORMAL

Conclusión del Examen

APTO D

Aptitud:
El postulante es NO APTO para la tarea propuesta.

Observaciones:
CONSULTA CON CARDIOLOGIA POR HIPERTENSION ARTERIAL

Las manifestaciones anteriores se hacen bajo declaración jurada.
Los resultados de este examen tienen validez al momento de ser practicados y la calificación apto significa que el postulante se encuentra en estado de salud práctica en la fecha de realización acorde a la edad y a la tarea propuesta, debiendo practicar los exámenes médicos periódicos correspondientes. El resultado del examen debe ser comunicado al postulante.

Dr. RAUL F. PIOLI
M.P. 1232
ESPECIALISTA EN MEDICINA DEL TRABAJO

Firma del Médico Firma del Trabajador Fecha: 08/08/2014 Pág. 1/1
KRUZLIAK, JAVIER ALEJANDRO RICARDO DNI 20.479.932

DOC 7: EXAMEN MEDICO PREOCUPACIONAL

Fuente: empresa Alberdi S. A.

COMODIN
MUY CERCA SUYO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

		Fecha Evaluación:	/ /	
Nombre del Evaluado:		**Puesto:**		
Antigüedad en Empresa:	**Unidad Negocio:**			

Marcar con una cruz donde considere que corresponde. Recuerde que la evaluación es la resultante de un concepto objetivo elaborado día a día y no una fotografía del momento de la evaluación.

COMPETENCIAS	Gran Debilidad	Necesita mejorar mucho	Necesita mejorar	Dentro de lo requerido por puesto	Supera lo requerido por el puesto
	1	2	3	4	5
Personales y laborales:					
Imagen y presencia: Aspectos de arreglo personal, higiene y cuidado de su indumentaria.					
Puntualidad: Ingreso a su jornada de labor en el horario establecido, con anticipación.					
Criterio: Capacidad para enfrentar situaciones, resolver problemas y proponer soluciones o tomar decisiones, analizando los hechos y usando un buen juicio, centrado y sensato.					
Iniciativa: Anticiparse con hechos y acciones útiles. No espera directivas ni instrucciones, actúa por si mismo con inteligencia y perspicacia. Genera sugerencias para mejorar su trabajo.					
Trabajo en Equipo: Interactuar y trabajar efectivamente con otras personas, entendiendo y respetando los roles de los compañeros de trabajo.					
Orientación al cliente: Actitud de ayuda y servicio al cliente, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. Implica conocer y resolver problemas y anticiparse a los mismos.					
Actitud: Sentido de pertenencia y aceptación plena de la misión, visión y responsabilidades de la Cía. Entusiasmo por el trabajo; compromiso por sus tareas; respeto por los demás.					
Ética - Adhesión a normas y políticas empresariales: Trabajar con valores morales, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.					
Conocimiento del trabajo: Se refiere a las normas, procedimientos y tareas que debe cumplir en el ejercicio diario de sus funciones.					
Eficiencia en el trabajo: Cumple con las responsabilidades haciendo un adecuado manejo de los recursos disponibles.					
Aceptación de responsabilidades: Disposición para asumir las actuales y buscar nuevas y mayores responsabilidades.					
Lealtad y sentido de pertenencia: Defender y promulgar los intereses de la empresa como si fueran propios. Orgullo de pertenecer a la organización.					

DOC 8: EVALUACION DE DESEMPEÑO

Fuente: empresa Alberdi S. A.

Relaciones interpersonales: Habilidad para generar vínculos laborales adecuados con sus compañeros y contribuyendo a mantener un buen clima laboral.					
Intelectuales					
Comunicación: Habilidad para mantener informado a pares, subordinados y superiores en tiempo y forma. Escuchar, preguntar y expresarse.					
Aprendizaje continuo: Capacidad de estar abierto a incorporar nuevos conocimientos que permitan asumir nuevos desafíos.					
Adaptabilidad al cambio: Capacidad para adaptarse a los cambios (situaciones, políticas, responsabilidades, etc.) con flexibilidad, compromiso y visión de futuro.					
Solo para "Personal de Conducción":					
Orientación a resultados: Gestionar sus responsabilidades con el fin de cumplir con los objetivos propuestos. Tiene metas desafiantes y constancia para cumplir con lo propuesto.					
Capacidad de trabajo: Asumir una serie de variables o tareas laborales al mismo tiempo, demostrando capacidad y contracción laboral, dando más de lo que se pide.					
Calidad de trabajo: Realizar las tareas con precisión y ausencia de errores, prestando atención al detalle. Busca la excelencia en las acciones que emprende y desarrolla.					
Dirección de personas: Capacidad de brindar normativas de trabajo adecuadas a los colaboradores, clarificando objetivos, normas y políticas.					
Liderazgo y alineamiento del equipo: Generar espíritu de equipo, compromiso y confianza; alinearlos y convencerlos en cuanto a los objetivos a cumplimentar. Gestión y					
Resultado:	**%**				

DOC 8: EVALUACION DE DESEMPEÑO
Fuente: empresa Alberdi S. A.

EMPRESA: GRUPO ALBERDI
PUESTO: Gte. Marketing
INFORMACIÓN COMPARATIVA DE LOS POSTULANTES

		Diaco, Álvaro Alexis	Iglesias, Sebastián	Pelusso, Marcelo	Grillo, Christian Javier	Troisi, A Seba
Datos Personales	Edad	33 años	35 años	45	41	3
	Estado Civil	casado	casado	casado	en pareja	Solt
	Hijos	2 hijas	2 hijos	3 hijos	sin hijos	Sin h
	Residencia	Tucumán	Villa Ballester, Buenos Aires	Buenos Aires	Berazategui, Buenos Aires	Resistencia, C Liverpool, re
Formación Académica	Estudios	Lic. en comercialización	Lic. en comercialización	Contador Público	Lic. en Comercialización	Lic. en Com
	Pos Grado	Managment Estratégico	Formación en Marketing Estratégico	Formación en Marketing & Retail	---	Máster en E Empresas,
Posición actual, Empresa		Encargado de Marketing, en Tarjeta Credicash	Gerente de Marketing y Publicidad en Cetrogar s.a.	Gerente, en Think Global, consultoría.	Gerente, en distriCH, distribuidora.	Realizando l Liver
Referencias Laborales	Empresa	La Luguenze srl	Frávega	Pernod Ricard	BA Rodamientos srl	Amerla
	Contacto	Martin Bulasio, Jefe RRHH.		Julieta Ilio, RRHH	Romina Gasperi - Cuentas corrientes proveedores	Carina Ochoa, J
	Referencia	Persona sincera, dinámica, comprometida con su trabajo, muy profesional, puso todo su empeño para cumplir con los objetivos planteados. Se desvincula por decisión propia.	Se ha corroborado que estuvo allí pero no brindan referencias.	Esperando recibir referencia solicitada	Soy la persona con más antigüedad en la empresa por eso doy referencias. Christian se desempeñó muy bien, es una persona proactiva y realizaba más tareas de las que le correspondían. Vivía muy lejos de aquí por eso terminó desvinculándose.	En el poco t coincidieron empresa, se de bien, excelente tuvo problemas Los coment directivos sob fueron mu Renuncia para Master e

DOC 9: COMPARATIVO DE PERFILES

Fuente: empresa Alberdi S. A.

PLANILLA DE CONTROL DE ACTIVIDADES DIARIAS - GERENTES	
1. Verificación de casilla de correo gerencial.	✓
2. Control de ofertas publicadas en cuanto a productos, precios, exhibición, cartelería y stock.	✓
3. Controlar la cartelería externa e interna en relación a ofertas del día u otras.	✓
4. Conocer el reporte diario de ausentismo - 8hs./10hs.	✓
5. Realizar el control de la consistencia interna de los pedidos de mercadería.	✓
6. Recorrido y control de empleados: imagen, presencia, uniformes completos, uniformes limpios, elementos de protección personal.	✓
7. Recorrido y control por salón de: limpieza, orden, exhibiciones, iluminación, audio, puntos de venta, etc.	✓
8. Recorrido y control de depósito en cuanto limpieza, orden, estibas de productos, etc.	✓
10. Recorrido y control de trastienda y cámaras en cuanto: limpieza, orden, productos p/ devolución, decomiso, etc.	✓
11. Recorrer y controlar las exhibiciones en cuanto a: no frenteados, precios, cartelerías, faltantes, etc.	✓
12. Conocer el horario de los repositores externos y verificar el cumplimiento de tareas.	✓
13. Análisis de ventas por Dpto. y productos, trabajar sobre exhibiciones, acciones, cartelería, ubicación, etc.	✓

DOC 10: PLANILLA DE CONTROL DE ACTIVIDADES DIARIAS DEL GERENTE

Fuente: empresa Alberdi S. A.

Selección por competencias: una estrategia de liderazgo organizacional.

Reclutamiento y selección de personal gerencial para supermercados

Trabajo final de Graduación presentado para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de Licenciada en Recursos Humanos.

Autora: Mariela Florencia López

Director: Mgter. Enrique Miguel Dionicio.

OBSERVACIONES TRIBUNAL EXAMINADOR

San Salvador de Jujuy, Argentina. Diciembre de 2017