

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA



CARTILLA DE TRABAJOS PRÁCTICOS

ASIGNATURA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL I

SALTA – 2012

TRABAJO PRÁCTICO N° 1**(ANÁLISIS DE TAREAS Y DESCR.P.T.)**

- La fábrica automotriz “LAMBORGHINI”, que está instalando una filial en nuestro país; lo contrata a Ud., como especialista en Recursos Humanos, para que elabore los formularios de Análisis de Tareas y Descripción de Puesto de Trabajo (información de suma importancia para la confección del manual de Cargos y funciones) para el puesto de Secretaria del Gerente de la filial.

TRABAJO PRÁCTICO N° 2
(RECLUTAMIENTO)

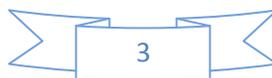
AVISO DEL DIARIO

Usted es el Gerente del Departamento de Recursos Humanos de la compañía Cervecera Crystal; y ante la jubilación del Ingeniero Químico, deberá realizar el reclutamiento para cubrir el puesto de trabajo que ha quedado vacante.

Se pide:

- * Enuncie y explique TODOS los medios de reclutamiento que crea pertinente.
- * Desarrolle un medio de reclutamiento.

TRABAJO PRÁCTICO N° 3



(SELECCIÓN)

El ingeniero Cornejo, quien está a cargo de la planta de envasado de la empresa minera Boratos Argentinos S.A., solicitó que se prescindiera de todo tipo de exámenes profesionales y comprobación de capacidades cognitivas para los operarios que a futuro ingresen a trabajar en la planta.

Su argumento es el siguiente: SI EL POSTULANTE A ACCEDER AL PUESTO DE TRABAJO PUEDE EXPLICAR CORRECTAMENTE LAS FASES DE OPERACIÓN DE PROCESO DEL BORATO Y COMPRENDE LOS ELEMENTOS BÁSICOS, PARECERÁ CANDIDATO ADECUADO. NO IMPORTA QUE SE HAYA GRADUADO O NO; PODEMOS CONTRATARLO.

Se pide: emita una opinión, fundamentándola.

TRABAJO PRÁCTICO N° 4
(CAPACITACIÓN)

Usted es el Gerente del Departamento de Recursos Humanos de la empresa de telefonía móvil “Opaco”.

Se está implementando un nuevo sistema inalámbrico en la provincia de Salta y deberá elaborar un Plan de Capacitación (Virtual) para los Ingenieros responsables de las localidades Tartagal, Oran, Rosario de la Frontera, Cachi y Cafayate.

TRABAJO PRÁCTICO N° 5

(EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO)

José López, durante muchos años, se desempeñó como Gerente de Marketing de la Empresa. Recientemente fue nombrado como Gerente Comercial.

Al hacerse cargo de sus nuevas responsabilidades se encontró con un problema de RRHH, bastante desconcertante.

Uno de los antiguos colaboradores del sector (Juan Galán), obtiene los mejores resultados en su puesto de trabajo, pero al tomar información del sector se enteró que Juan hace un tiempo considerable que no realiza ningún trabajo en equipo relevante, elude responsabilidades colectivas y tiene muy bajo compromiso.

Además, a sus espaldas, sus pares comentan que llega normalmente 45 minutos tarde a su trabajo, producto de sus “salidas nocturnas”. El apodo entre los miembros del sector es “Resaca Galán”, situación que más de una vez ha generado cierto malestar y un clima tajante en el sector, ya que no es de su agrado.

El método para recuperarse cuando llega de sus “largas noches” se limita a lo siguiente:

- Leer los diarios mientras bebe el primero de los diez café del día.
- “Navegar” por los sectores del área comentando experiencias nocturnas y de su día anterior.
- Una pausa para el almuerzo de dos horas, cuando no está en la calle visitando clientes, (¿cuánto será el tiempo que se toma en estas circunstancias?).
- Desaparición por la tarde de aproximadamente una hora y media (según se comenta para dormir la siesta).

López esperaba que los colaboradores se sintieran molestos por estos comportamientos.

Grande fue su sorpresa cuando entendió que realmente todos lo aprecian, al menos en la superficie, y que se lo consideran como una especie de “Héroe popular”, esto seguramente porque Galán aplica sus habilidades de encantamiento y seducción, como seguramente lo hace con los clientes de la organización. Así fue que decidió investigar detenidamente el tema antes de tomar cualquier decisión.

Relevó información pertinente, concurre a RRHH para investigar el tema, así se enteró de los siguientes puntos:

- Lleva 20 años en la organización.

□ Su primer puesto fue de analista de administración interna, con responsabilidades limitadas y de carácter general. En sus evaluaciones anuales de rendimiento se citaba y reconocía su capacidad de innovación y su profundo conocimiento de las relaciones interpersonales, con cierto compromiso y respeto por los demás colaboradores.

□ Esta situación de priorizar los resultados le permitió ser transferido al sector comercial.

□ Luego de algunos años fue ascendido a coordinador de un equipo de venta, ya que los resultados se mantenían y en algún punto se potenciaban.

□ Varios de sus recursos reconocidos para la venta fueron puestos de ejemplo en diversas oportunidades, pero algunas de las personas del sector conocían que estos venían acompañados de la presión permanente, falta de respeto en algunas ocasiones y procedimientos poco claros en otras.

□ En muchas oportunidades la Empresa le concedió varias bonificaciones al final de la gestión anual por haber alcanzado los resultados previstos, pero le llamó la atención que esto no repercutiera en el resto de los integrantes del equipo.

Cuando se hizo una vacante de mayor jerarquía en el sector (Jefe de un área), Galán era “número puesto”, grande fue la sorpresa de todos, cuando se contrató a alguien externo.

A partir de esta situación empezó a contar con la popularidad ya referida.

Parece ser que Galán aceptó este revés en su carrera ascendente con cierto grado de indiferencia, potenciando sus conductas hacia los resultados, pero al mismo tiempo fortaleciendo el estilo de trato interpersonal cordial y encantador en el sector.

Con el paso del tiempo se acrecentó la situación de obtener los resultados a toda costa, sin importar el “como”. Acciones de tipo populistas le permiten mantener cierto “prestigio” pero todos saben que estas prácticas vulneran los valores definidos en la Organización.

En diferentes acciones comerciales, el quedó bien parado frente a la antigua conducción, no así su equipo, objetivo preferido de sus quejas y acciones de implementar el poder formal, ya que nunca dudó en dejar al descubierto a alguno de sus integrantes con tal de salvarse.

El responsable anterior del área había observado, incluso comentado la afición de Galán por la bebida que había impactado posiblemente también en su matrimonio.

Su experiencia le permite salvar las situaciones, alcanzar los resultados, ser “referente”.

Lo que nadie ha notado es que últimamente solo se le han asignado tareas de rutina, que no son decisivas y que en otras ni siquiera se lo ha tenido en cuenta.

Consignas sobre la situación planteada

1. ¿Cuáles son las causas que se ocultan tras la forma de actuar de Galán?
1. ¿De quien es la responsabilidad del estado actual del comportamiento de Galán?
2. ¿Deberían haber actuado de otra forma los responsables de Galán?
¿Cómo?
3. ¿Qué debería hacer López?
4. ¿Cómo responsable del área de RRHH, que le aconsejaría a López?
5. ¿Qué haría Ud. con esta situación?
6. ¿Cómo actuaría con el resto de los integrantes del área? Enumérelos pasos a seguir y porqué.

TRABAJO PRÁCTICO N° 6 **(INCENTIVOS)**

Claudio acaba de cumplir 29 años, está casado y tiene dos hijos de 6 y 2 años de edad. Ha completado su educación formal con mucho sacrificio, luego de haber transitado por diferentes casas de estudio tanto privadas como estatales.

Su título de grado es Licenciado en Comunicación, pero el haber ingresado al “sector” que usted dirige le ha dado cierta solidez en sus conocimientos de los procedimientos de “personal”.

Tiene una base cultural amplia y variada, fruto de sus múltiples intereses, especialmente aquello que tuviera que ver con el arte, pintura, talleres literarios y cine.

Nieto de inmigrantes de origen europeo, trabajó desde muy joven y a través de su tío, un operario ya jubilado, ingresó a la Empresa en el año 1997.

Los conceptos que el tiene de “su empresa”, están en el orden de: “Es una empresa pequeña que antes que Silver Peant comprara las acciones tenía mucha cercanía entre la dirección y sus colaboradores. Hoy todavía se mantienen, a pesar de ello, ciertos elementos propios de la cultura inicial: respeto, confianza y autonomía para trabajar, pero me parece que vamos hacia una nueva que deja de lado la protección y seguridad de antaño”. Se considera a si mismo como una persona creativa. Ha participado en forma directa en todos los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal necesarios para la apertura del primer local con marca propia, determinado por el directorio como parte de la nueva estrategia comercial de la Organización.

Se entusiasmó mucho con esta posibilidad, más allá de algunos inconvenientes propios de los procesos, ante la posibilidad de crear y hacer. Ud. pensó que tendría que apagar varios “incendios”, ya que evidentemente Claudio necesita en forma permanente alguien que lo guíe.

Luego de llevar a cabo las actividades de implementación, en las cuales muchas de las cosas que Ud. pensó se materializaron, Claudio volvió al sector. Por razones de tiempo no pudo darle un feed-back de acuerdo a lo que Ud. considera correcto.

El volver a sus tareas habituales, le provoca cierta frustración seguramente en algún momento, se lo hará saber a Ud.

En función de los resultados globales obtenidos se imaginó que tendría la posibilidad de ser una especie de responsable de la administración en forma independiente de los locales en lo que a personal se refiere, sin perder su dependencia.

Cuando Ud. le hizo referencia a la negativa con respecto a esta situación, lo tomó de sorpresa, sus ilusiones eran muchas.....

“Querría seguir pensando que mi situación en la organización todavía me permite alentar alguna mejora a lo que mi puesto se refiere, lo tomo como un desafío. He pedido aumento de sueldo en la última evaluación” su respuesta fue: “Sabes que la situación no está para dar aumentos ni ningún beneficio que

implique gastos para la Empresa, además tu sueldo es el máximo que corresponde a tu categoría”.

PAUTAS DEL PENSAMIENTO DE CLAUDIO:

A la gente hay que “exprimirla” en lo que mejor saben hacer, sea cual fuere su lugar en la Empresa. Hay que tomar lo mejor de la gente, todos tenemos fortalezas y debilidades.

En lo que a posibilidades de crecimiento uno puede no tener potencial pero continuar de acuerdo a la cultura conectada.

En otras organizaciones te consideran un “tapón” y después de un tiempo te echan.

CONSIDERACIONES GENERALES

La estructura de la organización es pequeña, la compra de las acciones por parte de Silver Peant, generaron ciertas expectativas no cumplidas hasta ahora.

Es posible “oxigenar” la estructura y en la organización son muy poco adeptos a brindar reconocimientos no materiales a los que se destacan.

Claudio es bueno en lo suyo, ha participado de distintas reuniones en la Organización ya que es muy creativo pero, le falta claridad y entender el contexto, su visión es muy al día a día.

En contadas oportunidades se le han marcado sus valores y señalado sus oportunidades de mejora, se mostró muy abierto en recibirlos, pero evidentemente le cuesta llevarlos a la acción ya que no se notan mejorías.

Su rendimiento no es parejo, tiene días brillantes y otros...

Esta desmotivado, considera que no está funcionando como en otra época, que la ilusión que se creó con respecto a los locales al no materializarse le golpeó fuerte. Está en una cierta caída y la situación puede agravarse.

La consideración general del personal jerárquico de la Organización es que no tendría muchas “luces” para ascender, esta en el tope salarial y aparentemente, en el techo de su carrera,

Hoy la situación no es grave, se puede convivir con ella, pero hay dos problemas: el futuro y el “mientras tanto”.

Algunas veces la duda es... si no le estará pidiendo algo que va más allá de sus posibilidades...

Consignas sobre la situación planteada

1. ¿Cuáles son las causas que se ocultan tras la forma de actuar de Claudio?
2. ¿Qué devolución de desempeño le daría a Claudio? (enumere los temas a tratar y su contenido)
3. ¿Qué objetivos le plantearía?
4. ¿Qué le aconsejaría a Claudio en una charla informal?
5. ¿Qué haría Ud. con respecto al desarrollo de Claudio en la Organización?
6. ¿Cómo actuaría con el resto de los integrantes del área, en función de Claudio? Enumere los pasos a seguir y porqué.

TRABAJO PRÁCTICO N° 7 (CONFLICTOS)

PERSONAS INTERVINIENTES:

Ingeniero Pedro Vieytes: Responsable de Planta. 35 años. Ingresó a Maní Federal a los 18 años, al finalizar sus estudios medios, cursó sus estudios universitarios mientras se desarrollaba en la organización. Su primer puesto fue en el sector cortado, luego supervisor, responsable de logística hasta su puesto actual que ocupa desde hace dos años.

Contador González: Gerente General.

Ingeniero Pedraza: Jefe directo de Vieytes, Gerente de Producción.

Lic. Guevara: Gerente de Recursos Humanos de una de las principales industrias del rubro alimenticio.

Mientras Ud. se encuentra preparando como transmitir y aplicar lo aprobado por el directorio, se produce este diálogo entre Vieytes y González en un sector de la planta:

González: Hola Pedro, me llegó un comentario que no estás conforme con tu trabajo y que estarías evaluando la posibilidad de dejarnos.

Vieytes: Bueno, vos sabes el tiempo que llevo en la Empresa, me siento desgastado...no sé, hoy estoy bastante insatisfecho, pensar que cuando llegué a este puesto eran todas ilusiones...

González: Mira Pedro, te conozco hace mucho, se como trabajas y te necesitamos sobretodo con toda esta nueva movida, decime que podemos hacer...

V: no lo tomes a mal,... pero no quiero que me ofrezcan un aumento de sueldo ahora que tengo una oferta de otra empresa. Yo quiero que me paguen lo que vale mi trabajo.

G: ¿Cuáles son tus pretensiones?

Es importante antes de continuar conocer estos hechos producidos unos días atrás...

Pedro: Quiero hablar con vos, sos mi jefe directo, desde hace unos días mi ánimo no es el de siempre, en la planta todos me preguntaron que me pasa...menos vos.

Pedraza: Me intrigas, Vieytes, ¿qué te pasa?

PV: Bueno, te prevengo que yo no lo generé...pero a través de una compañera del posgrado me ofrecieron un puesto similar en otra empresa y con aumento del 30 %, fui a una entrevista y sin darme cuenta entré en un ritmo que en menos de una semana pasé todas las entrevistas, examen médico, me quieren cuanto antes.....pero yo les dije que no podría ser hasta antes de un mes.

P: Vieytes, no puedo creer lo que escucho, ¡como llegaste a esto!

PV: Mira, no te pido que hagas nada, la decisión esta tomada...

P: no me podes pedir que no haga nada déjame plantear la situación, seguro debe haber una solución...

PV: hace lo que quieras...pero que te quede claro que no estoy presionando para un aumento de sueldo, ese tema ya lo hablamos antes y muchas veces...además de otras cosas...

Entrevista de Vieytes con el Lic. Guevara, llevada a cabo en las dependencias de la Universidad en donde Pedro esta cursando su posgrado en Finanzas.

Guevara: Que tal Vieytes, ¿puedo llamarlo por su nombre? Cuénteme de Ud.

Pedro: Bueno, como no ¿empiezo por lo laboral? En realidad nunca había trabajado hasta que ingresé por un familiar a Maní Federal, empecé barriendo y haciendo las tareas de maestranza en el sector de cortado y así fui tomando contacto con las máquinas, con el personal de mayor experiencia que me contaba todos los secretos para poder realizar el trabajo...al poco tiempo estaba sentado en el sector de envasado, realmente disfrutaba ver salir toda la producción y como a través de las “manos mágicas” de los operarios se moldeaba y quedaba listo para la distribución.

Allí la tomaba yo y a través de los movimientos que me habían enseñado y las nuevas máquinas quedaba lista para ser transportada a empaque.....bueno lo debo estar aburriendo con todo esto...

G: Pedro, por favor continúe.....

PV: estuve aproximadamente tres años en el sector, pasé por todas etapas de trabajo con el maní, luego fui transferido al sector de recepción de materia prima y su posterior tratado hasta la obtención propiamente dicha. Esta experiencia me permitió ser años más tarde responsable de la logística de la planta, fueron algo de seis meses para luego ser transferido al sector distribución.

Esta fue una de las mejores etapas de mi vida en la planta tenía un responsable de sector que cubría todas las expectativas que uno tiene sobre sus Jefes....era el “Jefe”, yo lo miraba siempre para aprender, era una persona con mucha experiencia, todos hablaban permanentemente como había gestionado la etapa en la cual la planta se tecnificó y eso obligo a distintos movimientos, como llegaba a la gente....

G: ¿esta persona es su modelo de liderazgo?

PV: sin duda es el reflejo que uno querría tener, pero bueno con el tiempo le llego su jubilación, todavía de vez en cuando viene a la planta..... la recorre.... ¿en donde estaba?

G: me contaba del sector de distribución...

PV: ah...discúlpeme de allí volví al sector de envasado como supervisor durante tres años, traté de aplicar lo aprendido en distribución, creo que me fue muy bien, sentí muchas veces que no solo se hacían las cosas sino que además al hacerlas se disfrutaba, cada uno se sentía responsable de su trabajo.....y bueno luego estuve como le dije responsable de logística, pero en realidad lo sentí como algo muy rutinario y desde hace dos estoy como responsable de planta.

G: bien Pedro que interesante ¿y sus estudios?

PV: empecé la universidad al año siguiente de entrar a Federal, me imaginaba que debía ir de a poco y acostumbrarme primero a trabajar y luego a hacer las dos cosas juntas.

Siempre me imaginé que a la empresa le debería preocupar mucho, aunque siempre tuve la sensación que solo era a través de la dedicación que podía tener cada jefe...bueno luego de siete años de esfuerzo y algún estímulo perdido me recibí de Ingeniero Industrial...todavía recuerdo el orgullo con el cual fui a la planta con mi título...fue una fiesta...solo en mi sector.

G: Hablemos de su experiencia actual ¿Cómo la evalúa?

PV: yo siento que puedo aprender de mucha gente, sean pares, colaboradores o superiores. Como le comenté, tuve diferentes experiencias, siempre en proyectos importantes...claro que de acuerdo a mi rol en la empresa, pero mi sensación es que ¿ya se lo dije? Dependía exclusivamente de lo que el jefe podía generar, no se si esto es un resultado de la cultura de la Empresa.

Rescato como muy positivo de esta experiencia el gusto por lo que hago, la relación con la gente y la situación que mi desarrollo fue de menor a mayor en el tiempo desde que entré a la Empresa hasta mi puesto actual.

G: ¿Por qué quiere cambiar de trabajo? ¿Cómo llega a nuestra empresa?

PV: Bueno en realidad yo no estoy buscando trabajo, hace poco Jimena (compañera del posgrado) me comentó la búsqueda y aquí estoy.....

G: si.... ¿y entonces?

PV: lo que pasa es que de un tiempo a esta parte me empecé a sentir bastante insatisfecho. Hoy no siento valorado. Mi problema fundamental no es el sueldo, yo pretendo que me valoren en función de lo que creo que valgo. ¿Cómo explicarlo? Creo que hasta que llegué a mi puesto actual me valoraron, de hecho ingresé como le conté.

Todo empezó cuando Silver Peant compró las acciones, yo me hice muchas ilusiones, me imaginé cambios pero...todo sigue igual.

Ahora no pueden darme un aumento porque me lo dieron cuando me hice cargo de la planta, eso lo entiendo pero porqué cuando planteé la posibilidad de hacer el posgrado en un primer momento me alentaron, pero ahora parece que da lo mismo, me prometieron que me iban a costear parte de la inversión, pero hasta ahora....para mi es un gran sacrificio, me cansé de plantearlo, formal e informalmente, en la entrevista de evaluación del año pasado mi jefe me dijo que estaba a consideración.....que uno busque superarse a algunas personas le da... ¿miedo?

G: ¿por qué se siente así?

PV: Todos dicen que soy uno de los baluartes de la organización, un producto genuino, pero creo que son pocos lo que realmente saben cuales son mis expectativas cuales son mis posibilidades de desarrollo, yo creo que todavía no llegué a mi techo, me gusta estudiar, aprender, me gustan los desafíos...

Hace poco tuve la oportunidad de hacer un curso de gestión de RRHH, pero me dijeron que no era mi área y que tenía mucho trabajo, pero la realidad es que yo tengo mucho trabajo porque siempre llego temprano y me voy tarde, ahora

resulta que me impiden hacer algo que me gusta como es capacitarme, estoy molesto por eso, es como que en estos momentos nada me conforma.

G: Esta bien Pedro, lo entiendo ¿Cómo se compone su familia?

PV: estoy casado, tengo dos hijos de 5 y 2 años, mi mujer retomó los estudios, espera terminar en dos años la carrera de psicóloga, de sus conocimientos y experiencia muchas veces me nutro, dejó de trabajar en la empresa "X" por los niños, ahora esta colaborando en forma independiente con unas compañeras de facultad, ya recibidas, en unos proyectos de "competencias", realmente ni idea que es.

G: Bien creo que por hoy esta bien, me alegro haberlo conocido reconfirmo todo lo que Jimena le ha comentado del trabajo, incluso que estaría ganando aproximadamente un 30% más que su sueldo actual, lo llamo en dos o tres días para una nueva entrevista, pero le adelanto que tenemos urgencia para que ingrese...

PV: necesito por lo menos un mes...

Consignas sobre la situación planteada

1. ¿Cuáles pueden ser las causas que motivan el comportamiento de Pedro?
2. ¿Cómo aconsejaría al Jefe de Pedro para que gestione esta situación?
3. ¿Llevaría a cabo alguna acción sobre Pedraza? ¿Cuáles?
4. ¿Cómo asesoraría al Gerente General en esta situación?
5. ¿Cómo responsable del área de RRHH, que le aconsejaría a Pedro, de tener una charla informal?
6. ¿Qué haría Ud. con respecto al desarrollo de Pedro en la Organización?
7. ¿Cómo resolvería la situación con respecto a Pedro y su posterior impacto en la Organización?