



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

**Gestión de Planificación, Abastecimiento y Retención  
Del Capital Humano Especializado en la empresa  
ON S.R.L.**

**Tutor Interno:** Barrale, María Susana (IUA)

Malaman, Rossana

Singezer, Olga

**Tutor Externo:** Coach Lic. Alelí A. Ortiz

**Tribunal:** RAZZI, Carolina

GARCIA, Isabel

**Alumno:** Gerino Marcuzzi

**2016**

## Índice de Contenido

<b>Índice de Contenido</b> .....	<b>2</b>
<b>Índice de Tablas</b> .....	<b>4</b>
<b>Índice de Ilustración</b> .....	<b>4</b>
<b>Índice de Gráficos</b> .....	<b>4</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>6</b>
<b>INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO</b> .....	<b>8</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>9</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>10</b>
<b>2. Tema y Objetivos</b> .....	<b>11</b>
2.1. Tema.....	11
2.2. Objetivos .....	11
2.2.1. Objetivo General .....	11
2.2.2. Objetivos específicos.....	11
2.3. Alcance .....	11
<b>3. Marco Teórico</b> .....	<b>12</b>
3.1. PyMEs y Gestión de Recursos Humanos .....	12
3.1.1. Gestión de Capital Humano en PyMEs.....	14
3.2. Procesos de Recursos Humanos.....	18
3.2.1. Subsistema Provisión: .....	19
3.2.2. Subsistema de Aplicación:.....	24
3.2.3. Subsistema de Mantenimiento .....	29
<b>4. Metodología a utilizar en el desarrollo del trabajo</b> .....	<b>31</b>
4.1. Diseño Metodológico .....	31
4.2. Matriz metodológica .....	31
<b>5. Cronograma tentativo de realización del trabajo (etapas previstas y plazos)</b> .....	<b>33</b>
<b>6. Presentación de la Empresa</b> .....	<b>34</b>
6.1. Historia .....	34
6.2. Definición de la empresa:.....	35
6.2.1. Visión:.....	35
6.2.2. Slogan:.....	35
6.2.3. Objetivos .....	35

6.2.4.	Valores:.....	36
6.3.	Estructura:.....	37
6.3.1.	Descripción de la Estructura y del Organigrama.....	37
<b>7.</b>	<b>Análisis Situacional.....</b>	<b>39</b>
7.1.	Proceso De Gestión De Recursos Humanos.....	39
7.1.1.	Subsistema de Provisión:.....	39
7.1.2.	Subsistema de Aplicación:.....	40
7.1.3.	Subsistema de Mantenimiento:.....	42
7.1.4.	Subsistema de Desarrollo:.....	42
7.1.5.	Subsistema de Control:.....	44
7.2.	Análisis de Satisfacción Laboral.....	45
<b>8.</b>	<b>Conclusiones Diagnosticas.....</b>	<b>57</b>
8.1.	Análisis Preliminar FODA.....	57
8.1.1.	Fortalezas.....	57
8.1.2.	Debilidades.....	57
8.1.3.	Oportunidades.....	58
8.1.4.	Amenazas.....	58
8.2.	Conclusión.....	59
<b>9.</b>	<b>Propuesta de Mejora y Transformación.....</b>	<b>61</b>
9.1.	Introducción.....	61
9.2.	Matriz Estratégica.....	62
9.3.	Planes de Acción: Subsistema de Provisión.....	63
9.3.1.	Proceso de Selección.....	63
9.3.2.	Proceso de Inducción.....	68
9.3.3.	Preparación del Mercado.....	71
9.4.	Planes de Acción Subsistema de Aplicación.....	75
9.4.1.	Revisión del Organigrama y Estructura Actual.....	75
9.4.2.	Confección de Evaluaciones de Desempeño y Sistema de Evaluación.....	80
9.5.	Planes de Acción Subsistema de Mantenimiento.....	85
9.5.1.	Diseño de un programa de Enriquecimiento de puestos.....	85
9.5.2.	Diseño de un Sistema de Mentoría.....	89
9.5.3.	Programa de Beneficios No Remunerativos.....	92
9.6.	Cronograma de Implementación.....	96
9.7.	Presupuesto.....	98

<b>10.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>99</b>
<b>11.</b>	<b>Bibliografía.....</b>	<b>101</b>
11.1.	Bibliografía Impresa .....	101
11.2.	Bibliografía Digital .....	102
<b>12.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>103</b>
12.1.	Anexo I: Base de Datos .....	103
12.2.	Anexo II: Planilla de averiguación de Antecedentes .....	105
12.3.	Anexo III: Manual de Inducción.....	106
12.4.	Anexo IV: Descripciones de Puestos .....	121
12.5.	Anexo V: Evaluaciones de Desempeño .....	130
12.5.1.	Anexo V.1: Evaluación gerente General.....	130
12.5.2.	Anexo V.2: Evaluación Secretaria Administrativa .....	136
12.5.3.	Anexo V.3: Evaluación Programador Senior.....	141
12.5.4.	Anexo V.4: Evaluación Programador Junior .....	146

### Índice de Tablas

Tabla 1: Tamaño de las Empresas por Sector (Fuente: Ministerio de Industria, 2014) .....	13
Tabla 2: Tamaño de las Empresas por Sector (Fuente: CNV, 2010) .....	13
Tabla 3: Clasificación de PyMEs por cantidad de empleados (Fuente: Fundación Observatorio PyMEs 2013).....	14
Tabla 4: Subsistemas de Chiavenato (Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato, 2007) .....	18

### Índice de Ilustración

Ilustración 1: Organigrama ON S.R.L. (Fuente: ON S.R.L., 2009).....	37
Ilustración 2: Organigrama Actual de la empresa (Fuente: ON S.R.L. 2009). .....	75
Ilustración 3: Organigrama Propuesto (Fuente: Elaboración Propia) .....	77

### Índice de Gráficos

Gráfico 1: Satisfacción laboral sobre Tarea y Objetivos del Puesto (Fuente: Elaboración Propia) .....	45
Gráfico 2: Satisfacción laboral sobre Tecnología, Condiciones Ambientales y Salario (Fuente: Elaboración Propia) .....	46

Gráfico 3: Satisfacción laboral sobre Premios y recompensas, y Beneficios no Remunerativos (Fuente: Elaboración Propia).....	48
Gráfico 4: Satisfacción laboral sobre Relaciones con compañeros y superiores, y apoyo de superiores (Fuente: Elaboración Propia).....	49
Gráfico 5: Satisfacción laboral sobre Medios de comunicación y calidad de la comunicación (Fuente: Elaboración Propia).....	51
Gráfico 6: Satisfacción laboral sobre Claridad en objetivos empresariales (Fuente: Elaboración Propia).....	51
Gráfico 7: Satisfacción laboral sobre Participación en resolución de conflictos y toma de decisiones (Fuente: Elaboración Propia).....	52
Gráfico 8: Satisfacción laboral sobre Capacitación laboral (Fuente: Elaboración Propia) .....	53
Gráfico 9: Satisfacción laboral sobre Políticas de promoción y posibilidades de desarrollo (Fuente: Elaboración Propia).....	54
Gráfico 10: Satisfacción laboral sobre reconocimiento laboral y reconocimiento empresarial (Fuente: Elaboración Propia).....	55

## **Agradecimientos**

*Jamás alcanzaran las palabras de agradecimiento para la Familia,  
igual de corazón se le agradece por todas las enseñanzas,  
aprendizajes, momentos únicos, compañía, risas y llantos.*

*Especial agradecimiento a mi prima y padres por ayudarme,  
apoyarme, valorar y aprovechar sus enseñanzas y acompañamiento y  
en solidarizarse a que pueda cumplir este objetivo.*

**Título:**

***Gestión de Planificación, Abastecimiento y Retención***

***Del Capital Humano Especializado en la empresa***

***ON S.R.L.***



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo  
Profesional

Lugar y fecha: 13 de Septiembre  
de 2016, Córdoba

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

**Título del Proyecto de Grado:** Gestión de Planificación,  
Abastecimiento y Retención del Capital Humano Especializado en  
la empresa ON S.R.L.

**Integrantes:** Marcuzzi, Gerino.

**Profesor Tutor del PG:** Lic. Coach Alelí A. Ortiz

**Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: RAZZI, Carolina  
Vocal 1: GARCIA, Isabel  
Vocal 2: MALAMAN, Rossana  
Tutor: BARRALE, Susana

**Resolución del Tribunal Evaluador**

El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.

Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

## Resumen

En el Presente Trabajo de Graduación se desarrolló un proyecto de aplicación para desarrollar la Planificación, Abastecimiento y Retención del Capital Humano Especializado en la empresa ON S.R.L.

Para alcanzar este objetivo se realizó un diagnóstico interno de la empresa de la gestión de recursos humanos como de los principales aspectos organizacionales, como lo son la historia, bases estratégicas y la estructura. También se realizó un análisis de la satisfacción laboral de sus empleados, contemplando las principales actividades asociadas a la gestión de capital humanos en las organizaciones.

Como resultado se obtuvo la necesidad de implementar planes de acción en lo referente a la provisión de personal, revisión de la estructura y definiciones de puestos, y retención y mantenimiento de personal capacitado; todo teniendo en cuenta una limitación presupuestaria de la empresa para solventar este tipo de planes como la necesidad urgente de resolver su problemática relacionada a los recursos humanos.

A partir del diagnóstico, se diseñaron tres planes de acción. El primero, relacionado a la provisión de personal, en el cual se plantearon tres acciones claves: diseño del proceso de selección, procesos de inducción del nuevo personal y captación de recursos humanos nuevos. En el segundo plan de acción, se contemplaron dos líneas de trabajo, la primera asociada al rediseño de la estructura y organigrama empresarial y, en la segunda la definición de puestos y evaluación de desempeño.

Finalmente, en el tercer plan de acción relacionado al mantenimiento del personal, se planteó la gestión de personal mediante tres guías: la primera basada en el enriquecimiento de puestos horizontalmente, la segunda en un sistema de Mentoría para capacitar al nuevo personal, y la tercera un plan de beneficios no remunerativos, tanto grupales como individuales.

Como resultado, se obtuvo una planificación a dos años aproximadamente, con un costo total de \$97.000 aproximadamente y un costo mensual de \$4000, respetando el presupuesto brindado por la empresa.

**Palabras Claves:** Recursos Humanos – Profesionales Especializados – PyMEs – Software – Herramientas Inteligentes – Competencias

## 1. Introducción

En la actualidad, las empresas están insertas en un mercado caracterizado por un cambio acelerado y una alta digitalización, que requiere una alta adaptación y capacidad de respuesta ante las nuevas y continuas demandas. Para esto, las empresas deben contar con un equipo de recursos humanos capacitado, pero sobre todo con una gestión centrada en estándares de eficiencia y eficacia.

En este contexto, la Planificación Estratégica de Recursos Humanos es fundamental para cualquier empresa, pero principalmente para las PyMEs, quienes deben poder ser competitivas y obtener resultados que le permitan mantenerse a mediano y largo plazo.

ON S.R.L., es una PyMEs radicada en Rio Cuarto, Córdoba, y dedicada a brindar consultoría y servicios informáticos a otras empresas mediante el diseño a medida de Software, basados en la utilización de GENEXUS como plataforma de diseño. Esta, es una herramienta inteligente y adaptable a las necesidades de diferentes tipos de empresas, tanto públicas como privadas, y de diferentes rubros, y es considerada una de las herramientas de última generación en diseño de software a medida.

ON, cuenta con una trayectoria de más de 35 años en el mercado y con la atención a clientes destacados como la Municipalidad de la Ciudad de Rio Cuarto y Municipalidades en la zona de influencia, Aceitera General Deheza (AGD), El Centro de Empleados de Comercio, Colegios privados secundarios y Colegios Profesionales, entre otros.

Considerando el mercado en el cual se inserta y el hecho de que los profesionales informáticos especialistas en GENEXUS son escasos, requiere poder realizar una planificación de los procesos de recursos humanos que le permita afrontar un futuro de crecimiento exitoso.

Es en base a lo expuesto, con la presentación del presente trabajo se pretende desarrollar en el presente trabajo la planificación estratégica de los procesos de recursos humanos, con el objetivo de acompañar el mantenimiento y crecimiento de la empresa.

## 2. Tema y Objetivos

### 2.1. Tema

Desarrollar una planificación de Recursos Humanos para la Gestión de Capital Humano en la empresa ON S.R.L.

### 2.2. Objetivos

#### 2.2.1. Objetivo General

Diseñar la planificación, abastecimiento y retención del capital humano especializado en la empresa ON S.R.L., en Rio Cuarto, Córdoba.

#### 2.2.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico situacional de ON S.R.L. general, y desde lo específico lo concerniente a las acciones de Recursos Humanos desarrolladas.
- Identificar las fortalezas y debilidades en la gestión de recursos humanos de la empresa.
- Diseñar acciones relacionadas a la gestión del capital humano a corto, mediano y largo plazo para optimizar los recursos humanos disponibles.
- Establecer un plan de ejecución e implementación de las acciones diseñadas para ON S.R.L.

### 2.3. Alcance

El proyecto se centrará en los procesos de recursos humanos desarrollados en la PyMEs ON S.R.L., observando las acciones que se realizan en cada subsistema y verificando la eficiencia en los mismos. A partir de ello se realizan propuestas de acción en relación a los subsistemas Mantenimiento y Desarrollo con el objetivo de crear un plan Estratégico que colabore al logro de los objetivos.

### 3. Marco Teórico

#### 3.1. PyMEs y Gestión de Recursos Humanos

Los criterios para definir qué empresa es o no una PyMEs varían de acuerdo a los autores o las leyes que abordan la temática. En general, se observa que la mayoría coincide en que una PyMEs se caracteriza por tener volúmenes de producción limitados, al igual que el nivel de facturación y cantidad de empleados.

La Ley Nacional N° 24.467<sup>1</sup> de Pequeña y Mediana Empresa, define las características de las empresas que serán consideradas PyMEs, para esto cada país y cada región dentro del país tendrá una autoridad competente para definirlo, y los criterios variaran de acuerdo al sector al que pertenece la empresa. La ley N° 24467, en su Artículo 83° señala que:

*Pequeña empresa es aquella que reúna las dos condiciones siguientes:*

*a) Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.*

*b) Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento del artículo 105 de esta Ley. (Ley N° 24467, Art. 83: s/p)*

Aunque la Ley nacional se basa en la definición de PyMEs en base a indicadores cuantificables, es importante utilizar también las características cualitativas. De acuerdo a lo planteado por la Ley N° 25.300<sup>2</sup> de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, la cual tiene por objeto el fortalecimiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMEs) que desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva.

---

<sup>1</sup> Ley Nacional N° 24467. Pequeña Y Mediana Empresa. Artículo N° 2. 15 de Marzo de 1995

<sup>2</sup> Ley N° 25.300 de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Artículo N° 1. 16 de Agosto de 2000

Por el contrario quedarán excluidas de dicho régimen legal las empresas que “aun reuniendo los requisitos cuantitativos establecidos por la autoridad de aplicación, estén vinculadas o controladas por empresas o grupos económicos nacionales o extranjeros que no reúnan tales requisitos” (Ley N° 25.300)<sup>3</sup>, ante lo cual cualquier empresa que posea dependencia de otra o de un grupo de empresas o socios no podrá ser considerada dentro de esta categoría por no ser independiente.

En relación a la facturación total anual que debe tener una empresa para ser considerada dentro de la categoría PyMEs, se encuentra la Resolución N° 50/2013<sup>4</sup> que modifica a la Resolución N° 24/2001, que establece el máximo nivel de ventas totales anuales, incluyendo el IVA (Impuesto al valor agregado). En función de esta reglamentación, se establecen los límites de acuerdo al rubro o mercado en el cual actúa la empresa:

<b>Agropecuario</b>	<b>Industria y Minería</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>	<b>Construcción</b>
54.000.000	183.000.000	250.000.000	63.000.000	84.000.000

Tabla 1: Tamaño de las Empresas por Sector (Fuente: Ministerio de Industria, 2014)

Por su parte, de acuerdo a la Comisión Nacional de Valores (CNV) para operaciones de PyMEs en el Mercados de capitales, se basa en la Resolución General 582/2010 de la CNV, en función de los siguientes valores de ventas anuales como máximo, excluyendo el IVA y el Impuesto Interno:

<b>Sector Tamaño</b>	<b>Agropecuario</b>	<b>Industria y Minería</b>	<b>Comercio</b>	<b>Servicios</b>	<b>Construcción</b>
<b>Pequeña Empresa</b>	\$8.200.000	\$20.600.000	\$28.000.000	\$8.600.000	\$9.600.000
<b>Mediana Empresa</b>	\$48.200.000	\$164.400.000	\$223.800.000	\$56.600.000	\$75.400.000

Tabla 2: Tamaño de las Empresas por Sector (Fuente: CNV, 2010)

Como se puede observar, existe una diferencia entre lo que propone la Ley Nacional y la CNV, principalmente en que la segunda discrimina entre pequeña y mediana empresa, y la primera no lo establece.

Otro criterio que no es mencionado en estos dos casos, pero que es importante al momento de clasificar la empresa es la cantidad de empleados, de acuerdo a los criterios de la

<sup>3</sup> Ley N° 25.300. Ley De Fomento A La Micro, Pequeña Y Mediana Empresa. Artículo N° 1. 16 de Agosto de 2000

<sup>4</sup> Resolución N° 50/2013. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. 25 de Abril de 2013

Fundación Observatorio PyMEs (2013), divide la clasificación en tres categorías, de acuerdo al rubro:

	Industria	Comercio	Servicios a la producción	Software y Servicios Infarticos	Construcción
<b>Microempresa</b>	Hasta 10	Hasta 5	Hasta 5	Hasta 5	Hasta 5
<b>Pequeña empresa</b>	Entre 10 y 50	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20
<b>Empresa mediana</b>	Entre 51 y 200	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150

Tabla 3: Clasificación de PyMEs por cantidad de empleados (Fuente: Fundación Observatorio PyMEs 2013)

La importancia de definir la clasificación de una empresa se basa en que la gestión de sus procesos, y particularmente los de Gestión de Recursos Humanos, varían en función de su tamaño como de su disponibilidad de recursos (técnicos, económicos, financieros, entre otros), con lo cual tanto la evaluación y diagnostico como el diseño de acciones, deberá ser adaptado al tamaño como a las posibilidades que tenga la empresa.

### 3.1.1. Gestión de Capital Humano en PyMEs

En la hiper competitividad diaria del mercado, en la cual están sumergidas las organizaciones y el capital humano, hace que la gestión sea de vital importancia para que la empresa pueda sobrevivir, prosperar y alcanzar sus objetivos. Es necesario contar con un capital humano en continuo desarrollo y para lograr una competitividad eficiente se debe planificar la inversión en formación de Recursos Humanos, alcanzando estándares de calidad y flexibilidad que le permitan adaptarse al continuo cambio en el mercado global y no perder posicionamiento.

Para realizar una gestión de Recursos Humanos eficiente y que contribuya a la organización a alcanzar sus objetivos, deben implementarse procesos que permitirán cuatro cosas (Martínez, 2013:47):

1. “Que las personas sepan lo que deben saber.
2. Hagan lo que deban hacer.
3. Estén motivadas.
4. Permanezcan en la organización”.

De esta manera se comienza a hablar de un Capital Humano, formado por el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y talentos que poseen las personas para desarrollar la actividad específica que determina la empresa. La gestión de este capital comienza con el

proceso de atraer y retener un Capital Humano productivo, pero debe incluir a toda la organización en su conjunto, la información debe ser accesible a todos para lograr el conocimiento de los objetivos de la organización.

Estos procesos son parte fundamental de la planificación estratégica y gestión estratégica de una empresa, y esta normalmente contempla la misión, objetivos, metas, productos y planes de marketing y/o promoción. En esta planificación, la gestión de Recursos Humanos o de talentos no queda excluida, pudiendo colaborar y generando ventajas competitivas para la empresa, de acuerdo a Ledesma y Fernández, (2014).

Siguiendo con los autores antes mencionados, los aportes desde el área de gestión de Capital Humano pueden ser en tres campos:

- a) **Detección de medidas de gestión en el mercado:** conocer como las empresas manejan, administran y gestionan el Capital Humano en el mercado, puede ayudar a mejorar la oferta laboral, convirtiendo a la empresa en un atractivo para el capital humano disponible en el mercado. Igual que el aporte de conocimientos en lo referente a los marcos legales y sindicales, permiten muchas veces posicionar y lograr sortear dificultades en ciertos espacios del mercado determinados, que en algunos casos han implicado el cierre de empresas.
- b) **Análisis interno, identificando debilidad y fortalezas en la gestión de Recursos Humanos:** la detección de necesidades de capacitación, mantenimiento y mejora del clima laboral, planes motivacionales, la medición de satisfacción laboral, entre otras, son algunas de los datos e información que la gestión de Recursos Humanos puede aportar para lograr los estándares de calidad que la empresa se proponga, como generar un valor agregado que le permita ser competitiva en el mercado.
- c) **Ejecución de los planes estratégicos de la empresa:** el conocer el potencial del Capital Humano de la empresa, la necesidades de planes de incentivos, el cuidado del cliente interno y externo, son funciones que atañan directamente al área de recursos humanos, y esto puede implicar el éxito o fracaso, en mayor o menor grado, de los planes estratégicos empresariales (Ledesma y Fernández, 2014).

La gestión de Recursos Humanos en PyMEs, de acuerdo a Martínez (2013), debe contemplar ciertos factores y características que van a modificar y afectar a la posibilidad de aplicar acciones determinadas. Algunas de estas características son:

- a) Espacios físicos no siempre adecuados a las necesidades del personal, principalmente debido a la falta de recursos económicos para invertir en este espacio.
- b) Posibilidades de crecimiento para los recursos humanos es limitado a nivel vertical, aunque los puestos pueden enriquecerse a nivel horizontal.
- c) El presupuesto para capacitaciones no está presente en la mayoría de las PyMEs, siendo este considerado muchas veces como un gasto o costo y no como una inversión.
- d) La gestión del desempeño no se realiza habitualmente, primero debido a que la cantidad de personal es poca y se conoce el rendimiento de los Recursos Humanos, sin embargo este no está medido cuantitativamente sino que se observa mediante evaluaciones subjetivas. En segundo lugar, la evaluación de desempeño requiere niveles de formalización, como son el diseño de puestos y diseño de organigrama, que normalmente están ausentes en empresas pequeñas.
- e) En la organización la Comunicación debe ser global, pertinente y certera. Todo el capital humano debe conocer los objetivos organizacionales, la misión, visión y la estrategia planificada para el logro de los mismos.
- f) Es importante crear un sistema de compensaciones, ya que para la mayoría de las Pymes resulta difícil poder pagar remuneraciones competitivas y por esto muchas veces realizan su búsqueda para cubrir vacantes dirigidas a postulantes con menor desarrollo, formación y competencias.
- g) Acceder a subsidios o créditos con tasas apropiadas y accesibles para organizaciones de este tamaño resulta muy dificultoso debido a la escasez de recursos.
- h) Es de vital importancia que la conducción además de encargarse de los aspectos comerciales, financieros y operativos le dé la importancia necesaria a la formación y a la manera de conducir la gestión el Capital Humano.
- i) Por lo general en muchas Pymes los Recursos Humanos deben encargarse de realizar funciones que van más allá de sus tareas diarias por lo que le resulta complejo poder realizar un análisis del contexto que le permita identificar posibles problemas para anticiparse a la creación de soluciones eficientes.
- j) Otra gran ventaja con la que cuentan las Pymes es que al tener pocos niveles jerárquicos el proceso de toma de decisión hasta su implementación resulta ser muy rápido.

- k) La Pyme cuenta también con otro aspecto que permite fortalecer toda su estructura, por ejemplo, un cambio genera en toda la organización un significativo impacto y repercute favorablemente en toda la cultura.

En relación a la observación y análisis de la PyMEs para la detección de necesidades en cuanto diagnóstico organizacional, se debe tener en cuenta (Martínez, 2013):

- En estas organizaciones la dirección estratégica suele estar a cargo de los propios dueños y socios. Además al tener una estructura jerárquica aplanada los mandos intermedios suelen tener un insuficiente poder de decisión.
- La oportunidad que ofrecen estas organizaciones es la eficiencia con la que se puede reunir información con distintas técnicas, ya que suele recopilarse información cara a cara obteniendo una información más rápida y fácil de manejar para lograr una capacidad competitiva.
- En organizaciones donde hay relativamente poco personal la comunicación suele ser más sencilla y clara, por lo que los procesos son más eficientes y se pueden crear informes en poco tiempo, ya que la confianza que se genera en el ambiente de trabajo permite que la relación sea más transparente.

### 3.2. Procesos de Recursos Humanos

Las organizaciones modernas constituyen la innovación más importante de nuestra era porque su éxito o fracaso depende el bienestar de todos los habitantes del planeta. Las organizaciones logran sus objetivos mediante la combinación efectiva y eficiente de sus recursos para poner en práctica sus estrategias, de todas maneras el elemento central de cualquier estrategia y del uso de cualquier recurso, lo constituyen los empleados que preparan y llevan a cabo la estrategia (Werther y Davis, 2000).

Lograr una competitividad en el mercado es fundamental para sobrevivir y desarrollarse para alcanzar los objetivos propuestos. Esto es únicamente posible si se cuenta con una correcta forma de tratar, integrar y orientar el capital humano hacia los objetivos organizacionales, logrando que realicen su tarea de forma eficiente y eficazmente desarrollando sus capacidades y recompensando su labor para lograr obtener Recursos Humanos motivados y con un alto sentido de pertenencia. Los procesos de Recursos Humanos se refieren a la manera en que las organizaciones deciden y planifican a la forma en la cual se trabajara con el Capital Humano para lograr obtener los objetivos organizacionales.

Distintos autores han mencionado y estudiado estos procesos desde las investigaciones de Elton Mayo, sin embargo Idalberto Chiavenato es uno los pocos que los ha sistematizado y reunido en función del objetivo que cumple.

De acuerdo a Chiavenato (2007) resume los procesos de Recursos Humanos (RRHH) en 5 subsistemas:

<b>Subsistema de Provisión</b>	Planificación de RH
	Investigación de mercado
	Reclutamiento
	Selección
<b>Subsistema de Aplicación</b>	Integración
	Diseño y análisis de cargo
	Evaluación de Desempeño
<b>Subsistema de Mantenimiento</b>	Compensación, Beneficios y Servicios Sociales
	Higiene y Seguridad
	Relaciones Sindicales
<b>Subsistema de Desarrollo</b>	Capacitación
	Planificación de carrera laboral
<b>Subsistema de Control</b>	Sistema de Información
	Auditoria de RH

Tabla 4: Subsistemas de Chiavenato (Fuente: Elaboración propia en base a Chiavenato, 2007)

### **3.2.1. Subsistema Provisión:**

El subsistema de provisión es el suministro de personal capacitado para cubrir las necesidades de la organización. Incluye cuatro acciones básicas orientadas a proveer de personal capacitado a la organización. Para esto es necesario poder accionar en los siguientes campos:

#### **3.2.1.1. Planificación de recursos humanos:**

En la Planificación general de negocio, los análisis cubren áreas significativas tales como los cambios en el mercado, la competencia y la tecnología. En relaciones con estas estrategias de negocios, los análisis de Recursos Humanos experimentan con las cuestiones de planificación de la sucesión y del desarrollo directivo. La reflexión estratégica de la dirección relacionada con el capital humano está orientada al futuro. Por ella está encargada de la identificación de estructuras, sistemas, procesos y actividades para la sucesión y desarrollo que, probablemente, se ajusten mejor a los fines y organización del futuro (Fernández Ortiz, Castresana Ruiz-Carrillo y Fernández Losa, 2006).

En las organizaciones siempre será necesario renovar el personal contratado, por diferentes motivos (rotación, promoción o nuevos puestos) por lo cual este proceso debe afrontarse en momentos determinados y siempre realizarse con un alto grado de eficiencia y sin pérdidas (Chiavenato, 2007).

La Planificación, de acuerdo a Chiavenato (2007) es un método que se realiza sistemáticamente analizando la demanda y provisión de Recursos Humanos, determinando la cantidad necesaria y las capacidades y competencias requeridas para cubrir el puesto de la manera más eficiente.

Si la organización no cuenta con el número adecuado de personas que reúnan las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

#### **3.2.1.1.1. Métodos de planificación**

##### **a. Técnicas de Detección de Necesidades**

De acuerdo a Noya, Díez y Jiménez Bozal (2007), conforme una organización crece se realizan diversas acciones para determinar sus necesidades de recursos humanos a futuro.

Consisten en diversas prácticas que se orientan a determinar cuáles serán las futuras necesidades del personal. El proceso de detectar sus necesidades a futuro en el campo de los recursos humanos, recurren a técnicas de creciente complejidad.

Siguiendo con Noya, Diez y Jiménez Bozal (2007) y Chiavenato (2007), las técnicas de selección de personal se dividen en:

1. Empleo de Expertos:
  - ◆ Decisiones Informales y rápidas
  - ◆ Estudio formal de expertos en el área
  - ◆ Técnica de grupo Nominal
  - ◆ Técnica de Delfos.
2. Proyección de Tendencia:
  - Extrapolación
  - Indexación
  - Análisis Estadístico

2. Otros Métodos:
  - Análisis y planeación de Presupuestos
  - Análisis de nuevas operaciones
  - Modelos de computadora

#### **3.2.1.2. Investigación de mercado**

Esta investigación la realiza el profesional analizando el sector al cual pertenece la organización. Se basa en determinar las oportunidades de cubrir un determinado puesto y la cantidad de candidatos que se presentan para cubrir el mismo, además se profundiza sobre la calidad misma de los vacantes, como ser capacidades, competencias y experiencia (Chiavenato, 2007).

#### **3.2.1.3. Reclutamiento y Selección de Personal**

Con base en las necesidades futuras de la organización, se procede al reclutamiento para contar con solicitantes de empleo que contribuyan a resolver las necesidades futuras de recursos humanos. Esto permite contar con solicitantes que se someten al proceso de selección de personal (Noya, Diez y Jiménez Bozal, 2007).

Continuando con las definiciones de Noya, Diez y Jiménez Bozal (2007), es el proceso dirigido de buscar al candidato idóneo para cubrir un puesto de trabajo dentro de la organización. Para lo cual se debe saber lo siguiente:

- Donde Reclutar, cómo y en qué condiciones hacerlo.
- Los criterios y estándares de calidad para la admisión en cuanto a las capacidades de aptitud física, intelectual, experiencia y potencial en desarrollo.
- Como integrar e inducir al nuevo vacante, para que logre un sentimiento de comodidad y seguridad en el nuevo ambiente de trabajo.

#### 3.2.1.3.1. Reclutamiento interno y externo.

El reclutamiento es un proceso de atraer individuos con los debidos atributos y estimularlos a cubrir una vacante.

Este proceso puede realizarse de varias formas, estas son:

- **Reclutamiento Interno:** está determinado para que la vacante pueda ser cubierta por un empleado que desee o merezca ser promovido, reubicado, ascendido o simplemente trasladado. Este proceso es más económico, más rápido, presenta mayor validez y seguridad, genera mayor competencia y motivación, y permite el aprovechamiento del talento que posee la empresa. Por otro lado, requiere de una mínima capacitación para el empleado y el periodo de adaptación se acorta considerablemente, ya que conoce la cultura empresarial y solo debe aprender las nuevas tareas y desarrollar algunas habilidades específicas si fuera necesario.
- **Reclutamiento Externo:** se basa en un proceso de técnicas que permiten buscar al candidato en el mercado de trabajo. Este procedimiento puede resultar más costoso y conlleva más tiempo en la selección e implementación de las técnicas más adecuadas. Entre las ventajas de este tipo de reclutamiento se pueden identificar la atracción de personas nuevas muchas veces se ve relacionado con ideas nuevas y diferentes, renueva y enriquece los recursos, y dependiendo de la inversión que quiera y/o pueda realizar la empresa, se puede reclutar personal profesionalizado en cuestiones específicas que requiere la organización.

- **Reclutamiento Mixto:** tanto el reclutamiento interno como externo tienen sus ventajas y desventajas, muchas empresas han buscado una solución electiva y han optado por complementar los dos tipos de reclutamiento. Existen 3 formas de Reclutamiento Mixto:
  - a) **Reclutamiento externo seguido del interno**, en caso de que el primero no de los resultados deseables. En muchos casos las empresas necesitan cubrir puestos calificados de manera urgente y no logran encontrar el candidato calificado por lo que deciden promover al personal interno.
  - b) **Reclutamiento interno seguido del externo**, aquí la empresa prioriza darle la oportunidad al personal interno generando una competencia entre los miembros para cubrir las oportunidades existentes, pero sino haya lo deseado deberá buscarlo en el ambiente externo.
  - c) **Reclutamiento externo e interno de manera Simultánea:** Si bien una buena política de personal debe preferir el reclutamiento interno, que genera competencia interna sana, motivación y expectativas de desarrollo. En muchas oportunidades la empresa necesita cubrir la vacante, sea por la entrada de nuevo personal o a través de la transformación de recursos humanos, e implementa ambos procesos simultáneamente hasta encontrar el candidato idóneo para la vacante que requiere cubrir.

#### 3.2.1.3.2. Criterios de reclutamiento:

Siguiendo con Chiavenato (2007), existen diferentes formas para establecer los criterios por los cuales se podrá seleccionar a un candidato. Dependiendo de las necesidades empresariales, el tipo de puesto, jerarquía, tareas a desarrollar, etc., se pueden estipular diferentes tipos de requisitos que el candidato debe cumplir para considerarlo apto en el proceso de selección.

Por su parte, Werther y Davis (2000) agregan que los criterios más frecuentes son los formales, donde se estipulan, por ejemplo, sexo, edad mínima y máxima, lugar de residencia, conocimientos/educación formal, experiencia laboral, etc. Sin embargo, estos criterios son escasos cuando el trabajo a desarrollar es "Trabajo Intelectual" o profesionalizado, o sea,

cuando se requieren de habilidades y aptitudes específicas, que la persona no desarrolla solamente por haber estudiado sino que tienen que ver con la competencia para hacer.

Este tipo de requisitos son los que se denominan competencias, y que permiten realizar un proceso de selección basada en las mismas. Estos, son uno de los criterios más utilizados en los últimos tiempos y se caracterizan por ser una técnica que permite identificar profesionales que además de una formación y experiencia adecuada posean competencias predeterminadas que la organización demanda para cubrir el puesto (Werther y Davis, 2000).

Estas pueden determinarse mediante un análisis de las competencias que son necesarias y las que poseen el personal de determinado departamento o división, de esta forma se crea un estándar que permite buscar perfiles profesionales específicos. Algunas de estas competencias pueden ser: Capacidad para liderar un equipo, capacidad para comunicarse eficientemente con otros y/o el equipo de trabajo; capacidad para resolver problemas de manera autónoma, etc. (Werther y Davis, 2000)

Como se ha establecido anteriormente, seleccionar es planificar. La persona encargada del Dpto. de Recursos Humanos de una organización debe tener previsto que tipo de puestos son los susceptibles de cambio, modificación y reestructuración. De acuerdo a Noya, Díez y Jiménez Bozal (2007), el perfil básico de un seleccionador debe ser:

- Capacidad para planificar, analizar y prever las necesidades de personal, actuales o futuras, de la empresa.
- Capacidad para establecer el método de selección que mejor se ajuste a las necesidades y características del puesto y de la empresa.
- Capacidad para adecuar e integrar.

Definimos la Selección de Personal como un compendio de planificación, análisis y métodos dirigido a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir el puesto, según los autores antes mencionados.

### **3.2.2. Subsistema de Aplicación:**

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer los candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para atraer a la persona calificada es indispensable conocer con exactitud un diseño de cargos, la descripción, análisis y evaluación de puestos que permitan determinar las capacidades, requisitos y aptitudes necesarias para cubrir el puesto vacante de la manera más eficiente posible.

Dentro de este subsistema se distinguen tres acciones concretas:

#### **3.2.2.1. Integración**

Es el proceso llevado a cabo por las organizaciones para que el personal recién ingresado se integre al contexto organizacional, que le permita sentirse cómodo e ir adquiriendo los aspectos actitudinales, comportamentales y representativos para integrarse de manera eficiente y agradable a la cultura de la Organización, que le permita conocer los objetivos organizacionales y generar un canal fluido de comunicación/información que salve las comprensibles dudas y desubicación del profesional en sus primeros pasos.

El seguimiento es a través de un Plan de Integración que facilite y garantice la integración del profesional seleccionado en la empresa y que completan la adecuación persona/puesto. Este punto abarca elementos como los Manuales de Organización, Formación, Periodo de Pruebas, Planes de Entrenamiento, Evaluación y Seguimiento Inicial, Presentaciones, etc.

#### **3.2.2.2. Diseño de cargos**

Es la organización del trabajo, es la especificación de las actividades que debe desempeñar una persona que se encuentra en determinado cargo. Determina el contenido del cargo, los métodos y procesos de trabajo, la responsabilidad y autoridad del mismo.

Estas especificaciones realizadas por escrito se denominan Descripción de Puesto, el cual es un instrumento muy útil para fijar determinados parámetros en la selección de profesional para un puesto, en las cuales se puede exponer mayor o menor cantidad de

información en función de las necesidades de la empresa, el puesto o la formalización de la estructura organizacional.

Realizar un buen análisis y descripción de puestos permite recoger y obtener toda la información relativa a los puestos en la organización: el espacio físico, ambiente de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto; es decir todo lo que directa o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo. La descripción de puesto es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado. En el entorno de una organización todas las descripciones de puestos deben seguir un formato, pero el contenido varía en función de la empresa.

Los elementos básicos en una descripción de puestos, de acuerdo a Werther y Davis (2006), son:

## 1. Descripción del Puesto:

### 1.1. Elementos básicos:

1.1.1. Código: un código puede indicar el departamento al que pertenece el trabajador, si esta sindicalizado o no, y el número de personas que desempeñan la misma tarea.

1.1.2. Fecha: mediante la fecha se detecta las actualizaciones y cambios que se van realizando en las descripciones de puesto.

1.1.3. Identificación de la persona que describió el puesto: información de utilidad esencial para que el departamento de personal verifique la calidad del desempeño del trabajador y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

### 1.2. Nombre del Puesto:

1.3. Datos de Identificación: Se consigna el área a la que pertenece, quien supervisa a este puesto y que puestos tiene en dependencia.

1.4. Posición en el organigrama: se puede consignar su lugar en el organigrama representando en miniatura la estructura de la empresa a los fines de ubicarlo gráficamente. Este tipo de elementos sirve cuando las empresas poseen grandes estructuras y los organigramas están accesibles a todo el personal.

- 1.5. **Contexto del Puesto:** En este apartado se especifica el horario habitual en el que se desempeñaran las tareas, si la jornada es continua o discontinua, si se requiere disponibilidad para viajes y si posee periodos de extensión de jornada específicos.
- 1.6. **Condiciones Ambientales:** En este caso, se estipulan en qué condiciones físicas el empleado deberá realizar sus tareas, y cuáles serán los esfuerzos físicos y/o mentales que le exigirá el desarrollo de sus actividades.
- 1.7. **Misión del puesto:** define de forma general el puesto, que contiene la meta a alcanzar en el puesto (Tejerina. 2010)
- 1.8. **Objetivos:** en este apartado se consignan las metas concretas del puesto, y un puesto puede tener más de un objetivo (Tejerina. 2010)
- 1.9. **Tareas:** a partir de definir la misión del puesto y los objetivos, se redactan las funciones y tareas, o sea, las actividades que deben realizar cotidianamente (Tejerina, 2010).
- 1.10. **Resumen del puesto y sus Responsabilidades:** consiste en una descripción concreta del puesto, se especifica qué es el puesto, cómo se lleva a cabo, por qué y para qué.
- 1.11. **Condiciones de trabajo:** Describe las circunstancias y condiciones en que se deben desempeñar las actividades de un puesto (Werther y Davis 2006).
- 1.12. **Aprobaciones:** el grado de precisión y confiabilidad es un elemento fundamental, por lo cual es importante que quienes participen en la elaboración del documento lo aprueben (Werther y Davis 2006).
2. **Especificaciones:** las especificaciones del puesto se relacionan a las demandas que el puesto implica para la persona que las realizará. Se plantea como inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que se desempeñara en ese puesto (Werther y Davis 2006). Estos requisitos incluyen factores de:
  - 2.1. Educación formal.
  - 2.2. Experiencia laboral previa.
  - 2.3. Capacitación.
  - 2.4. Habilidades físicas y mentales.
3. **Niveles de desempeño en el puesto:** los niveles de desempeño se refieren los estándares mediante los cuales se medirá el desempeño del empleado en su puesto, brindado

retroalimentación para que los responsables de recursos humanos o jefes inmediatos tomen las medidas y acciones necesarias para revertir los desvíos.

### 3.2.2.3. Evaluación de desempeño

La Evaluación de Desempeño es un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. Las evaluaciones informales con base en el trabajo diario son necesarias pero insuficientes. Si cuenta con un sistema informal y sistemático de retroalimentación, el Dpto. de Recursos Humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Un sistema de evaluación bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación (Werther y Davis).

De acuerdo a Alles (2005) Es un instrumento por el cual la organización mide la contribución que le aporta un empleado, grupo o equipo organizacional de forma objetiva y homogénea. Tiene como objetivos mejorar el desempeño mediante la retroalimentación, determinar quiénes merecen un aumento salarial, indica necesidades de formación y desarrollo. A su vez también es una herramienta que permite advertir errores de imprecisión de información, errores en el diseño de puestos y también factores externos que afectan en el rendimiento.

La razón por lo que las organizaciones necesitan medir el rendimiento de su personal es detectar tanto fortalezas como debilidades individuales, con el objetivo de orientar sus programas de gestión humana a mejorar el desempeño, identificar talentos para proveer oportunidades de crecimiento del personal este tipo de evaluaciones de desempeño está basada en el propio Jefe inmediato al subordinado. Este tipo de evaluación está determinada únicamente por la percepción del superior, por lo que es muy subjetiva y no es totalmente ejemplificadora de lo que sucede en la realidad. Es frecuente que se encuentren errores en la evaluación asociados a las vinculaciones afectivas, positivas o no, con sus subordinados, por lo cual no es recomendable implementarla de individual, sino complementándola como en los métodos siguientes (Alles, 2005).

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada por su jefe, sus pares y (eventualmente) los clientes. Es una herramienta útil no sólo para el desarrollo de los recursos humanos sino también para medición de efectividad de la empresa cuando se incluye

a los clientes como eslabón de evaluación. A través de la aplicación de las evaluaciones de 180° la empresa está proporcionándole a su personal una formidable herramienta de autodesarrollo.

Entre los puntos que aseguran éxito de esta herramienta se debe mencionar un adecuado diseño y la utilización junto con un sistema integrado de gestión por competencias. El entrenamiento es fundamental y debe hacerse foco en: las competencias, el uso del formulario, debe existir un único ejemplar de evaluación que se entregara en mano al evaluado y será procesado por un consultor externo.

Finalmente, el sistema de evaluación de 360° es una herramienta para desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de necesidades y expectativas. Su puesta en práctica implica un fuerte compromiso tanto de la empresa como del personal que la integra, ya que su aplicación implica sinceridad, confianza y compromiso de confidencialidad entre sus participantes (Alles, 2005).

La evaluación de 360° es quizás el esquema más sofisticado respecto de los tradicionales y permite que la persona sea evaluada por todo su entorno: jefes, pares, subordinados y una autoevaluación. No todos evalúan a todos, sino a una persona la evalúa el jefe, el jefe del jefe, dos o tres pares y dos o tres supervisados, además también pueden evaluar clientes o proveedores, y la autoevaluación. Mientras mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema como también el nivel de complejidad.

Estas evaluaciones siempre deben procesarse a través de un consultor externo para garantizar la confidencialidad del proceso. Las claves para tener éxito en este sistema son: la herramienta, una prueba piloto, entrenamiento, instructivos, procesamiento externo, informes, devolución a los evaluados, seguimiento con los evaluados y continuidad (Alles, 2005).

Lógicamente que el desempeño debe ser recompensado en forma de sueldo y salario, que son esenciales para mantener y motivar el Capital Humano. Los incentivos y prestaciones como vacaciones y pólizas de seguro de cobertura contra riesgos se han convertido en un elemento de gran importancia en el paquete total de compensaciones.

### 3.2.3. Subsistema de Mantenimiento

#### Seguridad e Higiene

El Estado ha establecido leyes que protegen al capital humano de las empresas y que velan por los intereses de la sociedad como también tiene como objetivo garantizar y prolongar la seguridad financiera y física de la población económicamente activa del país, lo que constituye en una estabilidad social. La seguridad financiera y física de los asalariados se obtiene en parte mediante programas que se ponen en vigencia a través de sistemas de Convenios Colectivos de trabajo. La seguridad física es el elemento de la más alta prioridad para los empleados mismos, las empresas y las autoridades (Werther y Davis). El dpto. de Recursos Humanos participa activamente en la verificación de las medidas de seguridad, en el proceso de proporcionar registros y estadísticas confiables, y en general en la adopción de todas las medidas que contribuyan al bienestar físico y la salud de los integrantes de la organización.

La empresa en cuestión responde a todas las medidas de Seguridad e Higiene establecidas por la Municipalidad de Río Cuarto y por la Ley Provincial de Córdoba como a su vez, la Dirección establece normas internas para el correcto desenvolvimiento de las tareas diarias.

Estas normas están enfocadas específicamente al cuidado de los equipos, instalaciones y personas. Algunas medidas que pudimos inferir son:

- Teléfonos de Emergencia
- Demarcación de las Salidas de Emergencia
- Matafuegos
- Sistemas de Seguridad para Hardware, Software, Flujos de energía y Cableados.
- Información disponible para determinados empleados.
- Sistema de Alarma con base en la Policía de Río Cuarto.
- Prohibido el Ingreso a la Sala con alimentos y/o bebidas .

La gestión en Seguridad es un proceso continuo que requerirá ser evaluado, adaptado y mejorado constantemente.

En la organización la Seguridad debe basar su estrategia en prevenir la divulgación, manipulación o eliminación de esta información que se traduzca en perjuicios económicos,

competitivos o de imagen. La información y el conocimiento son los activos más importantes por lo que se requiere una Política que garantice la información y la capacidad operativa de la organización estén protegidos. Actualmente ON S.R.L. realiza los Backups en discos duros encriptados y nubes de Seguridad que se guardan on-line en la red.

La Seguridad en el trabajo se ha convertido en un elemento básico de las relaciones comerciales, por considerarse la garantía para asegurar la salud e integridad física de los trabajadores y promover niveles de calidad de vida constituyendo un factor indispensable para mejorar la productividad, que es necesaria para la competitividad de las empresas, al obtenerse las condiciones físicas y ambientales necesarias para desarrollar un trabajo de calidad (Werther y Davis).

## **4. Metodología a utilizar en el desarrollo del trabajo**

El presente proyecto radica en una propuesta de mejora y transformación en la empresa ON S.R.L., para lo cual previamente se realizará una exploración diagnóstica de la situación actual del mercado como de la empresa en sí misma. En función de esto último, se plantea a continuación la metodología a utilizar.

### **4.1. Diseño Metodológico**

Se comenzará llevando a cabo una indagación con diseño descriptivo y tipo mixta, cuali-cuantitativa. El objetivo es observar el comportamiento actual de las variables con fines de identificar potenciales focos críticos y/o débiles a nivel de Gestión de Recursos Humanos.

### **4.2. Matriz metodológica**

A continuación se presenta la matriz metodológica donde se establece la metodología a utilizar para cada objetivo específico de estudio. En la misma se utilizan los criterios: a) Diseño de Exploración; b) Tipo de Exploración; c) Fuentes de Información (Primarias o Secundarias); d) Método; e) Técnica; f) Instrumento; y g) Muestra.

	Diseño de Exploración	Tipo de Exploración	Fuentes de Información	Método	Técnica	Instrumento	Muestra	Fuente
Realizar un diagnóstico situacional de ON S.R.L. analizando las acciones de Recursos Humanos desarrolladas.	Descriptivo	Cualitativa	Primarias	Análisis Crítico de datos	Entrevista	Guía de pautas	1	Gerencia General
	Descriptivo	Cuantitativa	Primarias	Análisis Crítico de datos. Análisis Estadístico	Encuesta	Cuestionario	6	Recursos Humanos Actuales de la empresa
	Descriptivo	Cualitativa	Secundarias	Análisis documental	Recolección de documentos internos			Manuales. Documentos internos de la empresa.
Identificar las fortalezas y debilidades en la gestión de RRHH de la empresa.	Descriptivo	Cualitativo	Primarias y Secundarias	Análisis de datos recabados				

## 5. Cronograma tentativo de realización del trabajo (etapas previstas y plazos)

		Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
		Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
<b>Revisión y Finalización de 1º Parte del proyecto</b>	Revisión y Finalización de Marco Teórico																												
	Revisión y Finalización de Metodología																												
<b>Relevamiento Diagnostico</b>	Análisis Interno	Entrevistas																											
		Relevamiento de documentos																											
		Análisis de información																											
		Diagnostico																											
<b>Diseño de propuestas</b>		Planteamiento de objetivo																											
		Diseño de acciones																											
		Presupuesto																											
		Cronograma de actividades																											
<b>Conclusiones</b>																													
<b>Presentación Final</b>																													

## 6. Presentación de la Empresa

### 6.1. Historia

En 1978 uno de los fundadores de ON S.R.L., contratado como programador por otras empresas de la ciudad de Río Cuarto, observa que en esta ciudad el mercado es virgen en todo lo que se refiere a servicios informáticos y así decide en 1979 fundar ON S.R.L. Informática para Empresas.

A partir de este momento una de sus principales actividades fue capacitar a los programadores y Recursos Humanos relacionados a sistemas, de acuerdo con la más nueva tecnología del momento y en el desarrollo de sistemas personalizados. Aunque todavía no era una empresa consolidada, desde un principio se plantearon los actuales valores de la empresa, principalmente: la importancia de la gente.

Una vez lograda la consolidación de la empresa en el mercado, aproximadamente en el año 1985, los socios fundadores deciden asociar a dos de los mejores empleados como forma de reconocimiento a su desempeño y apoyo brindado durante los primeros años de la empresa.

En este periodo, la empresa se consolida como líder en el mercado brindando servicios relacionados al análisis de sistemas y programación de equipos interactivos en un comienzo, servicios de programación con procesamiento de datos en tiempo real, la instalación de sistemas Llave en Mano y la conversión para migrar a equipos IBM S/36, AS/400, PCs y redes, para luego, en la década de los 90, consolidarse en la prestación de soluciones informáticas integrales para sus clientes.

Más adelante, en marzo de 1990, la empresa sufre la primera crisis importante de su historia, debido al fallecimiento de uno de los socios fundadores. Durante ese mismo año, uno de los empleados a los que se les había convertido en socio, se desvincula de la empresa, llevándose empleados, sistemas producidos en la empresa y clientes.

Tras esta crisis, la socia fundadora de ON S.R.L., y actual Gerente General, decide recurrir a un consultor para determinar la reestructuración de la empresa. A partir de ello, el cambio que se genera repercute tanto en la estructura funcional de la empresa como en su imagen. Sin embargo, los valores relacionados a la atención al cliente y al cuidado de los recursos humanos, como así también el objetivo principal de la empresa: convertirse en la

principal empresa prestadora de servicios de software en el mercado local y regional, se mantienen hasta la actualidad. De hecho, actualmente su influencia alcanza a otras provincias, como San Luis.

Dentro de las reformas que se constituyeron en este periodo, la más importante en relación al trabajo con software fue adoptar como herramienta para el desarrollo GENEXUS (herramienta inteligente que utiliza la empresa para prestar sus servicios hasta la actualidad).

Sin embargo, debido a las crisis económicas, sociales y políticas sufridas por el país durante el año 2001 y 2002, la socia gerente se vio obligada a reestructurar nuevamente la empresa. Actualmente y luego de haber sobrevivido a las crisis nacionales económicas del país, surge un nuevo replanteo de la empresa, esta vez no inclinado hacia su estructura sino hacia sus procesos y con la intención de seguir adaptándose a las necesidades del mercado y de la empresa misma.

## **6.2. Definición de la empresa:**

### **6.2.1. Visión:**

Ofrecemos soluciones informáticas integrales a empresas grandes, medianas y pequeñas, privadas o públicas, diferenciándonos en calidad y en tiempo de respuesta. Basándonos en el trabajo en equipo, fomentando la calidad profesional y el espíritu de participación, apoyándonos con equipos de alta tecnología y herramientas de desarrollo de última generación, con el objetivo y el compromiso de ser líderes en el mercado regional.

### **6.2.2. Slogan:**

“Vendemos soluciones basándonos en el concepto de que el valor está en la gente”

### **6.2.3. Objetivos**

- ✘ Ser la empresa líder en el mercado regional de software.
- ✘ Migrar todos los sistemas de propiedad de la empresa, desarrollados en Cobol, a lenguajes visuales con la utilización de Genexus
- ✘ Ingresar al mercado internacional

- × Demostrar precisión y garantía de calidad
- × Posicionarse como una empresa transparente, eficiente y eficaz.
- × Fomentar el trabajo en equipo, basado en el respeto por las personas.

**6.2.4. Valores:**

- × Respeto
- × Responsabilidad
- × Compromiso
- × Confianza
- × Calidad

### 6.3. Estructura:

Actualmente la empresa cuenta con un total de 6 profesionales de diferentes áreas (bajo diferentes tipos de contratación) distribuidas en dos departamentos, Administrativo y Desarrollo Sistemas Genexus.

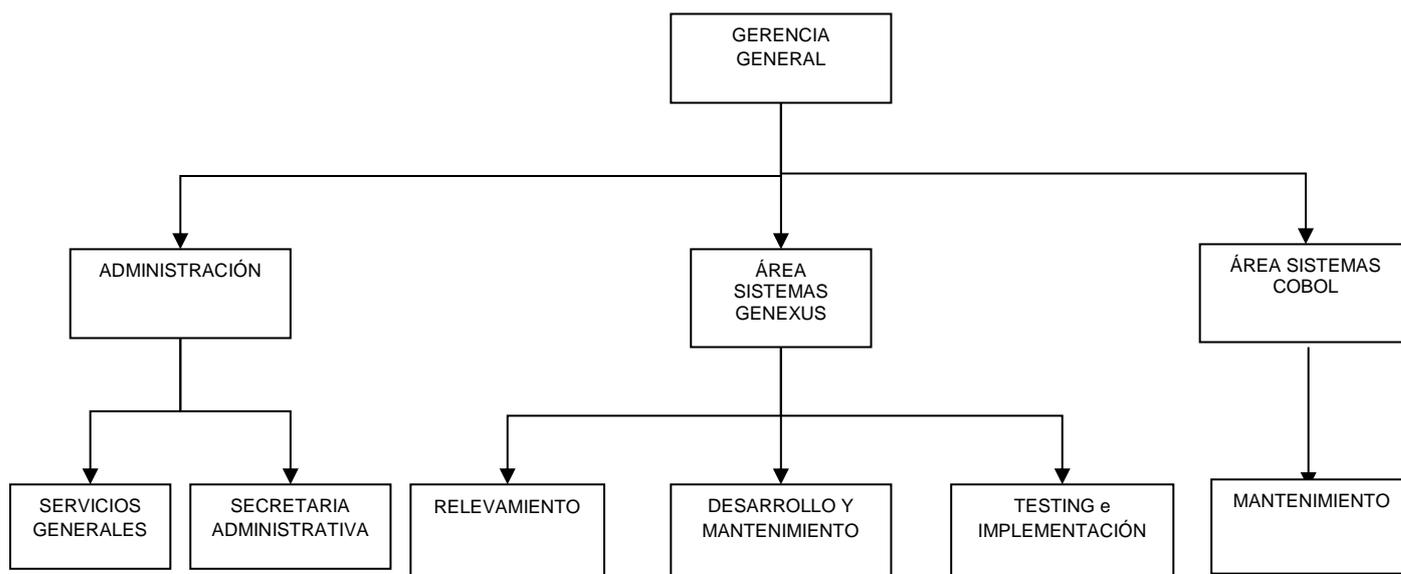


Ilustración 1: Organigrama ON S.R.L. (Fuente: ON S.R.L., 2009)

#### 6.3.1. Descripción de la Estructura y del Organigrama.

Como se puede ver en el organigrama formal, la estructura de ON S.R.L. consta de tres niveles jerárquicos: Gerencia General, Jefaturas de Departamentos y Nivel Operativo. También cuenta con servicios de Staff Contable. El departamento Administrativo está compuesto por el Jefe de Área, la Secretaria Administrativa y Servicios Generales (maestranza, Cadetería y otros servicios).

Debido a que la estructura es pequeña, y que la empresa responde a la dinámica propia de una empresa PyMEs, la Gerencia General se involucra en gran medida en todos los procesos administrativos, provocando una supervisión y control directo sobre estos procesos.

Por otro lado, los otros departamentos de la empresa mantienen una relación bidireccional hacia Administración convirtiéndola en un punto de convergencia importante

dentro de la empresa, ya que todas las salidas hacia clientes y proveedores, como las entradas hacia las diferentes áreas de la empresa se realizan desde este punto.

El departamento de desarrollo de Sistemas Genexus, actualmente, genera el 96,77% de los ingresos totales de la empresa, recordando que dentro de los objetivos de la misma se encuentra la migración de todos los sistemas de Desarrollo de Sistemas Cobol hacia GENEXUS, y en el 2015 quedaban los 2 últimos clientes que fueron migrados el mismo año.

El departamento de desarrollo de Genexus consta de tres áreas, entre las cuales se dividen los procesos de producción de software:

- 1) Relevamiento y Análisis.
- 2) Desarrollo y Mantenimiento.
- 3) Testing e Implementación.

Por otro lado, el departamento de desarrollo de Cobol consta de un área que es la de mantenimiento. En la actualidad esta área ya no existe, debido que en 2015 se realizó la última migración de los clientes que poseían sistemas en Cobol hacia Genexus. Esto se hizo por dos motivos, el primero es que el área Cobol era manejada por un socio accionista que se jubiló durante 2015 y se retiró de la empresa. El segundo que la tecnología Cobol data de la década del `80, y es incompatible con muchas tecnologías actuales como puede ser Windows. La característica de este sistema eran las pantallas negras con letras verdes, y se utilizaban para programas de facturación principalmente, a partir de que el encargado del área decide su retiro, se planifica y realiza la migración, finalizando el proceso en Julio de 2015. Por lo cual esta área es eliminada de la estructura empresarial.

Debido al tipo de dinámica en el trabajo, todos los departamentos poseen una interrelación permanente, ya que el proceso de desarrollo de software se caracteriza por ser un proceso dinámico y sujeto a las necesidades de los clientes.

Finalmente la empresa cuenta con Servicios Contable tercerizados. El staff depende directamente de la Gerencia General y las relaciones con las diferentes áreas se dan en función de las acciones estipuladas para el desarrollo de la empresa.

## 7. Análisis Situacional

### 7.1. Proceso De Gestión De Recursos Humanos

#### 7.1.1. Subsistema de Provisión:

<b>Subsistema de Provisión</b>	Planificación de RH
	Investigación de mercado
	Reclutamiento
	Selección

De acuerdo a la entrevista con la Gerente General, en la empresa no se realiza planificación de recursos humanos debido a que la empresa es pequeña y la demanda de personal es variable dependiendo de la época y los clientes.

Esto ha acarreado varios problemas relacionados a la gestión del personal, y en la actualidad el mayor problema que enfrentan es la incapacidad de responder a la demanda de algunos clientes en tiempo y forma, como también no aceptan clientes nuevos de alta complejidad debido a la falta de recursos especializados.

Si bien la utilización de la herramienta GENEXUS ha puesto a la empresa en la cúspide respecto de la actualización de tecnología como a la calidad de los servicios que prestan, el mercado de los programadores especializados en GENEXUS es acotado y costoso. En general, la Gerente comenta que en Rio Cuarto se encuentra con dos situaciones, o profesionales con pretensiones salariales superiores a los \$20 mil mensuales o a profesionales recién recibidos o pronto a recibirse, que no poseen conocimientos sobre la herramienta o en el mejor de los casos los conocimientos son escasos, y que prepararlo insume un nivel de recursos económicos, profesionales y temporales importantes, que son difíciles de afrontar para una PyMEs.

Por otro lado, los procesos de reclutamiento y selección de personal son llevados a cabo por la Gerente General, que conoce a la perfección la empresa y su actividad diaria, se encargan de realizar la búsqueda por medio de contactos, recomendaciones, egresados de Colegio Terciarios o la Universidad de Rio Cuarto. Luego, se lo cita para llevar a cabo la entrevista personal para tener una primer imagen sobre cómo se desenvuelve, para determinar cómo sería la relación con el cliente, se lo consulta sobre su experiencia y

practicidad sobre el manejo de la herramienta Genexus. La decisión de selección es tomada luego por la Gerente.

Es importante observar que ambos procesos tienen escasa sistematización, son informales y no poseen estándares claros. Si bien la empresa ha realizado procesos de selección en otro momento mediante consultores de Recursos Humanos, sólo lo ha hecho cuando las vacantes a cubrir eran puestos jerárquicos, como responsables de programadores, o personal especializado en ventas de software.

### 7.1.2. Subsistema de Aplicación:

<b>Subsistema de Aplicación</b>	Integración
	Diseño y análisis de cargo
	Evaluación de Desempeño

La persona al ingresar es presentada formalmente en una reunión, se le cuenta una breve reseña histórica sobre la empresa, se le entrega un “Manual de Ingresante”, y se le comenta una descripción de cuáles serán sus tareas, responsabilidades y clientes a corto y mediano plazo. Es acompañado en el proceso de Integración constantemente.

El proceso de inclusión lo lleva a cabo la Gerente General, y posteriormente a la presentación al equipo de trabajo se le asigna un programador y compañero para que realice seguimientos como para hacer consultas sobre el proceso de aprendizaje. De acuerdo a lo comentado en la entrevista de gerente como de los programadores, debido a la baja oferta de profesionales especializados en GENEXUS como en general, y el hecho de que la UNRC, UTNRC y colegios terciarios solo muestren la herramienta como un elemento más sin profundizarlo, genera unos escasos de especialistas.

Ante esto, la empresa se ha visto en la necesidad de contratar programadores recién recibidos, con poca experiencia laboral y sin conocimientos en la herramienta, alargando el proceso de inducción y capacitación a un mínimo de tres a cuatro meses, y donde el ingresante realiza un acompañamiento a distintos líderes de proyecto para aprender la forma en la que llevan a cabo sus tareas, los espacios, las herramientas y los productos.

En este punto radica una de las principales amenazas con las cuales la empresa debe lidiar cotidianamente, no solo por el hecho de que las instituciones formadoras no realizan capacitación en este tipo de herramientas, sino que los pocos profesionales que se encuentran especializados en GENEXUS suelen tener demandas económicas que son casi imposibles de enfrentar para una PyMEs.

En este mismo subsistema, otra actividad que se realiza es el diseño y análisis de los puestos. En este punto la empresa no posee una definición formal de los mismos, y en las entrevistas tanto profesionales como la gerente mencionaron que al ser una empresa chica y con poco personal, todos realizan actividades variadas.

En general la estructura parecería responder a una dinámica matricial, así las actividades de los programadores están determinadas por clientes, que designa la Gerente de la empresa en base a su experiencia y conocimientos. El personal más capacitado y con mayor trayectoria responde las demandas de los clientes más importantes, con tecnología de punta o que conlleva mayor demanda diaria en sus procesos.

A su vez, la Evaluación de Desempeño es realizada directamente por la Gerente si bien diariamente están en contacto los programadores con sus respectivos clientes, es correcto inferir que la evaluación sobre el capital humano es realizada mediante la capacidad de atender una demanda, resolver problemas, realizar los procesos correctamente al momento de Evaluar su Desempeño, por el mismo cliente.

Todos estos procesos son altamente informales, de hecho ni la gerencia ni los clientes realizan informes de rendimiento, satisfacción ni evaluaciones respecto del desempeño de manera formal y/o escrito, sino que estas actividades se hacen cotidianamente y se le va dando feedback permanente al programador. De acuerdo a la entrevista con el programador con mayor antigüedad, uno de los problemas que detecta es que el feedback pareciera ser más negativo que positivo, resaltando los errores o problemas de los clientes más que las tareas realizadas correctamente.

**7.1.3. Subsistema de Mantenimiento:**

<b>Subsistema de Mantenimiento</b>	Compensación, Beneficios y Servicios Sociales
	Higiene y Seguridad
	Relaciones Sindicales

Al ser ON S.R.L. una Pyme pequeña que brinda un Servicio Informático no cuenta con una gran dotación de capital humano, por lo que este subsistema de Mantenimiento si bien es fundamental como en cualquier organización no cuenta con una estructura de Compensaciones y Beneficios.

La Compensación y los Beneficios que reciben el personal son No Remunerativos, son entregados como recompensa por la finalización de proyectos, satisfacción de clientes o reconocimiento interno. Los Beneficios que suelen recibir son programas de Capacitación en el exterior, un servicio de obra social superior para el empleado y su grupo familiar, cenas para él y su familia, artículos de tecnología (Pendrives, discos externos, etc.).

La empresa cumple con la normativa vigente de la Provincia de Córdoba y la Municipalidad de Rio Cuarto donde establecen los requisitos que debe cumplir en materia de Higiene y Seguridad para garantizar la salud física, psíquica y mental del capital humano. A su vez es contratado un Servicio Tercerizados para mantener la Higiene de las oficinas y de toda la estructura física, si bien en materia de Seguridad al trabajar online no corren riesgos en la jornada de trabajo cuentan con un mobiliario adecuado para permanecer la jornada de trabajo en sillas cómodas, con buena iluminación en las oficinas, sin ruidos molestos, con espacios grandes y seguros. El personal profesional (programadores) es contratado bajo un contrato de prestación de servicios como Monotributista por lo que no tiene relaciones Sindicales.

**7.1.4. Subsistema de Desarrollo:**

<b>Subsistema de Desarrollo</b>	Capacitación
	Planificación de carrera laboral

Al ser una empresa pequeña no existe un Plan de Capacitación constante sino, como ya comenté anteriormente, al trabajar con una herramienta como Genexus, se le ofrece como compensación por el trabajo y por haber alcanzado un objetivo o logro, un viaje a un Congreso

sobre Genexus en actualización de sistema o corrección de errores, al programador con mejor rendimiento dentro de la empresa.

A los ingresantes la capacitación se les brinda para que aprendan y se interioricen con la herramienta, mediante la asignación de pequeñas tareas y un líder que los guíe. Es importante entender que la empresa no cuenta con grandes recursos para realizar capacitaciones constantes, y de acuerdo a la Gerente esto no haría falta, siendo la principal demanda al respecto la formación de los programadores Junior.

De hecho, dos de los Recursos Humanos actuales de la empresa, han sido premiados y reconocidos por Genexus como personas que más han aportado a la mejora continua de la herramienta, y ON S.R.L. ha pagado su viaje a Uruguay (Casa matriz de Genexus) para la capacitación en el congreso anual y su reconocimiento. La característica de la empresa Genexus es que trabaja bajo bloques donde los programadores pueden adaptarlos en función en diferentes lenguajes de programación y las necesidades de cada cliente, estas adaptaciones se suben a una plataforma online y todos los usuarios (que paguen las patentes) tienen disponibilidad para verlas y utilizarlas.

La proyección de carrera laboral en ON S.R.L. es horizontal, es decir que el Capital Humano puede enriquecerse en nuevos proyectos o clientes, en distintos tipos de tareas o herramientas de trabajo, ya que prácticamente no se puede escalar en la pirámide Jerárquica, que contempla dos a tres niveles máximo por eso ocurre la problemática en cuestión de que el personal se capacita en la empresa construye una experiencia sólida y termina yéndose de la misma en busca de emprender su propio negocio en el mercado o bien buscando posibilidades laborales en empresas grandes, ya sean clientes de ON S.R.L. como la Municipalidad de Rio Cuarto o AGD (Aceitera General Dehesa) o bien en empresas internacionales radicadas fuera de Rio Cuarto y su zona de influencia.

La migración de personal capacitado y la falta de herramientas para su retención es otro de los problemas que en la actualidad enfrenta la empresa y que debe ser resuelto para poder afrontar las demandas del entorno sin perjudicar a los clientes como a la rentabilidad de la misma.

#### 7.1.5. Subsistema de Control:

<b>Subsistema de Control</b>	Sistema de Información
	Auditoria de RH

Actualmente no existe un Subsistema formal para ejercer un control sobre el capital Humano de esta empresa, al ser una dotación pequeña se encuentra en permanente control y abastecimiento de información sobre rendimiento, satisfacción, clima laboral, motivación y se corrige sobre el funcionamiento organizacional a corto plazo por medio del control que establece la Gerente y la satisfacción de los clientes son los dos mecanismos que permiten conocer el funcionamiento instantáneo y en base a eso se corrige o apremia al capital humano. Tampoco se realizan auditorias debido a la informalidad de los procesos como mejora en los mismos.

## 7.2. Análisis de Satisfacción Laboral

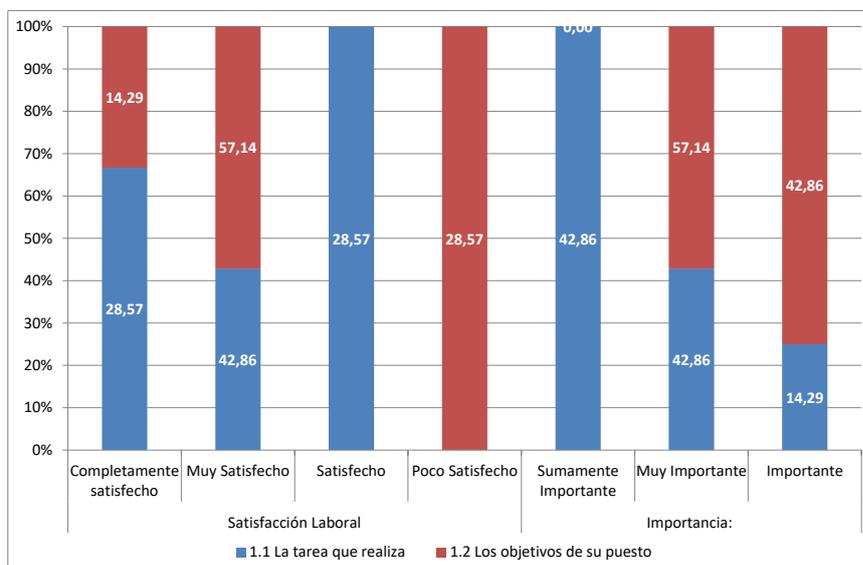
Para observar el nivel de satisfacción de los Recursos Humanos se aplicó una encuesta de satisfacción laboral en la que se midieron dos variables: El nivel de satisfacción en una escala de 1 a 5, siendo 1 Insatisfecho y 5 Completamente Satisfecho; e Importancia, para medir cual es la valoración que realizan el Capital Humano de cada variable, con una escala de 1 a 5, donde 1 es nada importante y 5 sumamente importante.

Las primeras variables evaluadas fueron las tareas y objetivos del puesto, en relación a las mismas se obtuvo que salvo un 28,57% que plantean esta poco satisfechos con los objetivos del puesto, el resto de los entrevistados muestran un buen nivel de satisfacción.

Por otro lado, cuando se indagó sobre los que se encontraban pocos satisfechos con los objetivos,

se observó que eran Recursos Humanos con una antigüedad menor a un año, recién en este momento se le está haciendo una aplicación de las responsabilidades.

Respecto de la importancia, todos Recursos Humanos plantearon niveles de importancia significativos para ambas variables, pero principalmente para las tareas del puesto. En esta instancia sería importante tener en cuenta que la mayoría de los Recursos Humanos de la empresa son jóvenes que pertenecen a la Generación Y, que se caracteriza por trabajar en aquello que les da placer y el dinero no funciona como un incentivo efectivo al momento de retenerlos. Contemplado esto, los valores arrojados cobran un sentido particularmente positivo para la empresa.



**Gráfico 1: Satisfacción laboral sobre Tarea y Objetivos del Puesto (Fuente: Elaboración Propia)**

A continuación hemos analizado tres pilares fundamentales que generalmente son determinantes para motivar a los Recursos Humanos. Primero, el salario que recibe por las tareas que realiza. Segundo, las condiciones ambientales del lugar donde realizan la actividad. Tercero, la tecnología o los materiales que dispone para realizar sus tareas.

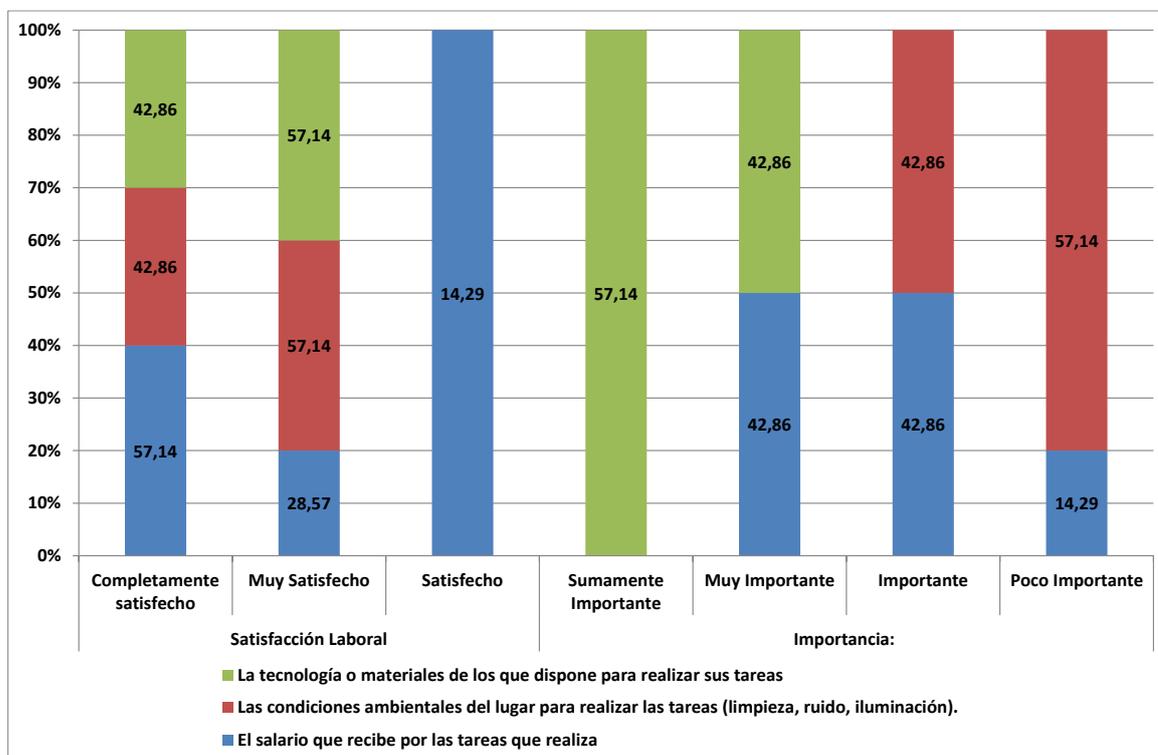


Gráfico 2: Satisfacción laboral sobre Tecnología, Condiciones Ambientales y Salario (Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar, en general los niveles de satisfacción respecto de estas tres variables es muy bueno, de hecho solo el 14.29% se encuentra satisfecho con el salario, y el resto para las tres variables se encuentra muy satisfecho y complemente satisfecho. Esto es importante rescatarlo como un elemento fundamental en la gestión de los recursos humanos, ya que el salario particularmente es una variable muy sensible y puede llegar a generar insatisfacción y malestar cuando los Recursos no están contentos.

Hoy en día a pesar que la Generación Y promueva otros valores y le dé importancia a cuestiones más particulares, la remuneración que se percibe por las tareas que se realizan son completamente importantes para mantener una Satisfacción Laboral elevada en los recursos humanos.

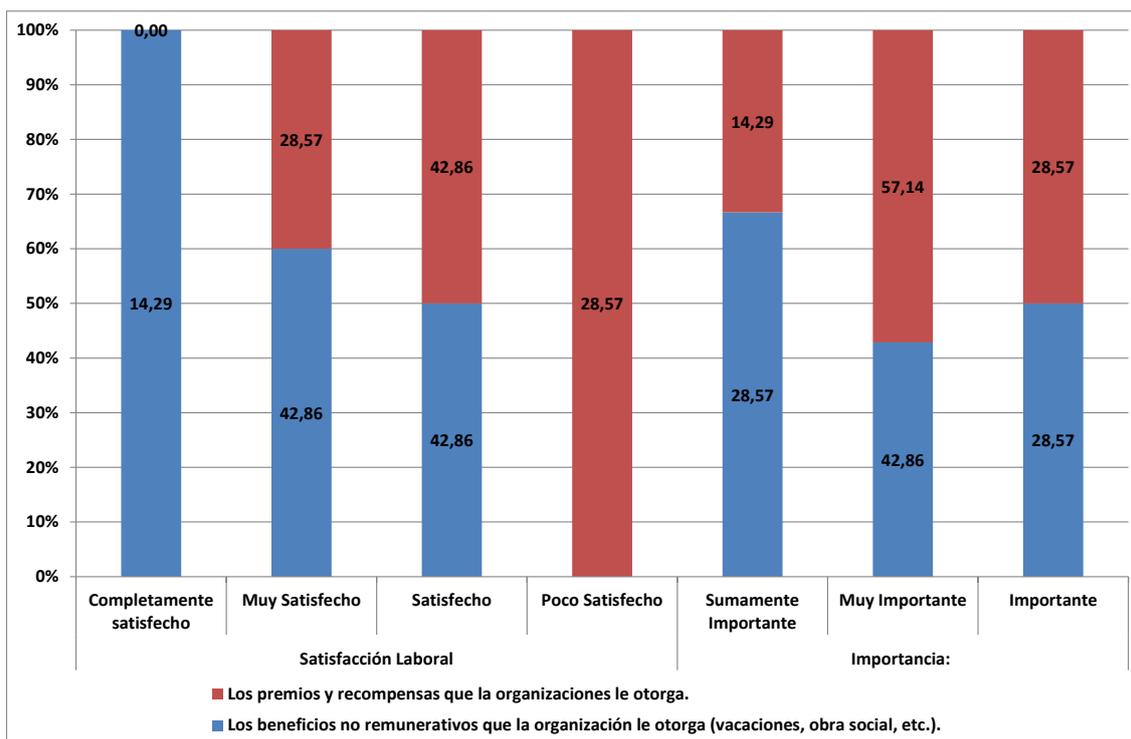
De igual manera, pero en menor importancia, la escala de Satisfacción continua siendo una normativa indispensable como ser el mobiliario de las oficinas, la iluminación y la limpieza de las oficinas, un punto que generalmente pasa desapercibido pero que no deja de dar una imagen al cliente y a la organización misma de cuidado e importancia. Este factor se vuelve más significativo si se contextualiza en ON S.R.L., que por política posee toda la oficina vidriada y expuesta al público general que circula por la galería en la cual se encuentra ubicada. El hecho de que los Recursos Humanos y el ambiente de trabajo estén expuestos pretende mostrar una política de transparencia sobre lo que realizan. Así, la higiene y orden de trabajo, la apariencia y cuidado del mobiliario y como de los Recursos, genera una imagen social que puede influir en el posicionamiento de la empresa en base a la opinión pública.

Finalmente, la tecnología es fundamental para el desarrollo de la empresa. Se debe estar siempre a la vanguardia creando y mantenimiento los sistemas operativos a su máximo nivel de productividad, dándole al capital humano encargado de producir las herramientas que le permitan realizar su tarea de manera eficiente y efectiva. Por otro lado, el slogan de la empresa plantea “Informática para empresas”, y al estar expuesta puede mostrar una tecnología, aunque sea a nivel de estética, acorde a los tiempos que corren.

Esto también afecta la calidad de satisfacción de los Recursos, principalmente de los jóvenes de la Generación Y, quienes aspiran a poder desarrollarse y aprender con tecnología de punta, habituados a la vorágine del cambio tecnológico y a la necesidad de incursionar y experimentar con herramientas e instrumentos nuevos.

Si bien el sueldo es un factor de satisfacción laboral no es un factor motivacional en sí mismo, pero los beneficios, premios y recompensas que la organización otorga son elementos de suma importancia en el capital humano de las empresas; si bien ON S.R.L. no otorga beneficios en dinero si intenta resaltar la importancia de la Familia, como un factor primordial en la vida de todas las personas, al momento de realizar la fiesta de fin de año e invitar a los Recursos Humanos, e incluso ex empleados, con toda su familia a pasar un día completo.

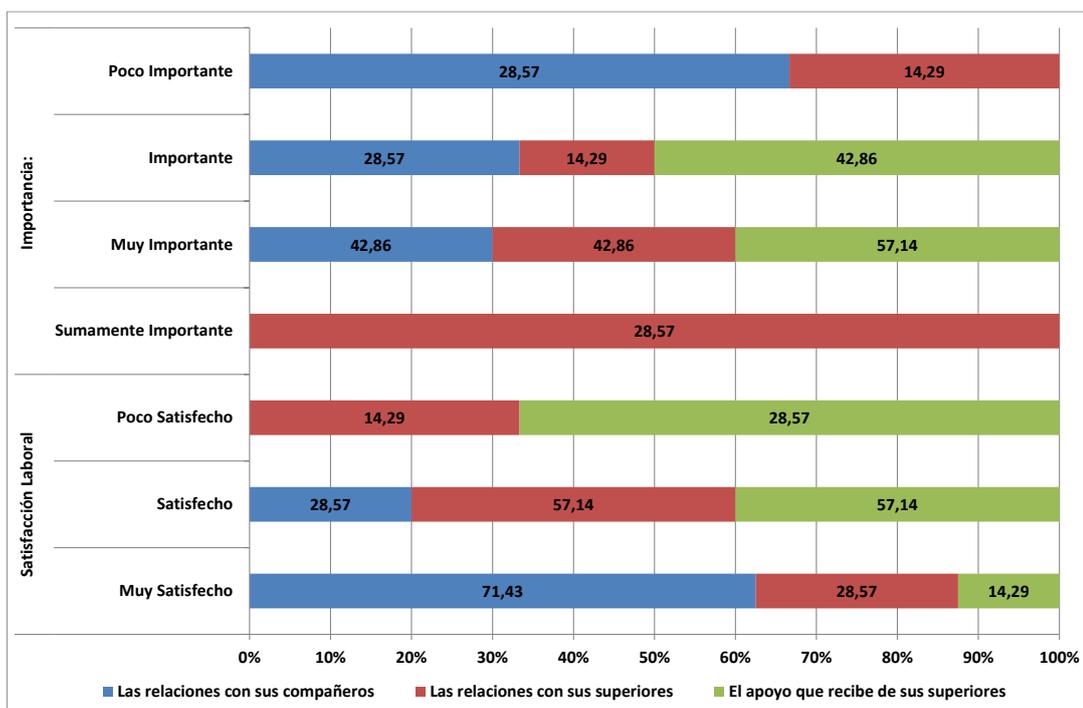
También general incentivos por objetivos, así a los programadores que fueron premiados por Genexus, la empresa los envió a Uruguay con todos los gastos pagos, o brinda recompensa por cierre de clientes como cenas familiares para los empleados, salidas, artículos de tecnología, etc. Por este motivo es que otorga recompensas y reconocimientos como forma de estimular a que logren los objetivos planeados.



**Gráfico 3: Satisfacción laboral sobre Premios y recompensas, y Beneficios no Remunerativos (Fuente: Elaboración Propia)**

A pesar de los incentivos que brinda, un porcentaje significativo (28.57%) se encuentra poco satisfecho. Ante esto es necesario aclarar que quienes dieron esta respuesta son los Recursos Humanos con menor experiencia en la empresa, y puede ser que no hayan logrado acceder a los incentivos todavía.

La siguiente variable evaluada fue el clima laboral, de las cuales se observaron las relaciones interpersonales entre los Recursos Humanos.



**Gráfico 4: Satisfacción laboral sobre Relaciones con compañeros y superiores, y apoyo de superiores**  
(Fuente: Elaboración Propia)

El clima laboral es hoy en día lo que más afecta al capital humano y lo que mayor incidencia provoca dependiendo la calidad del mismo en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Si bien, depende de cual sea el modo y forma de manejarse por medio de los altos mandos lo que va a repercutir y multiplicar entre los distintos niveles creando una cultura y un clima organizacional motivador u hostil. Por lo que ha quedado en evidencia la satisfacción que perciben los recursos humanos sobre el clima laboral de ON S.R.L.

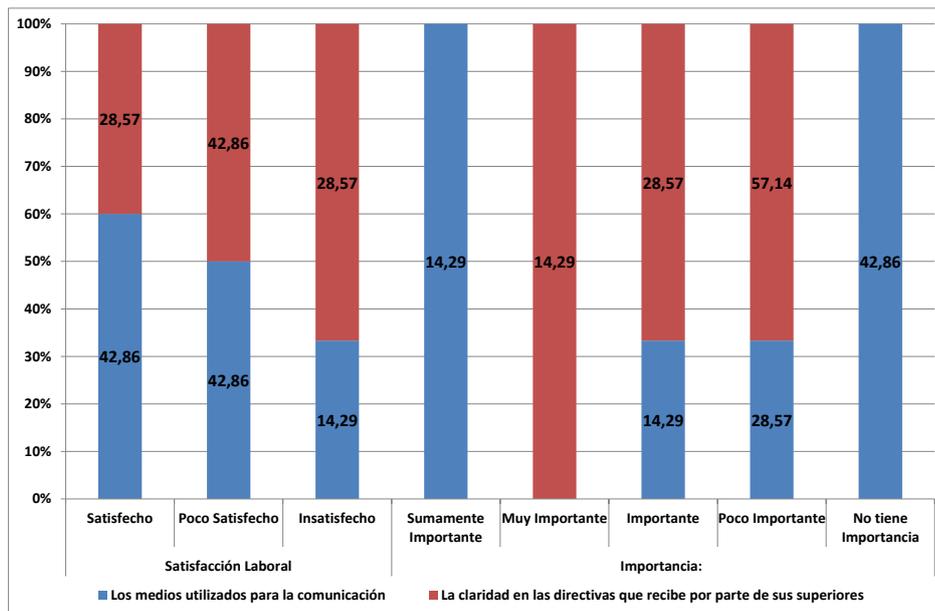
Es importante observar, aunque con porcentajes menores, existe un grupo de Recursos Humanos poco satisfechos con la relación con los superiores y el apoyo que recibe de los mismos. Esto puede deberse a un quiebre generacional que está experimentando la empresa, el hecho de que la gerente y fundadora de ON S.R.L. pertenece a una generación totalmente diferente y con valores y formas de hacer muy diferenciadas a las de los nuevos Jóvenes. La Generación X estuvo (y está) caracterizada por un fuerte sentido de la obligación y

pertenencia a la empresa, un alto compromiso con la tarea y los resultados, con un formato de empresa estructurado y verticalista, mientras que la Generación Y se contrapone con un compromiso al hedonismo y el disfrute de la tarea que realiza, es más fiel a sí mismo que a las empresas, y busca que el lugar donde se encuentra sea desafiante e innovador, les cuesta seguir reglas y ordenes, y buscan organizaciones y dinámicas y estructuras horizontales, asociados a los equipos de trabajo.

Estas diferencias significativas pueden ser las que generan mayor insatisfacción y provocan esos porcentajes, sin embargo no puede afirmarse con certidumbre y será importante evaluar la evolución para poder actuar en consecuencia y disminuir el impacto de esta insatisfacción.

Si bien ON S.R.L. es una empresa reducida en su capital humano, esto no ha significado que los procesos de comunicación hayan sido eficientes. Es un común en Pymes que la comunicación sea informal y por lo general inadecuada, el mensaje no llega a su destinatario y con frecuencia pierde fidelidad, trayendo consecuencias notorias en el rendimiento e incumplimientos de tareas y/u objetivos. Si bien la comunicación para que sea perfecta depende de muchas variables, como ser: Diferentes puntos de vista, percepción selectiva, filtración, problemas de lenguaje, no saber escuchar, exceso de comunicación, falta de tiempo, emociones y etc. El hecho es que la forma de dar un mensaje por la Gerente tiene una repercusión significativa en el ambiente de trabajo y en el desempeño, por esto debe haber una retroalimentación que permita flexibilizar la estructura formal de ON S.R.L. generando una mayor agilidad. La comunicación debe generar motivación en el capital humano para que se genere una cultura de colaboración, de entenderse y de resolver conflictos.

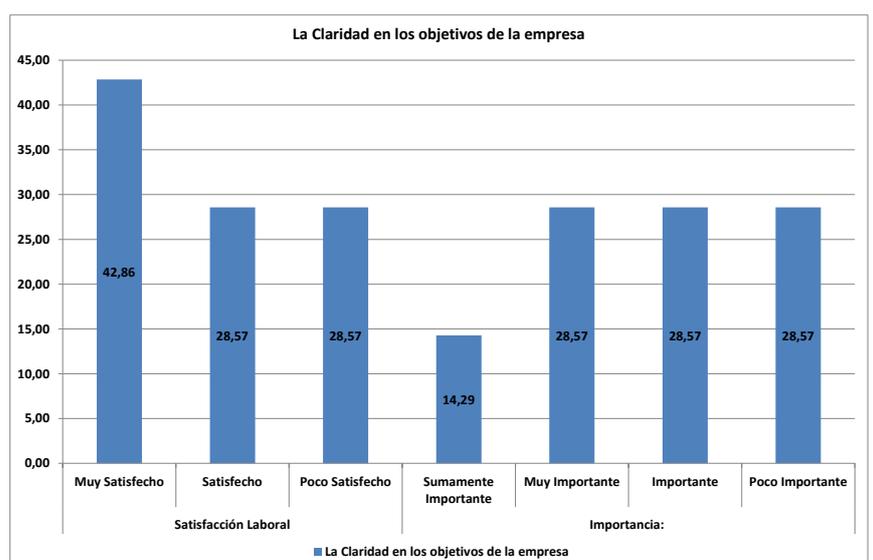
Esto se ve reflejado en el grafico siguiente, donde el 25.57% y el 14.29% plantean estar insatisfechos con los medios utilizados por la comunicación y la calidad de las directivas que recibe respectivamente.



**Gráfico 5: Satisfacción laboral sobre Medios de comunicación y calidad de la comunicación (Fuente: Elaboración Propia)**

Aunque en general se presentan buenos niveles de satisfacción sería importante que se revisen los canales comunicacionales, la forma de transmitir información, los canales de comunicación y los medios. Sobre todo es importante este aspecto si se observa que en estructuras tan pequeñas, los problemas comunicacionales afectan directamente el rendimiento de los Recursos Humanos y el resultado que obtienen los clientes por el servicio que pagan.

Asociado a esto, se puede observar la variable en la que se encuestó sobre los objetivos organizacionales. La importancia de esta variable radica en que la Generación Y busca empresas con las cuales los objetivos personales y empresariales estén alineados. Por otro lado permite a todos conocer hacia donde deben ir y como deben orientar sus acciones.



**Gráfico 6: Satisfacción laboral sobre Claridad en objetivos empresariales (Fuente: Elaboración Propia)**

Este tipo de variables afectan el compromiso y pertenencia del empleado hacia la empresa, y cuando están bien definidos y son claros resulta más fácil que los empleados logren alinearse. Como se puede observar en el gráfico en general los niveles de satisfacción alcanzan a un grupo mayoritario, salvo el 28.57% que plantear estar insatisfecho.

Debido al tipo y tamaño de la empresa, se puede pensar que estas personas insatisfechas son aquellas a las que los objetivos no les resultan desafiantes o bien no los conocen claramente. Ante esto sería importante que la Gerente General pueda comunicarlos eficientemente al momento de incorporar nuevos empleados.

Una variable que puede estar relacionada a este indicador de satisfacción detectado es la autonomía que perciben los empleados. Generar una autonomía que sea consciente y efectiva es un proceso continuo de confianza que debe ser generado progresivamente y con el total apoyo de la Gerencia. En ON S.R.L. distintos acontecimientos han generado que la mayor parte de las decisiones estratégicas sean tomadas y analizadas por la Gerente, si bien el capital humano que está en contacto con el cliente, debe decidir de forma momentánea y según su experiencia; en distintas oportunidades ha sido evidente la falta de Satisfacción que genera la poca autonomía para tomar decisiones en relación a sus tareas y en la posibilidad de participar en la resolución de problemas y conflictos como se observar en el siguiente gráfico.

La importancia de la autonomía radica en equilibrar responsabilidad con posibilidad, los programadores son responsables de solucionar los problemas a los clientes, de desarrollar respuestas rápidas

y precisas, sin embargo muchas veces no perciben la posibilidad de tomar decisiones por sí mismos, debiendo consultar con la gerencia cuestiones operativas. Nuevamente esto puede ser adjudicado a una cuestión generacional, pero también a una cuestión cultural de la empresa, que siempre se rigió por una gerencia a puertas abiertas pero centralizada.

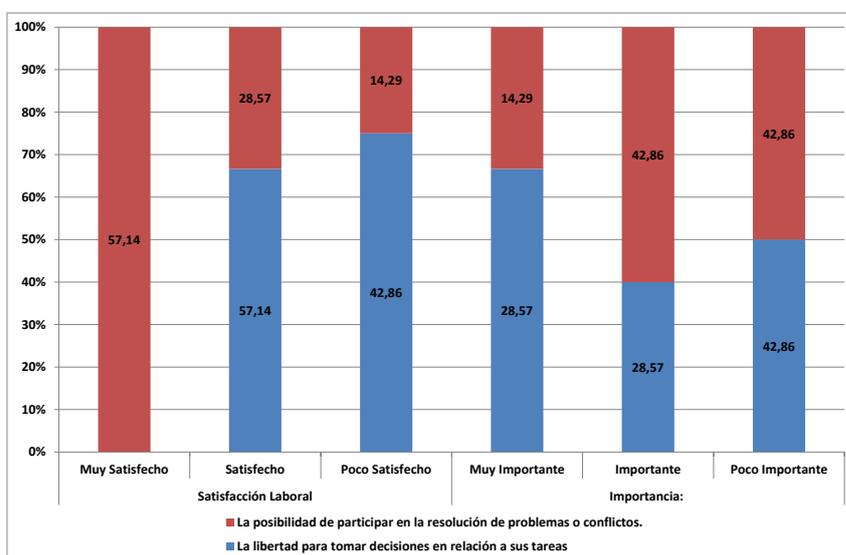


Gráfico 7: Satisfacción laboral sobre Participación en resolución de conflictos y toma de decisiones (Fuente: Elaboración Propia)

Una forma de lograr la autonomía para los empleados es formarse y capacitarse continuamente en las herramientas que utiliza la empresa. Al respecto, la organización en cuestión no capacita para lograr un desarrollo organizacional, lo hace para formar al personal ingresante en la herramienta Genexus y que pueda brindar el servicio de forma eficiente y lo más productiva posible. Ante esto es importante recordar que la empresa posee dificultades para encontrar personal capacitado, y muchas veces debe contratar personas sin formación y comenzar desde cero en el proceso de aprendizaje de GENEXUS.

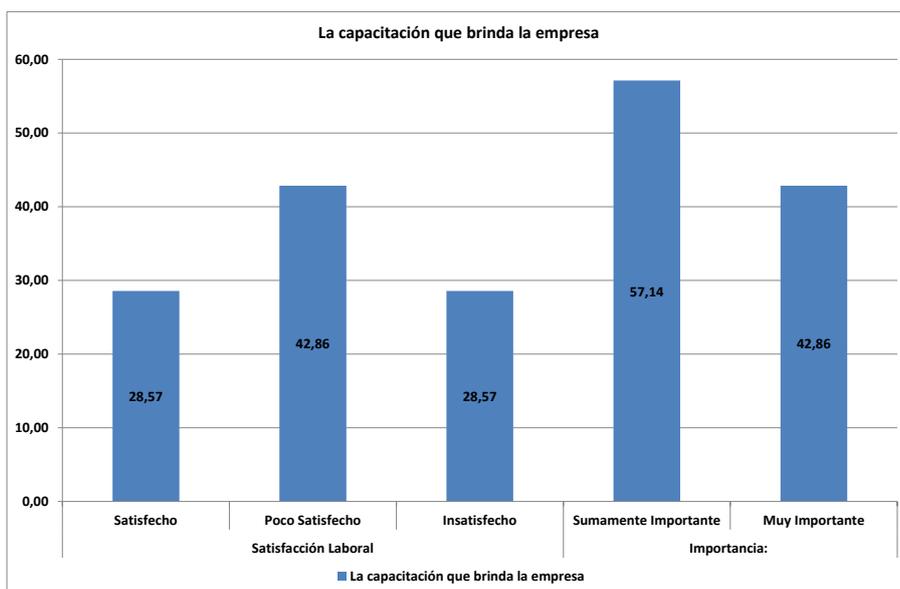


Gráfico 8: Satisfacción laboral sobre Capacitación laboral (Fuente: Elaboración Propia)

Esta variable es determinante ya que es notable la importancia que se le da pero no genera un alto nivel de satisfacción del capital humano, como se ve en el gráfico anterior, ya que por la estructura, capacidad

y experiencia no se genera un plan de

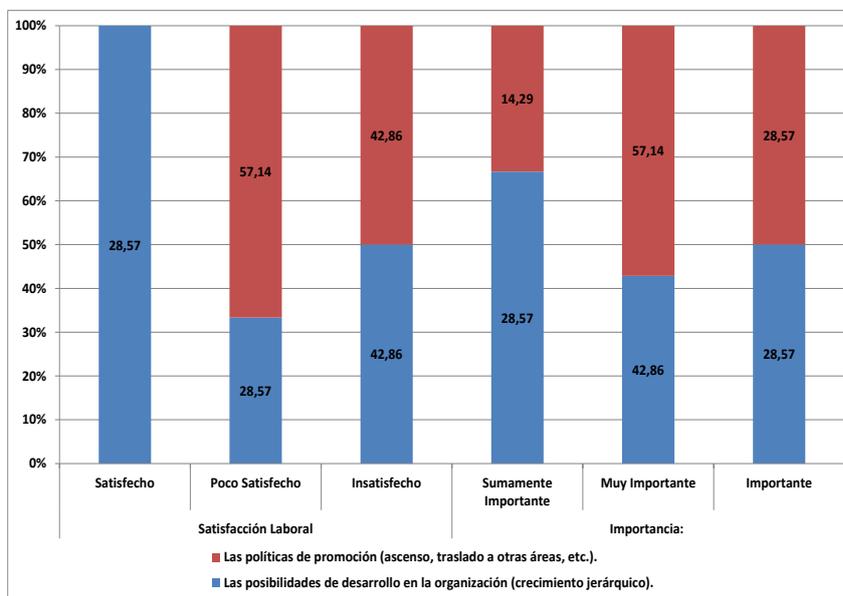
capacitación constante o elevada por que el personal que la recibe tiende a irse de ON S.R.L. en busca de crecer o mejorar las condiciones actuales de contratación en empresas multinacionales.

Por otro lado, se evaluó la satisfacción respecto de las políticas de promoción y desarrollo interno. Ante esto es importante observar que generalmente en organizaciones medianas o pequeñas como son las Pymes, no suele haber políticas de promoción o desarrollo. Esta variable ha sido identificada por su negatividad a la hora de crecer o ascender en la organización, esto puede generar malestar y es un elemento que genera disconformidad con la organización, si no se gestionan bien otras posibilidades como el Enriquecimiento de Puestos, es decir aumentando la cantidad o el tipo de tarea que debe realizar, la responsabilidad que asumen los programadores respecto de los clientes, planes de Mentoría donde los

programadores más experimentados realizan mentorías a los programadores recién ingresados y poco experimentados, entre otras acciones posibles.

Esto claramente queda expresado en el grafico siguiente, donde la importancia otorgada es importante, y

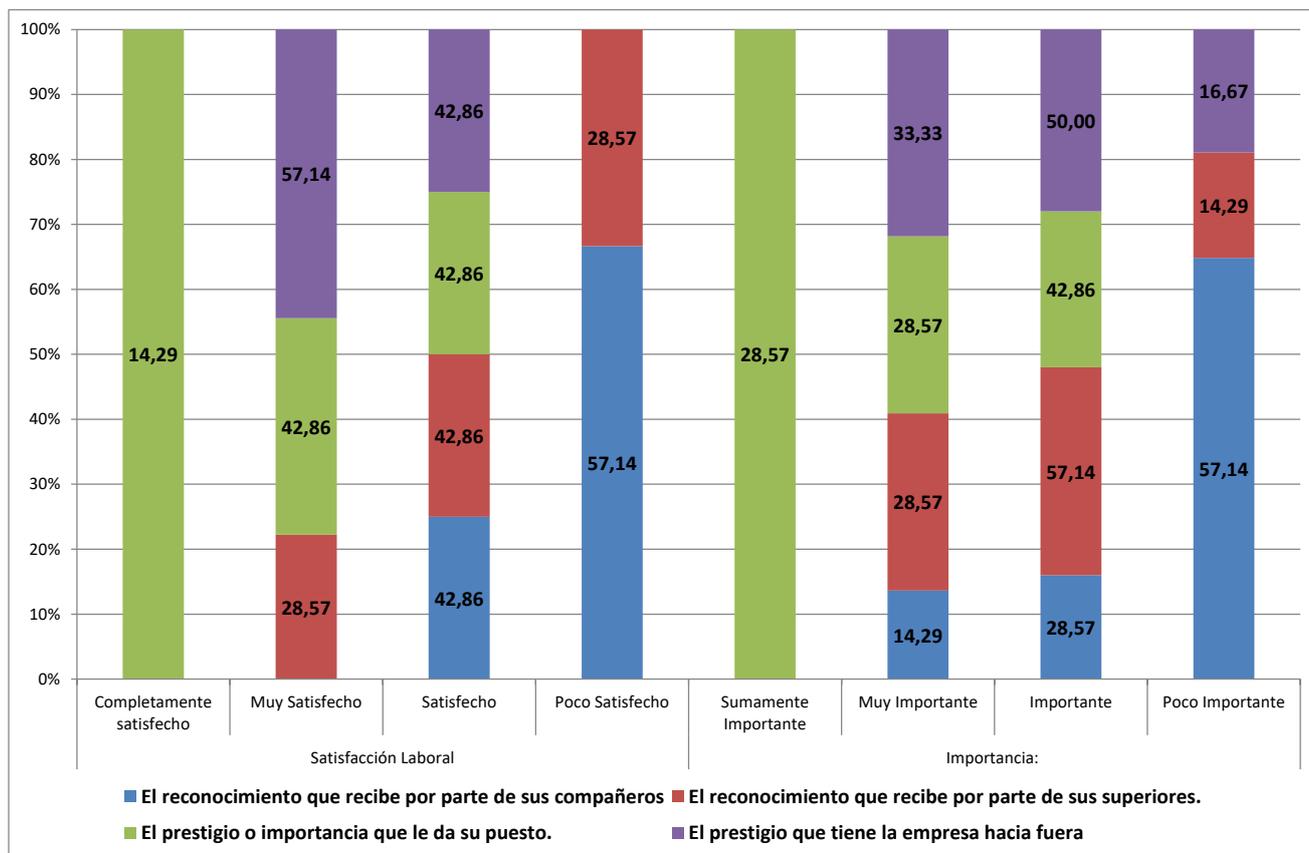
los niveles de satisfacción son bajos. Es una clara muestra que sería necesario contar con una política de promoción o desarrollo pero contextualizando sería muy dificultoso o imposible llevarlo a cabo. A su vez, esto genera un descontento con la nueva Generación Y ya que no le genera desafíos ni proyecciones a largo plazo en la empresa, pero si le da



**Gráfico 9: Satisfacción laboral sobre Políticas de promoción y posibilidades de desarrollo (Fuente: Elaboración Propia)**

las herramientas para generar un aprendizaje formalizado que le permite lograr una certificación en Genexus.

El reconocimiento de compañeros y superiores mejora la satisfacción laboral y la motivación, generan en el capital humano un sentimiento de pertenencia que no solo retiene a los Recursos Humanos sino que también atraen talento especializado. En la Generación Y es un elemento clave la satisfacción laboral que sea generada por un buen clima laboral, posibilidades de desarrollo y autonomía en las tareas. Si bien es casual el reconocimiento de la Gerente no siempre es oportuno ni público, pero es valorado.



**Gráfico 10: Satisfacción laboral sobre reconocimiento laboral y reconocimiento empresarial (Fuente: Elaboración Propia)**

El prestigio empresarial está formado por las percepciones que tienen las personas sobre la empresa, tanto por la competencia como sus clientes. El prestigio institucional es considerado como un capital útil ya que genera una atracción para nuevos candidatos. Constituido en ON S.R.L. por la calidad de oferta comercial, la responsabilidad corporativa y la calidad laboral que ha ido creando y manteniendo durante todo el desarrollo de su ciclo de vida a una empresa con gran flexibilidad para los clientes, acaparado a todos los clientes regionales más importantes.

En general se observa niveles de satisfacción significativamente positivos en la mayoría de las variables, salgo el 57.14% que se encuentra poco satisfecho con el reconocimiento por parte de compañeros y el 28.57% que plantea estar poco satisfecho con el reconocimiento que recibe de los superiores. Es importante observar que una de las demandas que realiza la Generación Y en su inserción laboral es la retroalimentación y feedback permanentes.

Ante esto, se puede pensar en diferentes acciones desde la gestión de personal que puedan colaborar con mejorar este indicador, como lo son evaluaciones de desempeño, chequeo con clientes, devolución de parte de la gerencia posterior a cada proyecto, etc.

Lograr una buena retroalimentación para estos jóvenes profesionales es fundamental, y aunque pueda parecer un factor menor, para la Generación Y es una de las variables que le generan compromiso y actitudes positivas hacia el trabajo.

## 8. Conclusiones Diagnosticas

### 8.1. Análisis Preliminar FODA

#### 8.1.1. Fortalezas

- ✦ *Disponibilidad de equipos de alto costo para prestación de servicios:* importante ventaja ante otras compañías, y posible barrera de entrada para el ingreso de una potencial competencia.
- ✦ *Un equipo de gente altamente capacitada en herramientas de desarrollo inteligentes:* empleados de alto nivel, capacitados y con una importante experiencia en el negocio del software.
- ✦ *Utilización de Genexus para el desarrollo de sistemas:* la misma normaliza la programación de los sistemas y realiza la reingeniería.
- ✦ *Cartera de clientes importantes a los que se le puede ampliar los servicios:* a partir de los 36 años de trayectoria la empresa cuenta con un grupo de clientes que reconocen la calidad y puntualidad de servicio.
- ✦ *Lealtad de los clientes:* a partir de la confianza generada por la empresa a lo largo de los años, los clientes deciden mantenerse en contacto con la misma manteniendo la relación privilegiada que la empresa brinda a sus viejos clientes.
- ✦ *Trayectoria en el mercado y reconocimiento regional:* reconocimiento en toda la zona de la empresa y de sus representantes.

#### 8.1.2. Debilidades

- ✦ *Dependencia en 5 clientes, ya que el 80% de la facturación está concentrada en éstos:* la empresa cuenta con 5 clientes importantes que actualmente generan el mayor ingreso para la misma, y por lo cual generan un tipo de dependencia de la empresa hacia estos.
- ✦ *Alto costo de capacitación:* al ser un mercado cambiante y de alto desarrollo exige una constante capacitación de los empleados para poder ofrecer calidad e innovación.
- ✦ *Escasez de profesionales con conocimiento en Genexus en la zona:* aunque sea un mercado en expansión los actuales egresados de la zona migran hacia

grandes ciudades buscando mejor oportunidades laborales, dejando la región con escasez de recursos humanos.

- ✘ *Falta de certificación internacional:* para el ingreso a mercados internacionales es necesario la obtención de certificaciones, las cuales son costosas y difíciles de afrontar por pequeñas empresas, pero que son necesarias para ser competitivos a nivel internacional.
- ✘ *Falta de estandarización de los procesos, aspectos demandados por los mercados internacionales como garantías de calidad:* al ser una estructura chica y en gran medida informal, no hay procesos establecidos que demuestren una calidad demostrable en cada uno de los servicios prestados.

### 8.1.3. Oportunidades

- ✘ *La tenencia de utilización de metrología para el desarrollo como es UML, permite el ingreso a mercados extranjeros:* considerando la tendencia la utilización a nivel internacional de UML, se facilita el ingreso a nuevos mercados.
- ✘ *Tipo de cambio favorable para la venta de servicios en el extranjero:* teniendo en cuenta que la exportación de servicios genera mayores ingresos que la venta local, debido a dos motivos fundamentales, cotización de dólar y precios internacionales.
- ✘ *La globalización de los mercados y de las comunicaciones:* facilitando el ingreso a nuevos sectores y permitiendo ampliar la productividad de la empresa, ya que es posible trabajar de manera remota sobre equipos ubicados en cualquier parte del mundo.
- ✘ *Sector de producción de servicios informáticos en expansión:* incorporando constantemente nuevos oferentes y demandantes al mercado y facilitando el ingreso a partir de las nuevas tecnologías de pequeñas y medianas empresas.

### 8.1.4. Amenazas

- ✘ *Grandes empresas de servicios informáticos amplían su mercado hacia el interior del país convirtiéndose en una peligrosa competencia:* al ser empresas competitivas a nivel nacional, y en algunos casos a nivel internacional, siguen buscando nichos en donde seguir desarrollando sus actividades.

- ✦ *Disminución de los márgenes utilidad:* las presiones económicas de las grandes competidores, y debido al poder de negociación de los grandes clientes de la empresa, llevan a la disminución de los márgenes de utilidad para no perder mercado.
- ✦ *Rápido cambios tecnológico:* al ser un mercado cambiante genera que la empresa siga ese ritmo de innovación constante.
- ✦ *Incorporación de empresas internacionales al mercado nacional que consumen recursos humanos especializados a un bajo costo (en moneda internacional).*

## 8.2. Conclusión

ON a lo largo de su trayectoria ha sabido mantenerse en el mercado sabiendo fortalecer sus debilidades y aprovechando sus fortalezas para competir en el mercado de Software en la provincia de Córdoba; su trayectoria de 35 años le ha permitido generar una imagen consolidada y una afirmada confianza con sus clientes, que han logrado posicionarla como líder en su ciudad natal.

Así mismo, la globalización le permite introducirse en un mercado más competitivo con mayores demandas, y sobre todo más rentable, lo que produce una gran posibilidad de crecimiento para mediano y largo plazo poder introducirse de manera global y remota en distintos países. En este nuevo contexto posibilitado por la digitalización de la vida empresarial, requiere de personal capacitado y con experiencia en el manejo de tecnologías de punta.

Para lograr una efectiva inserción, la gestión en capital Humano es fundamental en cualquier empresa, y sobre todo en las PyMEs, que desean internacionalizarse. Esto le permitiría generar un proceso sistematizado en Provisión de recursos humanos que facilite satisfacer las necesidades a futuro. Atrayendo y seleccionando personal cualificado y adecuado para cubrir puestos significativos que generen una ventaja competitiva en el mercado.

A su vez, realizar Evaluaciones de Desempeño impactaría en el rendimiento global permitiendo medir la contribución que realiza el capital humano y advirtiendo errores en

imprecisión de información, errores en el diseño de puestos posibilitando generar cambios o corregir errores.

El sistema de Mentoría permitiría al capital humano capacitarse, desarrollar habilidades y destrezas que le permitan cumplir con todos los objetivos organizacionales propuestos.

## **9. Propuesta de Mejora y Transformación.**

### **9.1. Introducción**

A partir de un análisis diagnóstico de la empresa ON S.R.L. y el establecimiento de las principales problemáticas, centradas principalmente en la atracción y retención de capital humano, se desarrolló un plan para la Gestión de Planificación, Abastecimiento y Retención de personal.

La misma se encuentra inserta en el mercado del desarrollo de software, que se caracteriza por una alta rotación de personal como un avance tecnológico vertiginoso. Un empleado bien capacitado y formado en las herramientas que utiliza la empresa es la piedra angular para brindar un servicio óptimo al cliente, satisfaciendo no solo las necesidades de los mismos sino también la necesidad de rentabilidad empresarial.

La Gestión de recursos humanos permite enfocarse en los aspectos fundamentales del trabajo como son la motivación, satisfacción y fidelización laboral, orientadas a brindar una calidad de vida laboral confortable que permita retener al empleado no solo por cuestiones económicas.

Por otro lado, también se detectó la falta de actualización del organigrama como de las descripciones de puestos que posee la empresa, con una necesidad imperiosa de adaptarlos a la nueva realidad organizacional como a los requerimientos del trabajo cotidiano.

A partir de todo esto, se diseñaron ocho planes de acción, concentrados en tres subsistemas de recursos humanos: Subsistema de Provisión, formalizando los procesos de selección e inducción, y donde se diseñó un programa de preparación de mercado para la captación de nuevos recursos humanos.

En segundo lugar, se trabajó sobre el Subsistema de Aplicación, donde se rediseño la estructura empresarial adaptándola al funcionamiento actual y tomando en cuenta lo planteado en el siguiente subsistema, y se confeccionó un sistema de Evaluación de desempeño basado en competencias.

En relación al Subsistema de Mantenimiento se plantearon tres planes basados en el enriquecimiento de puestos, un programa de Mentoría y un plan de beneficios no remunerativos. Finalmente, se presenta el cronograma de implementación detallado y el prepuesto de acuerdo a las acciones planteadas.

## 9.2. Matriz Estratégica

A continuación se muestra la Matriz Estratégica diseñada para la presente Propuesta de Aplicación. En la misma se consignan estrategias, objetivos estratégicos, objetivos tácticos y operatividad. La función de esta matriz es lograr obtener toda la información para el establecimiento de la propuesta y acciones que se desarrollarán más adelante.

ESTRATEGIA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO TÁCTICO	OPERACIONALIZACIÓN
Desarrollar los procesos de provisión necesarios para la inclusión de nuevo personal	Diseñar los procesos de provisión de la empresa ON S.R.L. para optimizar la inclusión de los nuevos recursos humanos	Diseñar un proceso de selección que optimice los recursos de ON S.R.L. y se adecúe a sus necesidades	Diseño del Proceso de Selección
		Diseñar un proceso de inducción de acuerdo a las necesidades del personal de ON S.R.L.	Diseño del Proceso y Manual de Inducción
		Diseñar un manual de políticas para el proceso de inducción sistematizando la información de la empresa.	
		Capacitar a potenciales empleados disminuyendo el costo interno de la empresa.	Preparación del mercado laboral
Diseñar las herramientas referentes al sistema de aplicación para la evaluación y optimización del rendimiento laboral	Diseñar un proceso de evaluación en función de la estructura y descripción de puestos	Establecer un organigrama formal para la empresa.	Analizar el organigrama y plantear una actualización del mismo
		Diseño de un programa de evaluación de desempeño 360º para todos los participantes en la empresa	Confección de Evaluación de Desempeño y Sistema de Evaluación
Crear un plan de enriquecimiento de puestos horizontal para fomentar la motivación y la satisfacción laboral	Desarrollar un enriquecimiento de puestos Horizontal que permita al capital humano desarrollar nuevos conocimientos y experiencias que sean satisfactorias para su profesionalismo.	Establecer un cronograma progresivo para el enriquecimiento de puestos a largo plazo.	Enriquecimiento de puestos
		Desarrollar y capacitar al personal Junior de la empresa.	Sistema de Mentoría
		Enriquecer el puesto del personal Senior de la empresa.	
		Diseñar un plan de beneficios no remunerativos orientados a la fidelización de personal	Beneficios No Remunerativos

### 9.3. Planes de Acción: Subsistema de Provisión

#### 9.3.1. Proceso de Selección

<b>Plan Nº1</b>	<b>Diseño del Proceso de Selección</b>
<b>Estrategia</b>	- Desarrollar los procesos de provisión necesarios para la inclusión de nuevo personal
<b>Objetivo Estratégico</b>	- Diseñar los procesos de provisión de la empresa ON S.R.L. para optimizar la inclusión de los nuevos recursos humanos
<b>Objetivos Tácticos</b>	- Diseñar un proceso de selección que optimice los recursos de ON S.R.L. y se adecúe a sus necesidades
<b>Introducción</b>	
<p>A continuación se desarrolla el proceso de selección formalizando los diferentes pasos que se ven implicados. Es importante tener en cuenta que se toman las acciones que ya se realizan en la empresa y a partir de esta base complementar con aquellos procedimientos que puedan colaborar con la disminución de los costos.</p> <p>Con este objetivo, se diseñó el siguiente proceso:</p>	
<b>Acciones</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Necesidad de la vacante.</li> <li>2) Proceso de Reclutamiento             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Publicación de aviso.</b> <p>Una vez que la Gerente autoriza la necesidad de contratar. Se deberá realizar una publicación de aviso en los diferentes medios.</p> <p>Una vez realizada la publicación, deberá quedar constancia de los diferentes medios en que fue realizada:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolsas de trabajo virtuales. Zonajobs.com, computrabajo.com.</li> <li>• Bolsas de trabajo de universidades y colegios universitarios.</li> </ul> </li> </ol> </li> <li>3) Proceso de Selección             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Recepción de CV.</b></li> </ol> </li> </ol>	

**Plan N°1**

**Diseño del Proceso de Selección**

La recepción de CV se hará vía mail o personalmente en la recepción de la empresa, cuando sea personalmente se le otorgara una “Ficha de solicitud de empleo” para que los candidatos completen la Ficha N° 2: Ficha de solicitud de Empleo.

**b. Carga de CV en Base de Datos**

Una vez que lleguen los CV deberán ser cargados en la base de datos (Anexo. I. Planilla de Base de Datos), en la cual se consignarán los siguientes datos:

- Nombre y Apellido.
- Puesto al que postula.
- Teléfono
- Cuil
- DNI.
- Fecha de nacimiento.
- Nacionalidad.
- Evaluación del CV
  - Pasa/No Pasa
- Entrevista Individual
  - Asistió/No Asistió
  - Calificación Individual: A/B/C
- Observaciones

**c. Preselección de CV.**

Una vez que todos los CV han sido cargados en la base de datos, es importante que se preseleccionen aquellos candidatos que poseen el perfil para el puesto solicitado y se consigna en la planilla de base de datos.

**d. Generar entrevista con los seleccionados.**

Una vez que han sido seleccionados los CV, se comunica telefónicamente con todos los candidatos para citarlos a una entrevista.

**e. Entrevista Individual**

Plan N°1

Diseño del Proceso de Selección

Se citará telefónicamente a los candidatos para realizar una entrevista individual. En la misma se profundizará sobre diferentes aspectos del entrevistado, la experiencia laboral, la situación personal, etc.

**f. Selección de Candidato**

Una vez que se realicen las entrevistas con los candidatos, La Gerente inmediatamente deberá seleccionar un candidato para la siguiente etapa. En caso de que ninguno de los candidatos de con el perfil se deberá volver a la instancia anterior para iniciar nuevamente el proceso de selección.

**g. Averiguación de antecedentes**

Para aquellos candidatos que hayan quedado seleccionados se realizará averiguaciones de antecedentes, con la finalidad de chequear la información brindada en el CV, durante este proceso se completará la Ficha N° 4: Averiguación de Antecedentes (Anexo II)

Para aquellos candidatos que hayan superado la instancia de averiguación de antecedentes, se los derivará al siguiente paso, sino se consignará en la ficha del candidato que las referencias obtenidas no fueron satisfactorias.

**h. Contratación de candidato**

Una vez que el candidato supera las etapas anteriores se procede a la contratación del mismo.

**i. Inducción al puesto del nuevo empleado.**

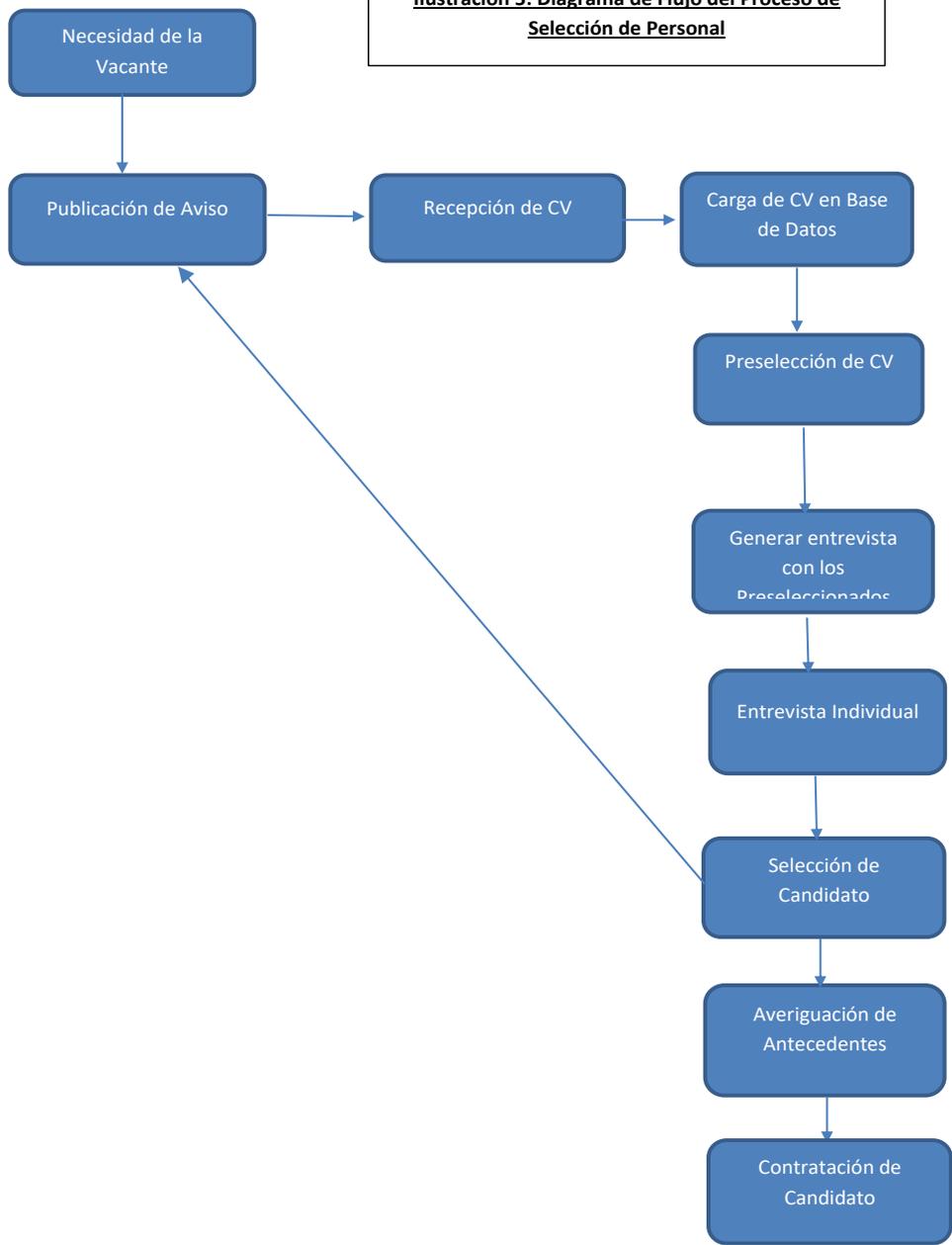
Una vez que ha sido contratado, se realiza la inducción al nuevo puesto.

A continuación se presenta el Diagrama de flujo del proceso de selección antes descripto. El objetivo del mismo es que posean de manera gráfica y sencilla los diferentes pasos que deben llevarse a cabo para realizar un proceso formal.

Es importante, que estos pasos sean realizados de forma correcta para poder minimizar los costos referidos a los procesos de selección inconclusos.

**Plan Nº1** **Diseño del Proceso de Selección**

**Ilustración 5: Diagrama de Flujo del Proceso de Selección de Personal**



**Recursos**

<b>Humanos</b>	Consultor para el diseño del proceso
<b>Tecnológicos</b>	No requiere recursos extras
<b>Materiales</b>	No requiere recursos extras

<b>Plan Nº1</b>	<b>Diseño del Proceso de Selección</b>
<b>Plazo de Ejecución</b>	Un mes.
<b>Presupuesto</b>	
El consultor presentó honorarios de \$500 el precio hora, por un total de 10 horas de trabajo para el desarrollo del proceso, incluidas las planillas y desarrollo de las bases de datos. Haciendo un total de \$5000 (Pesos cinco mil)	
<b>Beneficio</b>	
Disponer de un recurso que permita optimizar las tareas de Selección de Personal basado en un proceso actualizado y efectivo que permita desarrollarlo de la mejor manera y que todos los procesos se lleven a cabo.	
<b>Indicadores de Desempeño</b>	
<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>	
<b>Descripción</b>	Observar la cantidad de procesos desarrollados con el nuevo diseño.
<b>Fórmula</b>	Cantidad de personas seleccionadas en un año/Cantidad de procesos de selección mediante el proceso desarrollado
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)

### 9.3.2. Proceso de Inducción

Plan N°2	Diseño del Proceso y Manual de Inducción
Estrategia	- Desarrollar los procesos de provisión necesarios para la inclusión de nuevo personal
Objetivo Estratégico	- Diseñar los procesos de provisión de la empresa ON S.R.L. para optimizar la inclusión de los nuevos recursos humanos
Objetivos Tácticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diseñar un proceso de inducción de acuerdo a las necesidades del personal de ON S.R.L.</li> <li>- Diseñar un manual de políticas para el proceso de inducción sistematizando la información de la empresa.</li> </ul>
<b>Introducción</b>	
<p>La finalidad de la Inducción es otorgarle al ingresante un período de adaptación y reconocimiento del ámbito laboral en ON S.R.L. que le permita lograr un acercamiento a la cultura de la organización y al grupo de trabajo. A su vez este proceso genera y establece un vínculo entre los ingresantes con sus nuevos compañeros.</p> <p>En el Anexo III se presenta el manual de inducción a la empresa para los nuevos empleados, en el cual se contempla el proceso que se describe a continuación.</p>	
<b>Acciones</b>	
<p style="text-align: center;"><b>1. Inducción. Bienvenida e Información Institucional</b></p> <p>El proceso de Inducción iniciará con una entrevista con la Gerente, la misma le entregará el Manual de Inducción con la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia de la empresa, Misión, Visión y valores de la empresa.</li> <li>• Organigrama e información de la actividad de la Empresa.</li> <li>• Información sobre la documentación que deberá entregar el empleado para completar el legajo.</li> <li>• Especificación de horarios, fecha y lugar de cobro, firma de contrato, obra social, etc.</li> <li>• Presentación del personal de la empresa y muestra de las instalaciones.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>2. Inducción al Puesto de Trabajo</b></p> <p>El nuevo empleado se entrevistará con la Gerente General, se le dará la bienvenida e informará sobre las</p>	

Plan Nº2	Diseño del Proceso y Manual de Inducción
<p>responsabilidades de su puesto de trabajo, importancia de su presencia en la empresa y se le entregará la descripción de puesto correspondiente como el manual de políticas internas.</p> <p>Durante la entrevista, informará al empleado sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>A- Información de la operatividad de la empresa en general</li> <li>B- Información sobre la contribución del puesto a los objetivos</li> <li>C- Aprendizaje del sistema Genexus y otros</li> <li>D- Aprendizaje del sistema de uso específico</li> </ul> <p>Una vez concluida la reunión, la Gerente presentará al empleado con el equipo de trabajo actual, y designará previamente un programador que realice el programa de Mentoría (Plan Nº 7) para la capacitación y formación en clientes y actividades propias del puesto.</p>	
<b>Recursos</b>	
<b>Humanos</b>	Consultor para el diseño del proceso
<b>Tecnológicos</b>	No requiere recursos extras
<b>Materiales</b>	No requiere recursos extras
<b>Plazo de Ejecución</b>	Un mes.
<b>Presupuesto</b>	
<p>El consultor presentó honorarios de \$500 el precio hora, por un total de 10 horas de trabajo para el desarrollo del proceso, incluidas las planillas y desarrollo de las bases de datos. Haciendo un total de \$5000 (Pesos cinco mil)</p>	
<b>Beneficio</b>	
<p>El beneficio de crear y desarrollar un Manual de Inducción es otorgar una herramienta efectiva al nuevo ingresante que le permita contextualizar, entender y conocer la organización en la cual formara parte de su cultura y forma de trabajo.</p>	

Plan Nº2

Diseño del Proceso y Manual de Inducción

Indicadores de Desempeño

PROCESO DE INDUCCIÓN	
<b>Descripción</b>	Evaluar si el personal nuevo es inducido a la cultura empresarial
<b>Fórmula</b>	Cantidad de ingresantes/Cantidad de procesos de inducción realizados.
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)

### 9.3.3. Preparación del Mercado

<b>Plan Nº3</b>	<b>Preparación del mercado laboral</b>
<b>Estrategia</b>	- Desarrollar los procesos de provisión necesarios para la inclusión de nuevo personal
<b>Objetivo Estratégico</b>	- Diseñar los procesos de provisión de la empresa ON S.R.L. para optimizar la inclusión de los nuevos recursos humanos
<b>Objetivos Tácticos</b>	- Capacitar a potenciales empleados disminuyendo el costo de la empresa.
<b>Introducción</b>	
<p>ON S.R.L. enfrenta, al igual que muchas empresas especializadas, una problemática relacionada a los escasos de recursos humanos preparados y formados. Al observar esto, se presenta como oportunidad generar un espacio de formación en tecnologías de última generación abierta a todo público, especialmente enfocado a profesionales en programación y desarrolladores, para la captación de potencial personal para la empresa, estableciendo un modelo innovador de selección basado en capacidades y habilidades técnicas, como en actitudes y aptitudes de los participantes.</p>	
<b>Acciones</b>	
<p>En la actualidad capacitar a profesionales en la herramienta Genexus no solo lleva un costo monetario significativo sino que también lleva mucho tiempo por lo que se intenta lograr en ON S.R.L. es una independencia de acción (entiéndase capacidad de desempeñarse de manera autónoma sin la supervisión directa de alguien), adoptar esta acción requiere aproximadamente entre 10 a 16 meses. Teniendo en cuenta la proyección de crecimiento en este último tiempo es fundamental que ON S.R.L. sostenga los estándares de calidad en su atención y servicios, con personal formado y especializado, se propone el siguiente plan:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Etapa 1: Diseño de la capacitación</b> El diseño de la capacitación estará a cargo de la Gerente, para definir los siguientes ítems:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Contenidos:</b> Se determinarán los contenidos que los participantes deberán conocer y herramientas que deberán aprender a lo largo de la capacitación. Se implementará una modalidad teórica/práctica con el fin de brindar recursos de aplicación a los empleados y reconocer sus habilidades como actitudes. El objetivo es desarrollar no sólo académicamente a los profesionales, sino observar su capacidad de acción.</li> <li>b. <b>Encuentros:</b> Se determinarán los encuentros en función de los contenidos y necesidad de profundización</li> </ol> </li> </ul>	

Plan Nº3

Preparación del mercado laboral

en cada uno.

- c. **Docentes:** de acuerdo a las necesidades, se establecerán los docentes requeridos. En una primera instancia se buscará que los empleados de ON S.R.L. puedan desarrollar las actividades de docencia, y en caso de ser necesario se establecerá comunicación con asociados claves para solicitar personal especializado para el desarrollo de la capacitación. En la actualidad la ON S.R.L. sostiene relación con otras empresas del mercado dedicadas a Genexus, y con quienes realizan trabajos en conjuntos para grandes clientes, y los empleados como gerentes de estas empresas pueden ser docentes de la capacitación, permitiendo a ambos compartir una base de datos de potenciales trabajadores.
- d. **Destinatarios:** Alumnos avanzados y Profesionales de Ing. en Sistemas, Lic. en Sistemas, Analistas en sistemas y carreras afines. Se establecerán requisitos mínimos de ingreso para los participantes basados en conocimientos previos que deben poseer para el desarrollo efectivo de la capacitación.
- e. **Cupo:** se establecerá un cupo mínimo y máximo de participantes, que permita cubrir los costos de la capacitación.
- f. **Locación:** ON S.R.L. cuenta con un espacio que originalmente fue destinado a capacitaciones, la misma cuenta con escritorio semicircular para 10 personas, banquetas altas, computadoras, pizarras de vidrio y una zona de pizarras imantadas. La misma locación posee baño y mesa redonda de reuniones. Las capacitaciones serán realizadas en este espacio en la medida de lo posible. En caso de que la convocatoria supere la capacidad de este salón, se observará la posibilidad de acordar espacios de dictado con los socios claves de la empresa.
- g. **Alianzas estratégicas:** se realizarán alianzas estratégicas para establecer el lugar y horarios de capacitación, por ejemplo UTN de Rio Cuarto, Universidad Siglo 21 de Rio Cuarto, Colegio Superior Leonardo Da Vinci

- **Etapa 2: Implementación de la Capacitación.**

- Convocatoria: una vez diseñada la capacitación se realizará la convocatoria de los destinatarios mediante las alianzas estratégicas, y la web oficial de ON S.R.L. buscando convocar a profesionales especializados.

- **Etapa 3: Selección de los mejores participantes.**

Una vez que la capacitación esté en marcha, los docentes encargados de dictar la capacitación, aparte de realizar evaluaciones teórico-prácticas, realizarán evaluaciones de actitudes y aptitudes de los profesionales convocados, con el objetivo de establecer potenciales empleados para ON S.R.L. Finalizada la capacitación se

Plan Nº3	Preparación del mercado laboral												
<p>seleccionará un máximo de tres participantes, con el objetivo de hacerle una propuesta de trabajo e inclusión dentro de la empresa, para iniciar un proceso de capacitación interna a la empresa con posibilidad de contratación a largo plazo.</p> <p>- <b>Etapa 4: Capacitación interna.</b></p> <p>Una vez finalizada la selección de los candidatos, se iniciará un proceso de capacitación interna de un mínimo de seis meses, en la cual se formará a los mismos en los procesos y metodologías de trabajo de ON S.R.L. con el objetivo de incluirlos en la plantilla de personal de la empresa, bajo el programa de Mentoría (Inciso 7.5.2. del presente trabajo).</p> <p>Estas actividades permitirán la planificación del crecimiento como las potenciales necesidades de personal, y así aplicar esta capacitación las veces que lo considere necesario, actualizando o no sus contenidos.</p>													
Recursos													
Humanos	Personal de la empresa												
Tecnológicos	Notebooks, Software.												
Materiales	Material de estudio.												
	Sala de Capacitación.												
Plazo de Ejecución	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Tiempo Estimado</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">Etapa 1: Diseño de la capacitación</td> <td style="text-align: center;">3 meses</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Etapa 2: Implementación de la capacitación</td> <td style="text-align: center;">3 meses</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Etapa 3: Selección de los mejores participantes</td> <td rowspan="2" style="text-align: center;">6 meses</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Etapa 4: Capacitación interna</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;"><b>Total</b></td> <td style="text-align: center;"><b>1 Año</b></td> </tr> </tbody> </table>			Tiempo Estimado	Etapa 1: Diseño de la capacitación	3 meses	Etapa 2: Implementación de la capacitación	3 meses	Etapa 3: Selección de los mejores participantes	6 meses	Etapa 4: Capacitación interna	<b>Total</b>	<b>1 Año</b>
		Tiempo Estimado											
	Etapa 1: Diseño de la capacitación	3 meses											
	Etapa 2: Implementación de la capacitación	3 meses											
	Etapa 3: Selección de los mejores participantes	6 meses											
	Etapa 4: Capacitación interna												
<b>Total</b>	<b>1 Año</b>												

<b>Plan Nº3</b>	<b>Preparación del mercado laboral</b>
<b>Presupuesto</b>	
<p>Considerando que los participantes pagarán la capacitación para formarse, y con esos recursos solventar los costos de la capacitación. No se estima que la empresa tenga un costo extra significativo para la aplicación de este plan.</p>	
<b>Beneficio</b>	
<p>El principal beneficio que acarrea este plan se asocia a la incorporación de personal capacitado. Uno de los principales problemas que posee ON S.R.L. en la actualidad es conseguir personal especializado y formado en las herramientas que utiliza. Mediante la implementación de una capacitación con conocimientos básicos se procurará iniciar con el proceso de formación de profesionales y/o estudiantes avanzando, para una vez finalizada la capacitación seleccionar los mejores perfiles y darles una posibilidad de continuar la formación como personal de ON S.R.L.</p>	
<b>Indicadores de Desempeño</b>	
<b>EFFECTIVIDAD DE LA SELECCIÓN POR CAPACITACIÓN</b>	
<b>Descripción</b>	El objetivo es observar si el plan de capacitación es una fuente viable de personal idóneo.
<b>Fórmula</b>	Cantidad de incorporados a ON S.R.L. / Cantidad de Inscriptos en el curso.
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje (%)
<b>EVALUACIÓN DE PROGRAMA</b>	
<b>Descripción</b>	Medir Efectividad del Plan de mercado mediante el cumplimiento de los objetivos.
<b>Fórmula</b>	Cumplimiento de objetivos de la capacitación externa.
<b>Unidad de medición</b>	Cualitativo

## 9.4. Planes de Acción Subsistema de Aplicación

### 9.4.1. Revisión del Organigrama y Estructura Actual

<b>Plan Nº4</b>	<b>Analizar el Organigrama y plantear una actualización del mismo</b>
<b>Estrategia</b>	Diseñar las herramientas referentes al sistema de aplicación para la evaluación y optimización del rendimiento laboral
<b>Objetivo Estratégico</b>	Diseñar un proceso de evaluación en función de la estructura y descripción de puestos
<b>Objetivo Táctico</b>	- Establecer un organigrama formal para la empresa.
<b>Destinatarios</b>	El equipo de trabajo de ON S.R.L.

#### Introducción

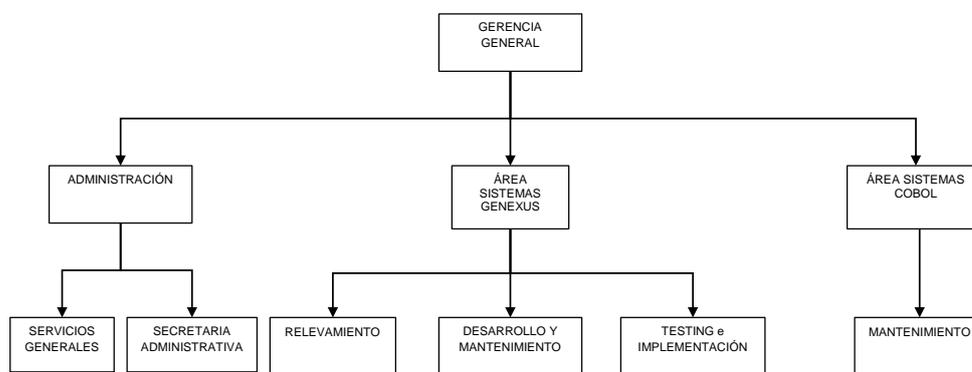
ON S.R.L. posee un organigrama desactualizado y obsoleto. Actualizarlo y formalizarlo es la manera gráfica en la que se puede observar cómo está compuesta la empresa, los niveles de jerarquía y la manera en que se relacionan. El organigrama refleja un orden en la organización, y permite definir las funciones que cumplen cada departamento.

A partir de esto, se realizó un relevamiento de los puestos actuales y la estructura actual de la empresa, para lo cual se desarrollaron las siguientes acciones.

#### Acciones

##### 1. Entrevista con Gerencia:

Mediante una entrevista con la Gerente de ON S.R.L. se relevó el organigrama actual, el cual presenta la siguiente estructura:



**Ilustración 2: Organigrama Actual de la empresa (Fuente: ON S.R.L. 2009).**

Este organigrama fue diseñado en 2009 por un consultor que realizó actividades dentro de la empresa con el objeto de desarrollar un proyecto conjuntamente entre ON S.R.L. y la Municipalidad de Rio Cuarto. Desde ese

Plan N°4

**Analizar el Organigrama y plantear una actualización del mismo**

momento el organigrama no fue modificado aunque la estructura real y funcional de la empresa ha sufrido cambios.

**2. Análisis del Organigrama actual:**

De acuerdo a las observaciones, el organigrama solo contempla tres áreas de la empresa, y la subdivisión de estas son realizadas por funciones y tareas y no por puestos. En función de esto se realizó un relevamiento de los puestos actuales en la empresa mediante entrevista con puestos claves.

Como se ha mencionado en el análisis de estructura (Apartado N° 6.3. del Diagnostico), la empresa presenta un organigrama desactualizado y con escaso reflejo de la realidad empresarial. El Área de Cobol ya no existe desde Julio de 2015, y la funcionalidad de los puestos es en base a proyectos/clientes y no en base netamente a Tareas. De hecho, salvo Testing que por una cuestión de seguridad en las pruebas es realizado por un programador diferente, las tareas de Diseño, Programación, Implementación y Mantenimiento son realizadas por el mismo programador.

Es por esto, que a partir de todo lo analizado y observar, se decidió la propuesta de un nuevo organigrama en base a la dinámica empresarial.

**3. Propuesta de Nuevo Organigrama:**

La propuesta del nuevo organigrama es en base a una estructura Matricial basada en proyectos/clientes, y como atraviesan las diferentes áreas en el proceso de elaboración de un Software a medida, como se puede observar en el siguiente planteo gráfico:

Plan N°4

Analizar el Organigrama y plantear una actualización del mismo

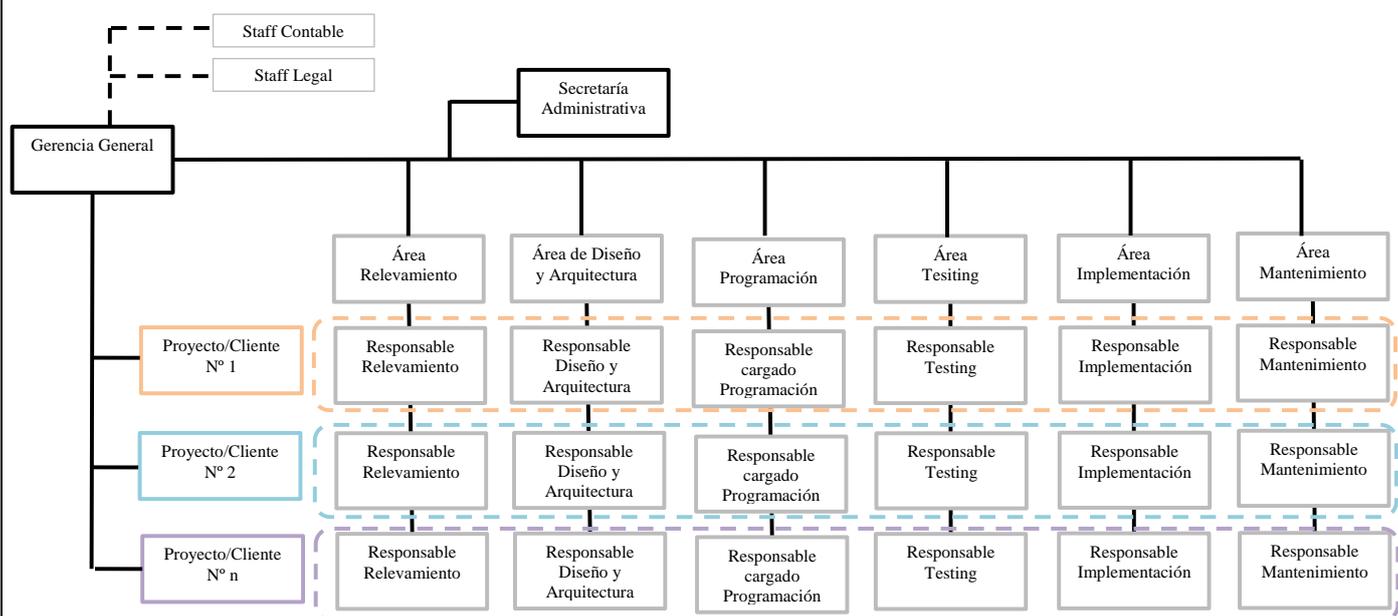


Ilustración 3: Organigrama Propuesto (Fuente: Elaboración Propia)

#### 4. Descripción de Puestos

A partir de la definición de las áreas de trabajo internas en la empresa y los puestos involucrados en cada una, se establecieron las definiciones de puestos. Es importante tener en cuenta que cuando se pretende realizar un cambio en una estructura empresarial como la que se planteó anteriormente, es indispensable acompañar el proceso con la descripción de puestos. Esta herramienta no solo permite sentar las bases de manera ordenada y organizada para la empresa, sino que una vez implementada e instaurada la nueva estructura y roles, permitirá a futuro iniciar posibles acciones de gestión de personal, como de selección de personal de manera más sistemática y con menor costo, tanto económico como de tiempo, para la empresa.

Como también permite realizar una gestión de personal orientada a los requerimientos de los empleados actuales, y basada en la detección de necesidades específicas.

En el Anexo IV, se presenta el manual de puestos con todas las definiciones de los puestos señalados en el organigrama antes presentado. Cada definición contiene la siguiente información:

1. Nombre del Puesto
2. Datos de Identificación (Nombre, Dpto. o Sección a la que pertenece, quien lo supervisa y los supervisados que posee.)
3. Contexto del puesto (Horario habitual, tipo de jornada, horas extras y disponibilidad para viajes).

Plan N°4	Analizar el Organigrama y plantear una actualización del mismo
<p>4. Condiciones del puesto.</p> <p>4.1. Principales funciones y tareas.</p> <p>4.2. Responsabilidades</p> <p>4.3. Relaciones Sociales Internas y Externas a la empresa.</p> <p>5. Especificaciones del puesto:</p> <p>5.1. Requerimientos objetivos (Edad, Sexo, Lugar de residencia, y Estado Civil).</p> <p>5.2. Instrucción Formal (Tipos de instrucción que requiere, formación básica y técnica).</p> <p>5.3. Otros requisitos formales.</p> <p>5.4. Experiencia laboral específica.</p> <p>5.5. Otros requisitos (actitudinales)</p> <p>Contemplando que se realizó un diseño matricial y se apunta a una distribución de tareas basada en clientes y no en áreas, todos los programadores deberán cumplir las diferentes tareas (pertenecientes a diferentes áreas), desarrollando la actividad para un proyecto/cliente específico. Esto conlleva que las descripciones de puestos sean mucho más amplias en cuanto a tareas y funciones como a responsabilidades, permite el enriquecimiento de puestos y evita la jerarquización de personal en una estructura plana.</p> <p>Por otro lado, las ampliaciones de puestos permiten un desarrollo más dinámico de las actividades, como la inclusión de personal con menor experiencia bajo la supervisión del responsable de proyecto, como también el desarrollo de planes de capacitación para lograr la efectividad de todo el personal en las actividades que desarrollan.</p> <p>Esto se planteó teniendo en cuenta que en la actualidad la empresa cuenta con el 100% de su personal perteneciente a la Generación Y, que presentan necesidades como variedad de tareas, desean asumir responsabilidad y poseer autonomía, requieren trabajar en equipo y observar y conocer el proceso completo en el que intervienen.</p>	
<b>Recursos</b>	
<b>Humanos</b>	Consultor.
<b>Tecnológicos</b>	No requiere
<b>Materiales</b>	No requiere.
<b>Tiempo de implementación</b>	2 meses.
<b>Tiempo de mantenimiento</b>	5 años con revisión anual.
<b>Responsables</b>	
<b>Responsable</b>	Consultor
<b>Supervisor</b>	Dirección general

<b>Plan N°4</b>	<b>Analizar el Organigrama y plantear una actualización del mismo</b>
<b>Presupuesto</b>	
<p>Para la ejecución de este plan se requirieron 8 horas por puesto de Gerencia General y Secretaria Administrativa, 16 para la definición de Programadores Senior, 5 hora para la definición de perfiles y tareas por perfil., haciendo un total de 37 horas de trabajo. Por otro lado, se utilizaron 10 horas para el relevamiento y definición de la nueva estructura funcional.</p> <p>El presupuesto final es de \$23.500 por un total de 47 horas de trabajo y un valor de \$500 hora.</p>	
<b>Beneficio Cualitativo</b>	
<p>El principal beneficio que se obtiene del diseño de un Organigrama matricial es la organización de tareas, y la posibilidad de crecimiento empresarial en función de la demanda. En lo que respecta a la gestión de recursos humanos, permite el enriquecimiento de puestos, ampliación de tareas y responsabilidades, todo lo cual tiende a generar motivación y pertenencia en los Recursos Humanos de la Generación Y, como se ha visto anteriormente.</p> <p>Es importante que la empresa pueda sostener una dinámica acorde al organigrama para que la sinergia interna de la empresa se potencie, evitando que se genere rutina en el quehacer profesional, influyendo en la productividad y potencial rotación de Recursos Humanos.</p>	

#### 9.4.2. Confección de Evaluaciones de Desempeño y Sistema de Evaluación

<b>Plan N°5</b>	<b>Confección de la Evaluación de Desempeño y Sistema de Evaluación</b>
<b>Estrategia</b>	Diseñar las herramientas referentes al sistema de aplicación para la evaluación y optimización del rendimiento laboral
<b>Objetivo Estratégico</b>	
<b>Objetivo Táctico</b>	- Diseño de un programa de evaluación de desempeño 360º para todos los participantes en la empresa
<b>Destinatarios</b>	Todo el personal de la empresa.
<b>Introducción</b>	
<p>La evaluación de desempeño es una de las herramientas más importantes al momento de observar el trabajo realizado por los Recursos Humanos de una empresa. Permitiendo detectar necesidades de capacitación, entregar reconocimientos y premios, mejorar el rendimiento de la empresa y la satisfacción del cliente.</p> <p>Este tipo de acciones permite a las empresas observar como sus Recursos Humanos evolucionan y como pueden mejorar su performance, que acciones tomar a futuro y decidir sobre la dirección a tomar en la gestión de personal. A continuación se desarrolló un programa de evaluación 360º con una mirada centrada en las competencias funcionales, de acuerdo a lo que se desarrolló en la nueva estructura empresarial.</p>	
<b>Acciones</b>	
<p><b>Etapa 1: Construcción de las Evaluaciones de Desempeño por Competencia</b></p> <p>Para el diseño de las evaluaciones de desempeño se tomaron 3 categorías de competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Competencias Funcionales:</b> estas competencias son genéricas a todos los Recursos Humanos, y se busca evaluar el desempeño general en relación al funcionamiento y dinámica interna de la empresa. Así se observa el conocimiento respecto de las funciones de otros puestos y la relación con los mismos, la dinámica de trabajo, etc.</li> <li>• <b>Competencias Específicas:</b> este tipo de competencias hacen referencia a las características, comportamientos y actitudes que debe demostrar una persona de acuerdo al puesto que ocupa. En este caso se tomaron como referencia competencias vinculadas con diferentes categorías: Servicio al Cliente, desempeño de actividades en su puesto de trabajo, trabajo en equipo, comunicación, etc.</li> <li>• <b>Seguridad en el área de trabajo:</b> finalmente estas competencias hacen referencia al ambiente y clima laboral como a aspectos personales y actitudes hacia la empresa y los compañeros de trabajo.</li> </ul>	

Plan N°5

Confección de la Evaluación de Desempeño y Sistema de Evaluación

Para cada categoría de se definieron las competencias pertinentes por puesto para: Gerente General, Secretaria Administrativa, Programador Senior y Programador Junior, y las evaluaciones se presentan en el Anexo V.

A partir de definir las tres categorías de competencias, se estableció la escala de valoración, componiéndose de la siguiente manera:

4	<b>SOBRESALIENTE:</b> Desempeño que consistentemente <b>excede</b> las <b>expectativas</b> de la competencia evaluada y produce resultados <b>más allá</b> de lo esperado.
3	<b>SATISFACTORIO:</b> Desempeño que <b>cumple</b> con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un <b>desempeño sólido, esperado</b> de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
2	<b>NECESITA MEJORAR:</b> Desempeño <b>por debajo</b> de lo esperado, por lo general <b>hace su trabajo</b> , pero <b>no satisface</b> todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.
1	<b>NO SATISFACTORIO:</b> <b>No cumple</b> con los <b>requisitos</b> de desempeño de la competencia evaluada por lo que requeriría un plan de fortalecimiento en dicha área.

Finalmente, se establecieron los puntajes a obtener, generando una escala de valoración general de resultados, en función de las 4 categorías antes mencionadas. Para cada perfil se establecieron las competencias a evaluar en base a las tres categorías anteriores, y se establecieron los puntajes mínimos y máximos, posteriormente un rango de puntuación y las valoraciones para la escala, teniendo como resultado la siguiente tabla:

Gerencia		
	Máximo	Mínimo
SOBRESALIENTE	260	212
SATISFACTORIO	211,75	163
NECESITA MEJORAR	162,75	114
NO SATISFACTORIO	113,75	65

Programador Senior		
	Máximo	Mínimo
SOBRESALIENTE	180	147
SATISFACTORIO	155	113
NECESITA MEJORAR	121	79
NO SATISFACTORIO	87	45

Programador Junior		
	Máximo	Mínimo
SOBRESALIENTE	176	146
SATISFACTORIO	145	112
NECESITA MEJORAR	111	78

Secretaria		
	Máximo	Mínimo
SOBRESALIENTE	224	185
SATISFACTORIO	184	142
NECESITA MEJORAR	141	99

<b>Plan N°5</b>	<b>Confeción de la Evaluación de Desempeño y Sistema de Evaluación</b>				
-----------------	--	--	--	--	--

NO SATISFACTORIO	77	44	NO SATISFACTORIO	98	56
------------------	----	----	------------------	----	----

**Etapa 2: Sistema de Evaluación de Desempeño**

Con el objetivo de establecer como se evaluarán los Recursos Humanos de la empresa ON S.R.L., se estableció la aplicación de las mismas en una primera etapa 1 vez al año, para evaluar la construcción y eficacia del instrumento, y en una segunda etapa semestralmente. Las mismas serán diseñadas y aplicadas mediante la herramienta GoogleDocs, con el objetivo de que se encuentren digitalizadas y el responsable de realizar los informes pueda hacerlo de manera autónoma, o sea, que no dependa de estar en la empresa para realizar el análisis e informes de devolución de los mismos.

El objetivo es aplicar una evaluación 360°, con lo cual todos los Recursos Humanos deberán evaluar las competencias de sus pares, superiores y supervisados. De los resultados obtenidos, se realizará un informe según el cual el encargado deberá evaluar las competencias particulares como generales, estableciendo en el mismo las mejoras necesarias a realizar por parte del empleado y/o de la empresa respecto de sus Recursos Humanos, necesidades de capacitación, refuerzo de competencias grupales y de trabajo en equipo, comunicacionales o de liderazgo, entre otras. Mediante este proceso, lo que se pretende es obtener indicadores para mejorar el rendimiento del Capital Humano y por ende de la empresa.

Se sugiere que la aplicación de la evaluación, como los informes y devolución, la realice un consultor externo de la empresa para evitar problemas de clima laboral y motivación, como conflictos internos por los resultados y/o devoluciones.

<b>Recursos</b>	
<b>Humanos</b>	Consultor
<b>Tecnológicos</b>	GoogleDocs
<b>Materiales</b>	No requiere
<b>Tiempo de implementación</b>	6 meses
<b>Tiempo de mantenimiento</b>	Indeterminado
<b>Responsables</b>	
<b>Responsable</b>	Consultor
<b>Supervisor</b>	Dirección general
<b>Presupuesto</b>	

**Plan N°5**

**Confección de la Evaluación de Desempeño y Sistema de Evaluación**

Para el diseño de las evaluaciones de desempeño se requirieron 10 horas de trabajo por cada puesto, haciendo un total de 40 horas de trabajo.

Para la implementación de las evaluaciones, confección de los informes y devoluciones se requerirán 5 horas de trabajo por cada empleado, con lo cual se estima un total 40 horas, considerando los 8 empleados actuales.

Todo lo cual representa el siguiente presupuesto:

	Cantidad de Horas	Precio Hora	Total
Confección de Evaluaciones	40	\$500	\$20000
Aplicación de Evaluaciones	40	\$500	\$20000
<b>Total</b>			<b>\$40000</b>

Para cada aplicación se evaluará la cantidad de Recursos Humanos y se presupuestará nuevamente la instancia de aplicación.

**Beneficio Cualitativo**

Los beneficios que tiene un Sistema de Evaluaciones de Desempeño es determinar el valor del trabajo por cada empleado, como así también la suma de cada evaluación determina la eficiencia de ON S.R.L. en su conjunto ya que si todo el capital humano tiene buen desempeño refleja un logro de los objetivos y competitividad en el mercado. A su vez, la evaluación sirve como parámetro para establecer criterios y estándares de productividad y eficiencia que serán comparados con la próxima Evaluación y así se determinara cual será la visión y la misión a corto plazo. Como también la posibilidad de detectar necesidades de capacitación y formación de los Recursos Humanos, que podrán ser contemplados para el Plan de Beneficios no remunerativos si la empresa así lo decidiera.

**Indicadores de Medición**

<b>APLICACIÓN DE EVALUACIONES</b>	
<b>Descripción</b>	Se pretende medir la cantidad de evaluaciones aplicadas.
<b>Fórmula</b>	Cantidad de empleados evaluados/Cantidad de empleados
<b>Unidad de medición</b>	Porcentaje

<b>Plan N°5</b>	<b>Confección de la Evaluación de Desempeño y Sistema de Evaluación</b>	
<b>APLICACIÓN DE EVALUACIÓN 360</b>		
<b>Descripción</b>	Obtener de manera precisa el desempeño de cada integrante de la organización.	
<b>Fórmula</b>	Puntaje total de cada empleado/Cantidad De empleados que lo evaluaron	
<b>Unidad de medición</b>	Promedio	
<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>		
<b>Descripción</b>	Evaluar el resultado general del rendimiento de los empleados.	
<b>Fórmula</b>	Puntaje obtenido/puntaje esperado	
<b>Unidad de medición</b>	Promedio	

## 9.5. Planes de Acción Subsistema de Mantenimiento

### 9.5.1. Diseño de un programa de Enriquecimiento de puestos

Plan N°6	Enriquecimiento del Puesto
<b>Estrategia</b>	Crear un plan de enriquecimiento de puestos horizontal para fomentar la motivación y la satisfacción laboral.
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar un enriquecimiento de puestos Horizontal que permita al capital humano desarrollar nuevos conocimientos y experiencias que sean satisfactorias para su profesionalismo.
<b>Objetivo Táctico</b>	- Establecer un cronograma progresivo para el enriquecimiento de puestos a largo plazo.
<b>Destinatarios</b>	Todo los programadores
<b>Introducción</b>	
<p>Diseñar un plan de Enriquecimiento de puestos que permita adquirir mayor responsabilidades, funciones más complejas por medio de la rotación de puestos en las distintas áreas de ON S.R.L. de esta forma le permitirá al capital humano adquirir nuevas destrezas, conocimientos, experiencias y aprendizajes con el objetivo de satisfacer sus demandas y generar una motivación que le permita alcanzar los objetivos.</p>	
<b>Acciones</b>	
<p>La percepción que cada uno tiene acerca de su trabajo es la que determina los sentimientos positivos o negativos hacia el mismo. Es decir, la percepción de variedad en el trabajo, de autonomía y de aplicación y desarrollo de las propias habilidades y aptitudes, influyen en la satisfacción con el trabajo.</p> <p>Según Herzberg, es posible incrementar la eficacia y la satisfacción del personal dándole mayores posibilidades de autorrealización, a través del diseño de tareas cuyos niveles de exigencia y responsabilidad estén en función de las características personales de quienes las realizan, junto con el reconocimiento por parte de la empresa de la labor realizada por su personal.</p> <p>El enriquecimiento del contenido de un puesto de trabajo se basa en el abandono de la idea de la división tradicional del trabajo y, así, se extienden al puesto de trabajo aspectos relativos a la elección del método de trabajo, a la organización del ritmo, etc. Con ello se pretende enriquecer el contexto de la tarea y facilitar la identificación del trabajador con aquello que realiza y de lo que se le hace responsable, su participación y su implicación en el trabajo.</p> <p>Algunas condiciones que debe cumplir el enriquecimiento de un puesto son: la eliminación de controles</p>	

Plan N°6

Enriquecimiento del Puesto

ajenos, aumentando la responsabilidad sobre el propio trabajo; la asignación de unidades naturales y completas de trabajo a cada persona, combinando tareas especializadas y tareas novedosas que promuevan la formación continua; y la elaboración periódica de informes sobre los resultados del trabajo, accesibles a jefes y trabajadores. Esta información sobre el desarrollo del trabajo y el logro de los objetivos puede repercutir favorablemente en la dimensión afectiva del trabajador, en lo que se refiere a su autoestima y satisfacción.

Debido a la estructura horizontal que posee ON S.R.L. son casi nulas posibilidades de escalar verticalmente, es importante que al Capital Humano se les ofrezca las posibilidades de crecimiento continuo mediante la ampliación y enriquecimiento de los puestos, lo cual es coherente con la nueva estructura planteada para la empresa en el Plan Revisión del Organigrama y Estructura actual, Punto 7.4.1.

Para lograr el enriquecimiento mencionado, se realizó la siguiente propuesta de trabajo como modelo Ideal para los Recursos Humanos programadores:

	Actividad	Responsable	Plazo
<b>Evaluación Previa</b>	Evaluación de las fortalezas (Conocimiento técnico, habilidades comunicacionales y relacionales, habilidades de liderazgo, desarrollo de competencias) del Programador	Gerente General	1 Semana
	Identificación y Asignación de tareas del Área de Trabajo de acuerdo a sus fortalezas	Superior Inmediato	1 Semana
	Desarrollo de actividades en el área asignada	Superior Inmediato	3 meses
<b>Etapas 1: Formación</b>	Determinar principales habilidades y conocimientos a desarrollar en el área de Relevamiento	Superior Inmediato y Programador	1 Semana
	Asignación y desarrollo de tareas en el área de relevamiento	Programador	6 Meses
	Determinar principales habilidades y conocimientos a desarrollar en el área de Arquitectura y Diseño	Superior Inmediato y Programador	1 Semana
	Asignación y desarrollo de tareas en el área de Arquitectura y Diseño	Programador	6 Meses
	Determinar principales habilidades y conocimientos a desarrollar en el área de Programación	Superior Inmediato y Programador	1 Semana
	Asignación y desarrollo de tareas en el área de Programación	Programador	6 Meses
	Determinar principales habilidades y conocimientos a desarrollar en el área de Testing	Superior Inmediato y Programador	1 Semana
	Asignación y desarrollo de tareas en el área de Testing	Programador	6 Meses

Plan N°6		Enriquecimiento del Puesto		
	Determinar principales habilidades y conocimientos a desarrollar en el área de Implementación	Superior Inmediato y Programador	1 Semana	
	Asignación y desarrollo de tareas en el área de Implementación	Programador	6 Meses	
	Determinar principales habilidades y conocimientos a desarrollar en el área de Mantenimiento	Superior Inmediato y Programador	1 Semana	
	Asignación y desarrollo de tareas en el área de Mantenimiento	Programador	6 Meses	
<b>Etapa 2: Desarrollo de Liderazgo</b>	Asignación de cargo Supervisor de Proyecto	Supervisor Inmediato	1 Semana	
	Desarrollo de cargo Supervisor de Proyecto	Programador	1 Año	
<b>Etapa 3: Desarrollo de Mentoría</b>	Asignación de aprendices	Supervisor Inmediato	1 Semana	
	Desarrollo del cargo de Mentor	Programador	1 Año	
<p>El total del Programa planteado, lleva aproximadamente 5 años y medio. Los plazos pueden variar en función de cada empleado y su rendimiento, esto dependerá de la evaluación que realicen conjuntamente el Supervisor Inmediato y el Programador sobre el desempeño y necesidades de aprendizaje. También se debe contemplar que actualmente los Recursos Humanos de la empresa puedan estar capacitados en diferentes áreas, con lo cual se deberá evaluar en qué áreas falta capacitar y que etapas debe desarrollar, pudiendo no ser el programa completo sino algunos aspectos que requieren desarrollo.</p> <p>Es importante que la evaluación que se realice sea en base a las competencias que se toman en cuenta en la Evaluación de Desempeño (Punto 7.4.2.) con el objetivo de guardar coherencia con el proceso planteado para la gestión de capital humano de la empresa ON S.R.L.</p>				
<b>Recursos</b>				
<b>Humanos</b>		Consultor		
<b>Tecnológicos</b>		No requiere		
<b>Materiales</b>		No requiere		
<b>Tiempo de implementación</b>		3 Meses		
<b>Tiempo de mantenimiento</b>		5 años y 6 meses.		
<b>Responsables</b>				
<b>Responsable</b>		Consultor y Gerencia General		
<b>Supervisor</b>		Dirección General		
<b>Presupuesto</b>				

**Plan N°6**

**Enriquecimiento del Puesto**

Crear y desarrollar un plan de Enriquecimiento de Puesto en una organización tan flexible como ON S.R.L. ha sido posible ya que se estudió la situación actual de la organización y se analizaron varios aspectos vinculados al trabajo, la flexibilidad, el capital humano, los clientes y variables del entorno. Tratando de obtener un plan que sea el más beneficioso para todos y que sea flexible a los cambios del entorno.

Todo lo cual representa el siguiente presupuesto:

	Cantidad de Horas	Precio Hora	Total
Análisis actual	10	\$500	\$5000
Diseño y Desarrollo Sistema de Enriquecimiento	20	\$500	\$10.000
<b>Total</b>			<b>\$15.000</b>

**Beneficio Cualitativo**

El método más óptimo para incrementar la eficacia y la satisfacción del personal es dándole mayores posibilidades de autorrealización, esto se logra creando un programa de Enriquecimiento de Puestos. Permite otorgarle al capital humano mayores responsabilidades, funciones más complejas, ofrecerla la oportunidad de adquirir nuevas competencias y experiencias que satisfagan su demanda y aumente su motivación.

**Indicadores de Medición**

<b>TIEMPO POR ETAPAS</b>	
<b>Descripción</b>	Evaluar el tiempo de desarrollo de cada etapa de acuerdo a los planes implementados
<b>Fórmula</b>	Tiempo de desarrollo práctico/tiempo estipulado en el programa
<b>Unidad de medición</b>	%

<b>CANTIDAD DE PERSONAL EN EL PROGRAMA DE ENRIQUECIMIENTO</b>	
<b>Descripción</b>	Evaluar la cantidad de empleados involucrados en el programa de enriquecimiento de puestos a partir del diseño formal.
<b>Fórmula</b>	Cantidad de empleados en programa/cantidad total de empleados.
<b>Unidad de medición</b>	%

### 9.5.2. Diseño de un Sistema de Mentoría

<b>Plan N°7</b>	<b>Sistema de Mentoría</b>
<b>Estrategia</b>	Crear un plan de enriquecimiento de puestos horizontal para fomentar la motivación y la satisfacción laboral
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar un enriquecimiento de puestos Horizontal que permita al capital humano desarrollar nuevos conocimientos y experiencias que sean satisfactorias para su profesionalismo.
<b>Objetivo Táctico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar y capacitar al personal Junior de la empresa.</li> <li>- Enriquecer el puesto del personal Senior de la empresa.</li> </ul>
<b>Destinatarios</b>	Programadores
<b>Introducción</b>	
<p>El principal objetivo de este sistema de Mentoría es crear un proceso donde el personal con más experiencia pueda consolidar sus conocimientos y crear un proceso para compartir sus experiencias con el personal junior que necesita obtener conocimientos y ver la forma de manejarse y de satisfacer los requerimientos del cliente y desarrollar sus capacidades en base a su conocimientos en la herramienta Genexus.</p>	
<b>Acciones</b>	
<p>Para esto se estableció el siguiente plan de capacitación y Mentoría en 3 etapas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Etapa 1:</b> Los programadores Juniors deberán trabajar en tareas de baja complejidad para los diferentes clientes actuales de la empresa. Esto permitirá evaluar en cual se siente más a gusto, que tipo de actividad prefiere desarrollar y como se relaciona con el líder de cada equipo. La etapa se dará por finalizada al momento de que el programador haya pasado por lo menos por 5 clientes diferentes y trabajando con 3 líderes de proyecto.</li> <li>• <b>Etapa 2:</b> En esta etapa el programador Junior será asignado específicamente a un proyecto y un líder, este líder deberá incrementar la dificultad de las tareas en función de la respuesta del programador junior y deberá estar a disposición del mismo para poder realizar un seguimiento pormenorizado de las actividades que realiza. Es importante que periódicamente el líder realice informes de evolución (basados en las evaluaciones de desempeño diseñadas) con el objetivo de observar aquellas competencias en las</li> </ul>	

<b>Plan N°7</b>	<b>Sistema de Mentoría</b>
-----------------	----------------------------

que el programador junior debe mejorar para poder seguir desarrollándose.

- **Etapa 3:** Finalmente, al programador Junior (en esta instancia deberá poder acreditar haber alcanzado el nivel de Semi-senior mediante las evaluaciones de desempeño como las recomendaciones de su líder) se le asignarán tareas de mayor complejidad y mayor autonomía para la realización del trabajo. El líder de equipo testeará las tareas realizadas y deberá realizar un seguimiento más laxo que en la etapa anterior. El programador Semi-senior deberá poder desarrollar actividades no solo de manera independiente, sino desarrollar habilidades y competencias para ser efectivo en el desarrollo de la tarea, atender las nuevas necesidades del cliente, evaluar requerimientos y potenciales cambios, detectar necesidades, etc.

En todo el proceso, los programadores seniors y/o líder de equipo deberán realizar seguimiento y dedicar tiempo a la formación en las herramientas y recursos de los más jóvenes; será importante que puedan desarrollar actitudes, habilidades y competencia de liderazgo, coordinación, servicio, etc. El jefe inmediato realizará evaluaciones periódicas al respecto de estas competencias para definir la necesidad de mejora, capacitación y/o cambio en el proceso de Mentoría. Será importante que los mentores observen el programa de *Enriquecimiento de Puestos* (7.4.3.) para lograr el desarrollo de los nuevos aprendices.

Recursos	
Humanos	Consultor
Tecnológicos	No requiere
Materiales	No requiere
Tiempo de implementación	18 meses
Tiempo de mantenimiento	Indeterminado

Responsables	
Responsable	Consultor y Gerencia General
Supervisor	Dirección General

Presupuesto
-------------

Para el diseño de un sistema de Mentoría se requirieron 3 horas de trabajo.

Analizar las posibilidades y determinar cuál es manera más beneficiosa para todas las partes conlleva crear un programa de capacitación por etapas que requirió un total de 4 horas de trabajo considerando el capital humano y pronosticando una futura demanda laboral en el corto plazo.

Todo lo cual representa el siguiente presupuesto:

Plan N°7	<b>Sistema de Mentoría</b>			
		Cantidad de Horas	Precio Hora	Total
	Diseño Sistema de Mentoría	3	\$500	\$1500
	Desarrollo Sistema de Mentoría	4	\$500	\$2000
	Total			\$3500
Beneficio Cualitativo				
<p>El Sistema de Mentoría tiene como beneficio principal ampliar el puesto del personal más capacitado, desarrollar habilidades y destrezas que le permitan crear una sinergia organizacional hacia el logro de los objetivos. A su vez genera una estrategia clave para ON S.R.L. dándole la responsabilidad a sus mentores que capaciten y desarrollen al capital humano ingresante ofreciéndoles una oportunidad única para que logren obtener conocimientos y generar una experiencia por medio de los mejores Recursos Humanos.</p>				
Indicadores de Medición				
<b>CANTIDAD DE PROGRAMADORES MENTORES</b>				
<b>Descripción</b>	Evaluar la cantidad de mentores que posee la empresa con las habilidades y competencias desarrolladas			
<b>Fórmula</b>	Cantidad de programadores mentores/cantidad de programadores senior de la empresa			
<b>Unidad de medición</b>	%			
<b>CANTIDAD DE PROGRAMADORES APRENDICES</b>				
<b>Descripción</b>	Evaluar la cantidad de programadores junior que acceden al programa de Mentoría.			
<b>Fórmula</b>	Cantidad de programadores junior mentoriados/Cantidad de programadores junior			
<b>Unidad de medición</b>	%			

### 9.5.3. Programa de Beneficios No Remunerativos.

<b>Plan N°8</b>	<b>Beneficio No Remunerativos</b>
<b>Estrategia</b>	Crear un plan de enriquecimiento de puestos horizontal para fomentar la motivación y la satisfacción laboral
<b>Objetivo Estratégico</b>	Desarrollar un enriquecimiento de puestos Horizontal que permita al capital humano desarrollar nuevos conocimientos y experiencias que sean satisfactorias para su profesionalismo.
<b>Objetivo Táctico</b>	Diseñar un plan de beneficios no remunerativos orientados a la fidelización de personal
<b>Destinatarios</b>	Todo el Capital Humano de la empresa.
<b>Introducción</b>	
<p>La diferencia entre una empresa y otra, es generada únicamente por la calidad de sus trabajadores, los mejores Recursos Humanos no se captan solo con dinero, sino que su motivación se vuelve un elemento clave para el funcionamiento eficiente y productivo, por esto los Beneficios son una herramienta para fidelizar el capital humano, por medio de beneficios de seguridad social, no remunerativos, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles por dinero. Tienen por objeto mejorar la calidad de vida, aumentar su satisfacción, su motivación y su fidelidad hacia la empresa.</p>	
<b>Acciones</b>	
<p>ON S.R.L. compensa a su capital humano creando y generando un vínculo familiar, considera que lo más importante es la familia por lo que otorga beneficios orientados a tal fin, por ejemplo los premios son cenas para la familia en un restaurante, mejores planes de obra social, a la fiesta de fin de año se invita a la familia de cada integrante de la organización. Teniendo como objetivo crear lazos más importantes que el productivo, reforzar las relaciones sociales entre los mismos, crear un buen ambiente de trabajo, motivar y crear equipos de trabajo.</p> <p>Con este fin se diseñó el siguiente plan de beneficios, contemplando los que ya brinda la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Beneficios Grupales:             <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Voucher para cena Equipo de Programadores Seniors:</b> Con el fin de generar un clima laboral positivo como que los programadores desarrollen vínculos, ON S.R.L. brindará una cena para el equipo de trabajo de</li> </ul> </li> </ul>	

Plan N°8

Beneficio No Remunerativos

Programadores Seniors, como forma de reconocimiento a su trabajo como líderes de proyectos. Esto se realizará una vez al año. La empresa posee una alianza estratégica con el local “El Merendero”, en el cual se desarrollará la cena.

- **Cena de Fin de Año:** ON S.R.L. realiza anualmente un encuentro con todos el Capital Humano para realizar el cierre de año, al mismo se invita a toda la familia (Parejas e hijos). Para el cierre de 2015 se realizó un almuerzo en una quinta de la ciudad de Río Cuarto, donde se realiza una comida (Almuerzo) y están a disposición de los concurrentes las instalaciones del predio (Pileta, Canchas de Futbol, Duchas, etc.).
- **Mejora en la Obra Social:** Se propone que ON S.R.L. realice la contratación de una obra social para sus recursos humanos. Si bien los programadores poseen una locación de servicio y los mismos son Monotributista, ON S.R.L. pagará la diferencia económica para que los mismos puedan acceder a planes de salud mejor categorizados.
- **Cajas de Navidad o Fin de Año:** Se sugiere realizar la entrega de una caja navideña a todos los miembros de ON S.R.L., con el objetivo estar presente de forma simbólica en las celebraciones de fin de año.

- Beneficios Individuales:

- **Premiación evaluación de Desempeño:** Para el empleado que resulte con mejor puntaje en las Evaluaciones de Desempeño, se le entregará un premio no monetario como forma de reconociendo a su trabajo y esfuerzo. Para esto la empresa destinará un presupuesto anual que podrá ser utilizado en la compra de un artículo (Pendrive, disco externo, accesorios tecnológicos, etc.) o en Voucher de consumición. Estos últimos deberán contemplar que sea para toda la familia del premiado.
- **Efemérides:** Se sugiere que la empresa realice un reconocimiento los días significativos como: Día de la Secretaria (4/08), Día del Programador (13/08), Día del Padre (3 domingo de Junio), Día del Niño (3 Domingo de Agosto), Día de la Madre (3 Domingo de Octubre). Estos días se otorgará un presente a quienes corresponda dentro de la empresa o a los hijos de los mismos.
- **Celebración de cumpleaños:** Para el día de cumpleaños de cada persona que trabaje en la empresa, se realizará una pequeña celebración en el horario de almuerzo donde se brindaran sándwiches de miga con gaseosa o una torta con gaseosa (a elección del cumpleañosero).
- **Congreso Anual de Genexus:** Anualmente la empresa Genexus realiza un congreso en la ciudad de Montevideo, Uruguay, en la cual participan programadores de todo el mundo. ON S.R.L. pagará los viáticos y estadía a un programador por año que considere destacar por su desempeño.

Plan N°8		Beneficio No Remunerativos																	
<b>Recursos</b>																			
Humanos	Consultor																		
Tecnológicos	No requiere																		
Materiales	No requiere																		
Tiempo de implementación	Doce meses																		
Tiempo de mantenimiento	Indeterminado																		
<b>Responsables</b>																			
Responsable	Consultor y Gerente General																		
Supervisor	Dirección General																		
<b>Presupuesto</b>																			
<p>Para el diseño de beneficios no remunerativos se requirieron 2 horas de trabajo.</p> <p>Para la implementación de los beneficios, se confecciono informes y distintas posibilidades por lo que se requirieron un total 5 horas, considerando los 8 Recursos actuales.</p> <p>Todo lo cual representa el siguiente presupuesto:</p>																			
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Cantidad de Horas</th> <th>Precio Hora</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Confección de Beneficios No remunerativos</td> <td>2</td> <td>\$500</td> <td>\$1000</td> </tr> <tr> <td>Implementación de nuevos Beneficios</td> <td>5</td> <td>\$500</td> <td>\$2500</td> </tr> <tr> <td colspan="3">Total</td> <td>\$3500</td> </tr> </tbody> </table>					Cantidad de Horas	Precio Hora	Total	Confección de Beneficios No remunerativos	2	\$500	\$1000	Implementación de nuevos Beneficios	5	\$500	\$2500	Total			\$3500
	Cantidad de Horas	Precio Hora	Total																
Confección de Beneficios No remunerativos	2	\$500	\$1000																
Implementación de nuevos Beneficios	5	\$500	\$2500																
Total			\$3500																
<b>Beneficio Cualitativo</b>																			
<p>Obtener el mejor rendimiento y mayor predisposición posible para lograr entregar el máximo rendimiento del capital humano es únicamente factible si los Recursos Humanos se sienten valorados y motivados. ON S.R.L. otorga beneficios no Remunerativos que tienen como objetivo mejorar la calidad de vida laboral, aumentar su satisfacción, su motivación y su fidelidad hacia la empresa.</p>																			

<b>Plan N°8</b>	<b>Beneficio No Remunerativos</b>
<b>Indicadores de Medición</b>	
<b>BENEFICIOS NO REMUNERATIVO</b>	
<b>Descripción</b>	Observar la implementación de beneficios no remunerativos para los empleados
<b>Fórmula</b>	No posee
<b>Unidad de medición</b>	Cualitativo
<b>RESULTADO DEL PROGRAMA DE BENEFICIOS NO REMUNERATIVOS</b>	
<b>Descripción</b>	Determinar el nivel de satisfacción de los empleados respecto del programa de beneficios no remunerativos
<b>Fórmula</b>	No posee
<b>Unidad de medición</b>	Cualitativo mediante entrevista.

### 9.6. Cronograma de Implementación

Las referencias para el cronograma son las siguientes:

Implementación	
Ejecución	
Mantenimiento	

	Año 1												Año 2												Año 3																								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12													
<b>Planes de Acción: Subsistema de Provisión</b>																																																	
Proceso de Selección																																																	
Proceso de Inducción																																																	
Preparación del Mercado																																																	
<b>Planes de Acción Subsistema de Aplicación</b>																																																	
Revisión del Organigrama y Estructura Actual																																																	
Confección de Evaluaciones de Desempeño y Sistema de Evaluación																																																	



## 9.7. Presupuesto

Subsistema de RRHH	Nombre del Plan	Total del Presupuesto
Planes de Acción: Subsistema de Provisión	Proceso de Selección	\$ 6.000,00
	Proceso de Inducción	\$ 6.000,00
	Preparación del Mercado	\$ 0,00
Planes de Acción Subsistema de Aplicación	Revisión del Organigrama y Estructura Actual	\$ 23.500,00
	Confección de Evaluaciones de Desempeño y Sistema de Evaluación	\$ 40.000,00
Planes de Acción Subsistema de Mantenimiento	Diseño de un programa de Enriquecimiento de puestos	\$ 15.000,00
	Diseño de un Sistema de Mentoría	\$ 3.500,00
	Programa de Beneficios no remunerativos.	\$ 3.500,00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 97.500,00</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>		<b>\$ 3.750,00</b>

## 10. Conclusiones

La gestión de recursos humanos en las empresas es una de las actividades que permite potencial el capital humano como los recursos disponibles, habilidades, aptitudes y actitudes que poseen los mismos, mejorando el rendimiento empresarial.

Sin embargo, las actividades para lograr una gestión óptima dependen directamente del tipo de empresa, rubro, recursos económicos, materiales y tecnológicos que tenga disponibles, como también de la capacidad de sus directores para generar nuevos espacios de aprendizaje y crecimiento.

En PyMEs la implementación de acciones de recursos humanos se puede ver entorpecida y limitada si la pretensión es implementar acciones tradicionales y teóricas de manera textual. En un contexto externo cambiante e interno limitado por la estructura como por los recursos disponibles, es fundamental que la Gestión de Recursos Humanos se realice desde la creatividad y pensando en la disminución de los costos para la empresa, buscando obtener los mejores resultados en su capital humano.

A partir del desarrollo del diagnóstico en ON S.R.L. se identificó la necesidad de desarrollar actividades claves de RRHH como lo son Selección, Retención y Mantenimiento de la plantilla de personal. Y si bien la dirección de la empresa estaba de acuerdo con la necesidad de implementar estas acciones, dejó en claro la limitación presupuestaria y escaso tiempo para destinar a las mismas.

Con una necesidad urgente y poco presupuesto, se buscó diseñar acciones que permitieran satisfacer a la dirección, como innovar en la gestión de recursos humanos optimizando los recursos tecnológicos y materiales de la empresa. Para esto, se planteó una estructura matricial que permitirá sostener una dinámica a largo plazo de enriquecimiento de puesto horizontal, como mejorar la satisfacción laboral de los empleados senior y de mayor antigüedad.

También se diseñó un programa de búsqueda de personal mediante capacitaciones sin costo y de Mentoría interna para la captación y retención de nuevos recursos humanos, contemplado la dificultad que existe en la actualidad de encontrar personal formado y el elevado costo del mismo en el mercado de las empresas de software.

También se aplicaron herramientas tradicionales como la definición de puestos y evaluación de desempeño, buscando mejorar los procesos actuales como el rendimiento de los



empleados, todos acompañados de un plan de beneficios no remunerativos que sostuvieran el interés, pertenencia y motivación de los profesionales de la Generación Y en la empresa.

Finalmente, para el diseño e implementación del proyecto, se alcanzó un presupuesto acorde a las posibilidades económicas de la empresa, y que le permitirá una proyección y mejora en su rendimiento interno como externo con los clientes.

## 11. Bibliografía

### 11.1. Bibliografía Impresa

- Alles (2005) Desarrollo de talento humano. Basado en competencias. Granica.
- Burack, E. H. (1990) Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una Orientación Estratégica. Trad. Martínez de Oñate. Ed. Díaz de Santos S.A.
- Chiavenato, I. (2007) Administración de Recursos Humanos. 5ª Edición. Ed. McGrawHill.
- Fernández Ortiz, R., Castresana Ruiz-Carrillo, J. I. y Fernández Losa, N. (2006) Los Recursos Humanos en las Pymes: Análisis empírico de la formación, rotación y estructura de propiedad. Publicado en Revista Cuadernos de Gestión Vol. 6. N.º 1 (Año 2006), pp. 63-80
- León Sánchez, M. y Díaz Paniagua, E. (2011) Recursos humanos y dirección de equipos en restauración. Ed. Ed. Rogar.
- Ley N° 25.300 de Fomento para la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Artículo N° 1. 16 de Agosto de 2000
- Ley Nacional N° 24467. Pequeña Y Mediana Empresa. Artículo N° 2. 15 de Marzo de 1995
- Martínez, S. G. (2013) Gestión De Recursos Humanos En PyMEs. Como hacer que las personas contribuyan al logro de los objetivos de la organización. Ed. Publicaciones de la UBP.
- Noya, Diez y Jiménez Bozal (2007) Selección de Personal. Sistema Integrado
- Pereda Marín, S. y Berrocal, F. (2011) Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Ed. Editorial Universitaria Ramón Areces.
- Puchol, L. (2012) Dirección y Gestión de Recursos Humanos. Ed. Días de Santos S.A.
- Resolución General 582/2010. Comisión Nacional de Valores.
- Resolución N° 50/2013. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. 25 de Abril de 2013
- Rodríguez-Serrano, J. C. (2004) El modelo de Gestión de recursos humanos. Un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas. Ed. OUC.
- Tejerina (2010a) "Diseño y evaluación de Puestos". Apunte de cátedra "Diseño y evaluación de puestos". Universidad Empresarial Siglo 21.



Tejerina, S. (2010b) "Selección de Personal". Apunte de Cátedra "Selección de Personal".  
Universidad Empresarial Siglo 21.

Werther y Davis (2000), Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición.  
McGraw-Hill

## **11.2. Bibliografía Digital**

Ledesma y Fernández (2009) La gestión de los recursos humanos en las Pymes. Sus funciones  
estratégicas y operativas. Publicada en Revista CIFRA Nº 4, 2009- PP. 51-66 (Versión  
Digital) Extraído el 15/05/2015 de <http://fhu.unse.edu.ar/carreras/rcifra/c4/3ledesma-fernandez.pdf>

Ministerio de Industria (2014) Definición de MIPyMEs. Según la Resolución SPMEDR Nº 21/10,  
y luego modificada por la Resolución Nº 50/13 (Documento Digital) Extraído el  
16/02/2015 de <http://www.industria.gob.ar/expertos-pyme/mas-informacion/>

Observatorio de PyMEs (2013) Informe Especial: Definiciones de PyMEs en Argentina y el resto  
del mundo. (Versión Digital) Extraído el 15/05/20105 de [file:///C:/Users/Proyectando-Te/Downloads/IE\\_Definiciyn\\_PyME-\\_FOP\\_-\\_Abril\\_2013%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Proyectando-Te/Downloads/IE_Definiciyn_PyME-_FOP_-_Abril_2013%20(1).pdf)

## 12.Anexos

### 12.1. Anexo I: Base de Datos

	Nombre y Apellido	Puesto al que Postula	Teléfono	E-mail	CUIL	DNI	Fecha de Nacimiento	Nacionalidad	Evaluación de CV		Perfil para otro Puesto	Fecha Eta. Grupal	Asistencia Eta. Grupal		Clasificación de Eta. Grupal			Averiguación de Antecedentes.		Perfil para otro puesto	Fecha entre individual			
									Paso	No Paso			Asistió	No Asistió	A	B	C	Adecuados	No Adecuados					
1																								
2																								
3																								
4																								

	Asistencia Eta. Individual		Clasif. individual			Evaluación Psicotécnica			Asistencia Eta. Con el Supervisor		Clasif. De Eta. Con Supervisor			Examen Pre ocupacional. Nivel de Aptitud:			Fecha de Contratación	OBSERVACIONES
	Asistió	No Asistió	A	B	C	A	B	C	Asistió	No Asistió	A	B	C	A	B	C		
1																		
2																		
3																		
4																		



## 12.2. Anexo II: Planilla de averiguación de Antecedentes

Nombre y Apellido del Candidato:

DNI:

Empresa

Nombre de la Empresa:

Dirección

Loc.:

Código Postal:

### REFERENCIAS

Fecha de Inicio: ...../...../.....

Fecha de Finalización...../...../.....

Puesto

Tareas Realizadas:

Personas a Cargo: SI NO

Cuántas

Causa de Retiro de la Empresa:

Satisfacción con el desempeño del empleado:

Observaciones

### 12.3. Anexo III: Manual de Inducción

Manual de Inducción:

<b>Bienvenida</b>	<p>A partir de hoy usted es miembro del equipo de profesionales de <b>ON S.R.L.</b></p> <p>Le deseamos un buen comienzo y esperamos que encuentre en nuestra empresa un lugar donde pueda desarrollarse y sentirse cómodo.</p> <p>Esta guía tiene la finalidad de ayudarlo en su incorporación a <b>nuestra empresa</b>, brindándole la información que creemos necesaria. Ante cualquier duda por favor consulte a su supervisor directo o al Área de Recursos Humanos, ellos están para ayudarlo y facilitar su ingreso.</p> <p>En este cuadernillo encontrará información sobre la empresa y sobre sus políticas de funcionamiento, que consideramos herramientas básicas para socializarlo como nuevo empleado de <b>ON S.R.L.</b></p>
<b>Información General</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>a. <b>Razón Social:</b> ON S.R.L.</li><li>b. <b>Fecha de Inicio de ON S.R.L.:</b> 1980</li><li>c. <b>Gerente General y Socio Accionista:</b> Ana María</li></ul>
<b>Descripción de la Empresa</b>	<p><u><b>Estructura de la empresa:</b></u></p> <p>Áreas y Puestos Actuales de <b>ON S.R.L.</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>1. Gerencia General:</li><li>2. Área Administración</li><li>3. Desarrollo en Genexus:<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Relevamiento y Análisis.</li><li>➤ Desarrollo y Mantenimiento.</li></ul></li></ul>

➤ Testing e Implementación.

4. Staff Contable

5. Staff Legal

**Servicios:**

Atendiendo las principales tendencias del mercado, ON se ocupa actualmente del desarrollo de sistemas con la herramienta inteligente Genexus.

Dada su gran capacidad, esta herramienta nos permite satisfacer demandas muy diferentes generando aplicaciones tanto para AS/400 cuanto para redes de PC.

La multiplicidad de aplicaciones surge de las siguientes posibilidades:

- 2) Sistema operativo: Windows, NT, OS/400, Linux.
- 3) Servidores de base de datos: SQL Server, Oracle, Informix, DB2.
- 4) Lenguaje: .NET, Visual Fox, Fox Pro for Windows, Java, RPG, COBOL, C/SQL, Visual Basic.

Además, el desarrollo de sistemas en Cobol y RPG para AS/400 y PC sigue siendo en ON la respuesta a una gran variedad de situaciones de negocio.

**Solución Integral:**

Para brindar una respuesta integral a las necesidades de sus clientes, ON presta en el mercado local una variedad de servicios que comprenden:

- 5) Relevamiento, diagnóstico y elaboración de propuestas de automatización operativo-administrativa y de sistemas de información basados en tecnología informática.
- 6) Administración gerencial integral (técnica y aplicada) de centros de cómputos ya instalados.
- 7) Estudios de factibilidad técnico-económica, selección, instalación y servicio de soporte de computadoras, telecomunicaciones y periféricos, en función de necesidades y oportunidades de negocio.
- 8) Dirección, ejecución, puesta en marcha y soporte permanente de proyectos informáticos.
- 9) Desarrollo de sistemas Llave en Mano.
- 10) Auditoría operativa y de sistemas de computación.
- 11) Captura automática y procesamiento de datos.

- 12) Impresión masiva en láser de formularios con datos variables, etiquetas con códigos de barra y otras aplicaciones.
- 13) Capacitación en informática.
- 14) Provisión de equipos (PC, servidores, accesorios, etc.).
- 15) Instalación de redes.
- 16) Servicio técnico.
- 17) Creación de aplicaciones para la web.
- 18) Diseño de páginas y sitios para Internet.

**Clientes:**

- Municipalidad de Río Cuarto
- Universidad Nacional de Río Cuarto (UNRC)
- Aceitera General Deheza (AGD)
- Ente Municipal de Obras Sanitarias (EMOS) de Río Cuarto
- EDECOM
- Municipalidad de Achiras
- Municipalidad de Alcira Gigena
- Municipalidad de Alpa Corral
- Municipalidad de Colonia Italiana
- Municipalidad de Mattaldi
- Municipalidad de Huanchilla
- Municipalidad de Las Higueras
- Municipalidad De Chajal
- Municipalidad de General Cabrera
- Cooperativa Eléctrica de Alcira Gigena
- Cooperativa de Trabajo Norte
- Mercado de Abasto de Río Cuarto
- Colegio Farmacéutico de Río Cuarto
- Centro Empresario Comercial, Industrial y de Servicios de Río Cuarto CECIS
- Establecimiento Metalúrgico Suitmar S.C.C.
- Transporte Margarit

- Gabosi Autos y Negocios
- Perotti Juan Carlos (Distribuidor Mayorista)
- Abel Capaldi (Servicio de Electrónica)
- Estudio Contable Fuentes
- Escuelas Pías Río Cuarto
- Escuelas Pías Córdoba
- Escuelas Pías San José de Calasanz (Buenos Aires)
- Escuelas Pías Cristo Rey (Rosario)
- Escuelas Pías Santo Tomas (Córdoba)
- Escuelas Pías de Mendiolaza
- Colegio San Ignacio
- Instituto La Consolata – Sampacho
- SODAMI - Colegio La Merced
- A.P.A.D.I.M.
- Coop. Eléctrica de General Deheza Ltda.
- FUNDACIÓN CERVANTES (Instituto Cervantes, Universidad Católica de Cuyo y Universidad de Mendoza)
- Jorge Corteggiano
- LDS Peritajes

#### Reseña Histórica

Fundada en la ciudad de Río Cuarto en 1980 con el objeto de brindar servicios de procesamiento de datos, *ON Informática para Empresas* creció durante los siguientes 36 años desde una posición de claro liderazgo en el mercado local y regional, llegando incluso a extender su influencia a otras provincias.

Desde los análisis de sistemas y la programación de equipos interactivos en un comienzo, pasando luego por los servicios de programación con procesamiento de datos en tiempo real, la instalación de sistemas Llave en Mano y la conversión para migrar a equipos IBM S/36, AS/400, PC y redes, en la década de los 90 la actividad de la empresa se consolidó en la prestación de soluciones informáticas integrales para sus clientes.

Además, desde 1990 ON S.R.L. Tiene a su cargo la comercialización de los productos de GENEXUS ARGENTINA S.A. (Soft, herramienta Case, etc.).

<p><b>Visión de la Empresa</b></p>	<p>Ofrecemos soluciones informáticas integradas a empresas grandes o medianas, privadas o públicas, diferenciándonos en calidad y en tiempo de respuesta. Basándonos en el trabajo en equipo, fomentando la calidad profesional y el espíritu de participación, apoyándonos con equipos de alta tecnología y herramientas de desarrollo de última generación, con el objetivo y el compromiso de ser líderes en el mercado regional.</p>
<p><b>Slogan</b></p>	<p><b>“Vendemos soluciones basándose en el concepto de que el valor está en la gente”</b></p>
<p><b>Objetivo</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ser líderes en el mercado regional.</li> <li>▪ Diferenciarnos por la precisión y garantía de calidad en los servicios y productos brindados.</li> <li>▪ Ingresar al mercado internacional respetando nuestros parámetros de calidad.</li> <li>▪ Posicionarse como una empresa transparente, eficiente y eficaz.</li> <li>▪ Fomentar el trabajo en equipo, basado en el respeto por las personas.</li> </ul>
<p><b>Valores</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respeto.</li> <li>▪ Responsabilidad.</li> <li>▪ Compromiso.</li> <li>▪ Confianza.</li> <li>▪ Calidad.</li> </ul>
<p><b>Política</b></p>	<p>Considerar a los clientes como el centro del sistema, hacia quienes deben estar orientados todos los esfuerzos, satisfaciendo sus necesidades mediante un excelente nivel de servicios.</p> <p>Lograr que los Recursos Humanos de <b>ON S.R.L.</b> sean altamente calificados, capacitados y comprometidos con los objetivos y las políticas de la empresa.</p> <p>Atraer a nuevos clientes a través del ofrecimiento de soluciones tecnológicas basadas en la ética, el respeto y la priorización de sus necesidades e intereses.</p>

	<p>Poseer una organización eficiente y dinámica.</p>
<p>Al Trabajador</p>	<p><b><u>Principios Básicos del Trabajador:</u></b></p> <p>A) Gestionar con responsabilidad y lealtad las actividades laborales, contribuyendo a la mejora continua y a lograr la eficiencia de las tareas, teniendo en cuenta la calidad del producto y nuestro compromiso con los clientes.</p> <p>B) Cultivar la armonía y la confianza, esforzándose siempre en mantener el orden y el buen ambiente de trabajo.</p> <p><b><u>Información General:</u></b></p> <p>1. <b>Documentación requerida por ON S.R.L. para el armado del legajo de cada uno de sus Recursos Humanos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>ii. Foto Carnet 4X4</li><li>iii. Fotocopia de DNI.</li><li>iv. Fotocopia Constancia de Cuil.</li><li>v. Casado/a: Fotocopia del acta de casamiento y fotocopia del DNI.</li><li>vi. Hijos: Fotocopia del acta de casamiento y Fotocopia del DNI.</li><li>vii. Hijos escolares: Fotocopia del certificado escolar.</li><li>viii. Fotocopia de certificado de estudios cursado.</li><li>ix. CV actualizado.</li><li>x. Actualización:<ul style="list-style-type: none"><li>- Matrimonio: Acta de Casamiento.</li><li>- Nacimiento Hijo: Partida de nacimiento y DNI.</li></ul></li></ul>

- Cambios de domicilio.
- Certificado de estudio. Actualizar todo cambio en su nivel educacional.

### **Normas de Comportamiento General**

El Capital Humano deberá abstenerse de realizar los siguientes actos:

1. Faltar reiteradamente a las normas de asistencia y/o puntualidad.
2. Recibir o hacer llamadas personales del teléfono de la empresa, salvo casos excepcionales y previa autorización del Encargado.
3. Fumar en las instalaciones de la compañía.
4. Proferir insultos, amenazas o riñas dentro de la Empresa.
5. Causar desordenes en la Empresa (no se podrá gritar, hablar en voz alta innecesariamente, mantener conversaciones que no sean acordes al ámbito laboral, etc.).

Esta enumeración no es taxativa, por lo que no excluye otras situaciones que menoscaben la autoridad de dirección de la Empresa o que atenten contra los intereses de la misma.

a) Deberes del Capital Humano: Los Recursos Humanos deberán cumplir con:

1. Presentar en forma personal y eficiente las tareas a su cargo.
2. Obedecer todas las órdenes impartidas por su superior y que tengan por objetivo realizar tareas para las cuales el dependiente ha sido contratado, o para aquellas que no sean notoriamente ajenas a la actividad habitual de la Empresa.
3. Todo el Capital Humano cuidará de la limpieza de su lugar de trabajo, como así también de su buena presencia e higiene personal.
4. Responder en caso de daño causado a la Empresa.
5. Justificar debidamente su inasistencia e impuntualidad.
6. Avisar a la Empresa las causas de su inasistencia por cualquier motivo,

independientemente de su justificación.

- b) Confidencialidad: debe guardar absoluta reserva de su gestión de trabajo y de la información proveniente tanto de su puesto de trabajo así como información emergente de reuniones. La falta a esta política podrá implicar sanciones tales como el despido con causa justificada.
- c) Calidad de Servicios: Independientemente del cargo que ocupe y del área de trabajo en la que se encuentre, el empleado deberá tener en cuenta que la calidad del servicio es de vital importancia. Debe mantener en todo momento buenas relaciones con el personal y el cliente, además de las tareas encomendadas deben ser realizadas con responsabilidad y eficiencia.
- d) Relaciones con los Clientes: siempre deberá mantener un trato cordial y amable, y satisfacer las necesidades del cliente de la mejor manera posible. En caso de no poder hacerlo, deberá recurrir a una persona capacitada para ello.
- e) Relaciones con los empleados: la relación con los Recursos Humanos tiene como base el respeto a la dignidad de la persona, sin discriminación de ningún tipo, así como tampoco por el nivel jerárquico de su puesto.
- f) Políticas de Uso de Internet: **ON S.R.L.** permite el uso de estas herramientas para ser utilizadas en la comunicación con clientes. El Capital Humano de la empresa no deberá utilizar en su MSN bajo ningún punto de vista, las comunicaciones con los clientes sólo se realizarán mediante e-mails de la dirección oficial de la empresa, o de manera telefónica. El uso de Internet sólo está permitido para el uso laboral.
- g) Utilización de los equipos: los equipos de trabajo dispuestos por la empresa no deberán ser utilizados con ninguna finalidad fuera de la laboral. En los mismos no se podrá:
  - 1. Grabar música de ningún formato (Mp3, WAB, etc.)

2. No se podrán instalar o utilizar programas de ningún tipo sin previa autorización del personal responsable (Jefe de Área o Personal encargada).
3. No se podrá copiar, imprimir o extraer información de ningún tipo ni por ningún medio ni motivo.
4. No se podrá retirar ningún elemento (Pendrive, CD regrabables, CD vírgenes, etc.) sin previa autorización del Jefe de Área y deberá firmar retiro y entrega del material con la Secretaria Administrativa de la Empresa.

- h) Problemas con equipos: en caso de detectar problemas con el Hardware o Software en los equipos de ON S.R.L. los mismo deberán ser comunicados inmediatamente al Jefe de Área , y bajo ningún punto de vista deberán intentar resolverlos por sí mismo sin previa autorización.
- i) Comunicación Interna: toda comunicación que se deba realizar el personal de la empresa, ya sea del Jefe de Área al personal a cargo o viceversa, deberá ser por escrito vía e-mail mediante la intranet de ON S.R.L. Toda comunicación que no se realice por este medio no tendrá validez.

En caso de que el empleado deba viajar al cliente, deberá informar al Jefe de Área, y en caso de ausencia de este a la Gerencia General, mediante e-mail utilizando la intranet.

Si el empleado no terminase con las tareas estipuladas en el cliente, y debiera volver nuevamente al día siguiente, también se deberá informar mediante e-mail tanto al Jefe de Área como a la Gerencia General de este cambio. La comunicación deberá ser enviada antes de abandonar la casa del cliente.

- j) Informe Diario: todos los empleados de ON S.R.L. deberán presentar vía e-mail de intranet un informe de final de día que contenga los siguientes datos:
- Tareas Asignadas.
  - Tareas que se realizaron.
  - Tareas Pendientes.
  - Resultados obtenidos durante el día (sobre que clientes se trabajó, cuáles fueron los

problemas solucionados, como se solucionaron, etc.).

El Informe deberá ser enviado al Jefe de Área con copia a la Gerencia General, al finalizar el horario laboral.

- k) Documentación Importante: toda la documentación referida a clientes, productos o servicios de la empresa o que sea de carácter confidencial y para uso interno de la empresa, deberá ser archivada en las carpetas correspondientes, y las mismas deben estar a disposición de todo el Capital Humano y bajo la responsabilidad del Jefe de Área.

- l) Seguridad Interna: Será política de la empresa el uso de claves de ingreso al sistema.

Los usuarios tendrán claves únicas, confidenciales y privadas; las mismas deberán ser modificadas cada treinta (30) días.

Las claves de administrador las poseerán el Jefe de Área y será el único, estas claves se cambiarán cada seis (6) meses.

Todas las claves deben ser Intransferibles y No se pueden hacer públicas. Cada usuario será responsable de su clave, y de todo lo que acontezca en el periodo en que la máquina este bloqueada en el equipo con su clave.

### Horario de Trabajo

#### Horario de Ingreso y Egreso:

El horario laboral estipulado por **ON S.R.L.** es de 8 a 17 horas.

#### Trabajo Fuera del Horario Estipulado:

En el caso de que algún empleado deba quedarse a trabajar horas fuera del horario de lo convenido anteriormente, deberá informarlo al día siguiente al Jefe de Área o a la Gerente General de la empresa, quienes llevarán un control.

Si cualquier empleado necesita cambiar los horarios antes mencionados, el pedido deberá ser

realizado al Jefe de Área o a la Gerente General, los cuales se encargarán de tomar una decisión conjuntamente con los involucrados directos.

**Comisión fuera del establecimiento:**

En cada viaje ON S.R.L. pagará los gastos de viáticos. Estos deberán abarcar la movilidad del personal para ir del alojamiento al lugar de trabajo y el dinero suficiente para su almuerzo. Dependiendo del destino de cada viaje estos montos pueden variar. Los mismos serán informados antes de la realización de cada viaje.

**Contratación:**

El contrato de trabajo se estipulará, al igual que los horarios y sueldo, con el empleado en el momento del ingreso a **ON S.R.L.**

**Carga de Horas Laborales:**

Todo el personal de **ON S.R.L.**, sin importar nivel jerárquico o puesto, deberá realizar “Carga de Horas” mediante el sistema implementado con la finalidad de evitar errores de facturación a los clientes.

Se considera Hora Laboral u Hora Trabajada según los siguientes criterios:

1. Horas trabajadas dentro de las instalaciones de ON S.R.L.
2. Horas trabajadas en la casa de los clientes.

**Régimen de Licencias y Pedidos Especiales**

**Ausentismo Pago:**

1. *Tramites Prematrimoniales*: 1 día.
2. *Licencia por Matrimonio*: 12 días de corrido. Estos días podrán ser adicionados al periodo de vacaciones.
3. *Licencia por Nacimiento de Hijo*: 2 días hábiles.
4. *Licencia por Mudanza*: 2 días de corrido.
5. *Licencia por Donación de Sangre*: la jornada completa.
6. *Licencia por Fallecimiento de padres, hijos, cónyuges, hermanos/as*: 4 días de corrido. En caso de que el fallecimiento ocurriera a más de 500 Km, se otorgaran dos días más de licencia corridos.
7. *Licencia por Fallecimiento de Abuelos, Padres o Hermanos políticos o hijos del conyugue*: se entregaran dos días de licencia corridos.

**Ausentismo NO Pago:**

1. *Licencia por enfermedad de parientes*: hasta 30 días sin remuneración.

**Ausentismo por Enfermedad:**

1. En caso de inasistencia por enfermedad, se deberá comunicar al Jefe de Área, el mismo día dentro de las dos horas posteriores de su horario de ingreso.

En caso de tener que concurrir a su médico particular o Centro Asistencial, deberá acompañar y/o presentar a la Empresa constancia de visita al facultativo que asistió. El trabajador deberá presentar Certificado Médico, a fin de que sea agregado a su legajo personal, en el que deberá constatar la naturaleza de la enfermedad, carácter impeditivo y periodo que abarcó o abarcará.

En caso de que se venciera el plazo de la autorización, el trabajador deberá presentarse y prestar sus servicios, si sigue imposibilitado deberá dar nuevamente aviso según lo planteado anteriormente, a los fines de que la Empresa realice la debida constatación.

En caso de que el empleado afectado no avise en el tiempo antes convenido o no cumpla con los requisitos expuestos podrá ser sancionado. La misma podrá

ser de distinta índole, dependiendo de la evaluación que realicen el Jefe de Área conjuntamente con la gerencia del hecho en cuestión.

**Pedidos Especiales de Días Libres y/o Compensatorios:**

Aquellas personas que quisieran solicitar días libres deberán remitir el pedido al Jefe Inmediato, quien deberá comunicarlo a la Gerencia General con la finalidad de tomar una decisión y gestionar los procesos necesarios.

Por otro lado, los días compensatorios serán evaluados entre la persona afectada, el supervisor directo y el área de recursos humanos. (Los días compensatorios son aquellos que se negocian a cambio de horas extras trabajadas).

Todo el Capital Humano de **ON S.R.L.** deberá cargar las horas trabajadas (dentro del horario de convenio y fuera del mismo) en el programa averiguar programa.

La autorización de días libres considerados como compensatorios deberán estar debidamente justificados y avalados por el Jefe Inmediato y la Gerencia General, y se deberá presentar información precisa sobre las horas que se compensan.

**Sanciones disciplinarias:**

Serán aplicadas las siguientes medidas punitivas conforme a la facultad disciplinaria de la Empresa, por violación a lo nombrado en el presente Reglamento Interno como así también a las normas que en el futuro se establezcan y notifiquen al personal.

Las sanciones que se aplicarán serán las siguientes:

- Apercibimiento verbal con llamado de atención.
- Amonestación escrita.
- Suspensión.
- Despido con Causa Justificada.

El régimen de aplicación serán el siguiente, dos (2) Apercibimientos verbales con llamado de atención, implicarán una (1) Amonestación escrita. Dos (2) amonestaciones escritas implicarán una (1) suspensión sin apercibimiento de haberes. Tres (3) suspensiones en el periodo de un año,

implicarán el despido con causa justificada.

La gravedad de cada falta será evaluada por Gerencia General de **ON S.R.L.**, y el Jefe de Área de la persona que haya cometido la falta. De acuerdo a lo determinado se aplicará la sanción que corresponda.

Si la falta que cometiese el sujeto se considerase de máxima gravedad se podrá aplicar suspensión directa o despido con causa justificada, si así lo ameritase.

#### **Gastos del Personal:**

Para la rendición de gastos se debe acompañar con sus respectivas facturas "A" o "C" a nombre de ON S.R.L. la misma tiene que estar completa y firmada por ambos. El procedimiento se llevará a cabo en la última semana del mes en que se efectuaron tales gastos, en pos de reintegrarlos en el sueldo del mes siguiente.

#### **Vacaciones:**

Las fechas de vacaciones serán estipuladas por los Jefes de Áreas conjuntamente la Gerencia General. Las mismas serán comunicadas con por lo menos 15 días de antelación.

En caso de que el empleado desee alguna fecha en particular deberá recurrir al Jefe de Área, la cual tomará el pedido y realizará las acciones correspondientes.

#### **Feridos Nacionales y Días no Laborales:**

- 1) 1° de Enero: Año Nuevo
- 2) 24 de Marzo: Conmemoración al Golpe Militar de 1976.
- 3) 2 de Abril (\*): Día del Veterano y de los Caídos en la Guerra de Malvinas
- 4) 1° de Mayo: Día del Trabajador
- 5) 25 de Mayo: Primer Gobierno Patrio
- 6) 20 de Junio (\*\*): Paso a la Inmortalidad del General Manuel Belgrano
- 7) 9 de Julio: Día de la Independencia
- 8) 17 de Agosto (\*\*): Paso a la Inmortalidad del General José de San Martín



9) 12 de Octubre (\*): Día de la Raza

10) 8 de Diciembre: Inmaculada Concepción de María

11) 25 de Diciembre: Navidad

(\* ) Estos Feriados se rigen por la Ley N° 23.555. Las fechas que coincidan en martes y miércoles se trasladan al lunes anterior; las que coincidan en jueves y viernes se trasladan al lunes posterior.

(\*\* ) Estos Feriados se rigen por la Ley N° 24.445. Los feriados nacionales del 20 de junio y del 17 de agosto se trasladan al tercer lunes del mes respectivo.

Políticas para los  
Recursos  
Humanos

**Rotación Laboral:**

**ON S.R.L.** podrá establecer rotación de puestos de trabajo, rotación de clientes asignados, cambio de personal de áreas, y horarios de trabajos especiales, temporal o definitivamente de acuerdo a las necesidades de la empresa.

**Salarios:**

Los salarios serán abonados entre los días 1 y 10 del mes siguiente al de la presentación de los servicios.

**Adelanto de Sueldos:**

Todos los Recursos Humanos de **ON S.R.L.** podrán solicitar en casos excepcionales un adelanto en sus haberes. Para ello, deberán pedirlo a administración mediante e-mail con asunto: "Solicitud de Adelanto" el que será atendido en las medidas de disponibilidad de fondos.

## 12.4. Anexo IV: Descripciones de Puestos

<b>Nombre del puesto</b>	<b>GERENCIA GENERAL</b>	
<b>Departamento</b>	Gerencia General	
<b>Supervisado por</b>	No tiene supervisor	
<b>Supervisa a:</b>	Programadores	
	Secretaría Administrativa	
	Staff Contable y Legal	
<b>Contexto de Puesto</b>		
<b>Tipo de Horario y Jornada</b>	Horario Fijo y Continuo	
<b>Prolongación de Jornada Laboral</b>	Si, normalmente se realizan horas extras.	
<b>Disponibilidad para Viajes</b>	Si	
<b>Contenido del Puesto</b>		
<b>Objetivo del Puesto</b>	La Gerencia General es la instancia ejecutora de gestión directa de las atribuciones de ON S.R.L. Su objetivo fundamental es asegurar la administración, gestión y ejecución continua de los servicios de ON S.R.L. para alcanzar los objetivos propuestos, garantizar la satisfacción al cliente y desarrollar la estrategia empresarial.	
<b>Tareas del Puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Controlar el óptimo uso de los recursos financieros, técnicos, materiales y el capital Humano de ON S.R.L.</li> <li>➤ Hacer propuestas sobre modificaciones del funcionamiento institucional orientadas a mejorar el desempeño de ON S.R.L.</li> <li>➤ Gestionar la implementación de ON S.R.L. en nuevos mercados; relacionados al desarrollo y administración de ON S.R.L. en nuevas regiones.</li> <li>➤ Desarrollar y mantener una buena imagen institucional de ON S.R.L.</li> <li>➤ Mantener una comunicación directa y coordinada con instituciones de apoyo organizacional.</li> <li>➤ Autorizar permisos con o sin goce de salarios, así como aplicar medidas de estímulo y disciplinarias al personal.</li> <li>➤ Evaluar los informes de las unidades operativas y de asesoría.</li> <li>➤ Realizar, conjuntamente con las demás unidades administrativas, un Plan de Desarrollo Institucional a corto, mediano y largo plazo.</li> <li>➤ Establecer los indicadores de gestión institucional.</li> <li>➤ Desarrollar y coordinar la Planificación Estratégica Institucional.</li> <li>➤ Coordinar las diferentes áreas de trabajo de ON S.R.L.</li> <li>➤ Supervisar directamente a los encargados de áreas e indirectamente (mediante informes de los encargados de área) al Capital Humano operativo.</li> <li>➤ Orientar la organización al cumplimiento de las Misión, Visión, Valores y Objetivos de ON S.R.L.</li> </ul>		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Por Decisiones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sobre temas que involucran a diferentes sectores.</li> <li>➤ Sobre políticas de la organización</li> </ul>	



Por el trabajo de Otros	➤ Recursos Humanos Estratégicos
Por material y/o equipos	➤ Responsabilidad regular y permanente.
Por manejo y/o custodia de dinero	➤ Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia.
Por información Confidencial	➤ Responsabilidad por información relacionada con estrategias y política. ➤ Responsable pleno por información confidencial y secreta.
Por seguridad de terceros	➤ Es responsable directa por la implementación de medidas de seguridad.

### Relaciones Sociales

	Con Quien	Para Que
	Encargado de Relevamiento	Supervisión y Coordina el relevamiento general de ON S.R.L. a sus clientes
	Encargado de Diseño y Arquitectura.	Coordinación y Supervisión Indirecta del nivel operativo. Entrega de informes periódicos sobre cada diseño/cliente.
	Encargado de Programación	Coordinación y Supervisión directa de cada programa/cliente.
	Encargado de Testing	Supervisión directa de testear cada nuevo programa antes de su implementación
	Encargado de Implementación	Coordinación y supervisión en el proceso de implementación
	Encargado de Mantenimiento	Supervisión directa del proceso y ejecución de mantenimiento
	Secretaria Administrativa	Supervisión y Coordinación de tareas diarias.

### Relaciones Internas

	Clientes	Atención y Venta de servicios
	Proveedores	Pedido de insumos y pagos.
	Asesor Legal	Coordinación de acciones legales de la empresa.
	Asesor Contable	Coordinación de la administración general de la empresa.
	Mantenimiento de Hardware	Coordinación y supervisión de las actividades del área.

### Relaciones Externas

### Especificaciones del Puesto

Edad	30-65	Sexo	Indistinto	Lugar de Residencia	Rio Cuarto	Estado Civil	Indiferente
------	-------	------	------------	---------------------	------------	--------------	-------------

### Instrucción Formal y Experiencial

Formación Básica	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Universitario Completo y Master o Postgrado titulado:</li> <li>a) Universitario: Administración de Empresas o Contador Público.</li> <li>b) Master o Postgrado titulado: Administración de Empresas.</li> </ul>
------------------	--

<b>Formación Técnica</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planeamiento Estratégico.</li> <li>➤ Políticas Públicas.</li> <li>➤ Planeamiento de Proyectos de Sistemas.</li> <li>➤ Procesos de Administración General.</li> <li>➤ Resolución y Manejo de Conflictos.</li> <li>➤ Conocimiento sobre integración de equipos gerenciales y desarrollo organizacional.</li> <li>➤ Uso de computadores y paquetes utilitarios.</li> <li>➤ Ingles</li> </ul>
<b>Experiencia Laboral</b>	<b>En puestos:</b>	Es necesario experiencia en puestos similares de Gerencia General o Gerencia de Área de Sistemas.
	<b>Tiempo:</b>	Más de 5 (cinco) años
<b>Otros Requerimientos</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gran capacidad de análisis y de síntesis.</li> <li>➤ Excelente comunicación oral y escrita.</li> <li>➤ Excelentes relaciones interpersonales.</li> <li>➤ Capacidad para desarrollar y orientar equipos de trabajo.</li> <li>➤ Poseer cualidades de Liderazgo y Motivación.</li> <li>➤ Capacidad para Gestionar todas las áreas Organizativas.</li> <li>➤ Capacidad de Negociación.</li> <li>➤ Eficiente administración del tiempo y recursos.</li> <li>➤ Capaz de asumir riesgos.</li> <li>➤ Tener iniciativa, creatividad e innovación.</li> </ul>		



<b>Nombre del puesto</b>	<b>RESPONSABLE DE CLIENTE</b>	
<b>Departamento</b>	Diseño de Software	
<b>Supervisado por</b>	Gerencia General Jefe de Diseño de software	
<b>Supervisa a:</b>	Capital Humano de Bajo nivel de desarrollo: Pre-Junior, Junior y Semi-Senior.	
<b>Contexto de Puesto</b>		
<b>Tipo de Horario y Jornada</b>	Horario Fijo y Continuado.	
<b>Prolongación de Jornada Laboral</b>	Si, normalmente se realizan horas extras.	
<b>Disponibilidad para Viajes</b>	Si.	
<b>Contenido del Puesto</b>		
<b>Objetivo del Puesto</b>	Desarrollar las funciones de cada Área, con la mayor efectividad posible para que el producto cumpla con las especificaciones del cliente. Coordinando el esfuerzo de cada área para que los proyectos/productos salgan en tiempo y forma (tanto en calidad como en funcionalidad) asignando y coordinando los recursos humanos, y tecnológicos del área. Desarrollar lenguajes de programación de alta tecnología y generar el mantenimiento de los sistemas. Relevar los requerimientos y necesidades del cliente. Verificar y validar que una determinada aplicación cumpla con los requerimientos de especificación y con las necesidades del cliente.	
<b>Tareas del Puesto</b>		
<b>TAREAS COMO RESPONSABLE DE CLIENTE</b>		
<b>Tareas de Relevamiento</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis funcional.</li> <li>➤ Relevamiento de Procesos.</li> <li>➤ Análisis y Documentación de Procesos.</li> <li>➤ Relevamiento de Requerimientos.</li> <li>➤ Definición de Procesos.</li> <li>➤ Definir Procedimientos Internos y Externos.</li> <li>➤ Planificación de Tareas de Relevamiento.</li> </ul>		
<b>Tareas de Diseño y Arquitectura</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Análisis de Proyectos.</li> <li>➤ Creación de posibles Diseños.</li> <li>➤ Análisis de Funcionalidad de productos.</li> <li>➤ Asignación y seguimiento de recursos.</li> <li>➤ Coordinación de recursos.</li> <li>➤ Análisis de Requerimientos.</li> <li>➤ Seguimiento y Manejo de Clientes.</li> </ul>		
<b>Tareas de Programación</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Especificar la información ofrecida por la documentación funcional para la fase de desarrollo.</li> <li>➤ Interpretar las especificaciones de la solución a desarrollar y los requerimientos del cliente relevados.</li> </ul>		

- Determinar las características específicas de los casos a desarrollar y presentar sugerencias según análisis de factibilidad.
- Determinar las interfaces con otros componentes a desarrollar.
- Sugerir y/o elaborar prototipos del sistema a desarrollar de acuerdo a lineamientos generales de arquitectura.
- Identificar patrones y estándares de programación establecidos a tener en cuenta en la programación.
- Identificar aplicaciones genéricas difundidas a los fines de ahorrar tiempos en la elaboración del sistema.
- Escribir en código los requerimientos, en el lenguaje y modalidad de programación que requiere el entorno tecnológico utilizado, teniendo en cuenta los patrones y estándares de programación y las aplicaciones genéricas de utilidad.
- Elaborar e implementar pruebas de Testing básicas para evaluar la funcionalidad del/los componente/s desarrollado/s y corregir fallas encontradas en el/los proceso/s de Testing.
- Desarrollo de Manuales de Usuarios.
- Salvar los errores de programación detectados en las pruebas avanzadas de Testing.

### **Tareas de Testing Avanzado**

Las actividades de Testing avanzado deberán ser desarrolladas en los sistemas realizados por otros líderes de proyecto, para evitar problemas de invalidación.

- Análisis de Casos de Uso (Lectura de Casos de Uso y Comprensión de los mismos).
- Comprensión de cada una de las reglas del negocio.
- Enumeración de los casos de prueba.
- Generación de los casos de prueba en una planilla determinada.
- Realizar cada uno de los casos de prueba con la aplicación.
- Clasificar los errores de acuerdo a la gravedad de los mismos.
- Reportar los errores a quien corresponda.
- Control de Presentación Estética de Sistemas.

### **Tareas de Implementación**

- Especificar la información ofrecida por la documentación funcional de Programación y Testing.
- Implementar las especificaciones desarrolladas para el cumplimiento de los requerimientos del cliente relevados.
- Implementar el prototipo del sistema desarrollado de acuerdo a los lineamientos generales de arquitectura.
- Programar de acuerdo a la tecnología utilizada reportando informes de avance.
- Implementar el sistema en base a los patrones y estándares de programación establecidos a tener en cuenta.
- Evaluar la funcionalidad del/los componente/s desarrollado/s y corregir fallas encontradas en el/los proceso/s de Testing.



### Tareas de Mantenimiento

- Conocer e informar permanentemente del estado y operatividad de los sistemas.
- Solucionar en forma remota, vía e-mail o personalmente los requerimientos de los clientes.
- Priorizar y solucionar en base a cliente/proyecto los problemas que surjan.
- Determinar acciones de Capacitación al personal del Cliente para que utilice la herramienta correctamente.

### OTRAS TAREAS

- Tareas de Capacitación: capacitar desarrolladores Junior y delegar tareas.
- Coordinar a los desarrolladores Junior.
- Monitorear las tareas y avances de los desarrolladores de menor rango.
- Sugerir capacitaciones formales y/o informales para los desarrolladores de menor rango.

### Responsabilidades

Por Decisiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sobre temas complejos referidos a su sector.</li> <li>➤ Sobre temas que involucran a diferentes sectores.</li> </ul>
Por el trabajo de Otros	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad por el trabajo operativo de otras áreas.</li> </ul>
Por material y/o equipos	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad regular y permanente.</li> <li>➤ Responsable directo del mantenimiento de equipos y materiales.</li> </ul>
Por manejo y/o custodia de dinero	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No tiene responsabilidad por dinero ni valores</li> </ul>
Por información Confidencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones.</li> <li>➤ Responsabilidad por información relacionada con estrategias y políticas.</li> <li>➤ Alta responsabilidad por información confidencial de clientes.</li> </ul>
Por seguridad de terceros	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No tiene responsabilidad alguna.</li> </ul>
Por seguridad tecnológicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad total por el uso de dispositivos externos a la empresa, que puedan poner en riesgo la confidencialidad de la información, el software o la integridad del servicio.</li> </ul>

### Relaciones Sociales

	Con Quien	Para Que
Relaciones Internas	Encargado de Testing Avanzado	Supervisión directa de testear cada nuevo programa antes de su implementación
	Personal de Menor rango	Supervisión, Monitoreo, Delegación y Capacitación.
	Secretaria Administrativa	Supervisión y Coordinación de tareas diarias.
Relaciones Externas	Clientes	Atención telefónica, vía e-mail y personalizada. Relevamiento de nuevos requerimientos. Consultas de usuarios. Mesa de ayuda. Mantenimiento de Sistemas.



Especificaciones del Puesto							
Edad	20-40	Sexo	Indistinto	Lugar de Residencia	Rio Cuarto.	Estado Civil	Indiferente.
Instrucción Formal y Experiencial							
Formación Básica				Analista en Sistemas (Titulo Intermedio). Estudiante de Ingeniería o Licenciatura en sistemas avanzando.			
Formación Técnica				<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Dominio del software.</li> <li>➤ Conocimiento de lenguajes de programación y desarrollo de software básico.</li> <li>➤ Conocimientos de Bases de Datos</li> <li>➤ Conocimientos de UML (Lenguaje Unificado de Modelado)</li> <li>➤ Conocimientos de GENEXUS.</li> </ul>			
Experiencia Laboral		En puestos:		Experiencia laboral en puestos similares.			
		Tiempo:		Experiencia no menor a 18 meses			
Otros Requerimientos							
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Sentido de urgencia.</li> <li>➤ Orientado a detectar detalles.</li> <li>➤ Capacidad para el armado y ejecución de casos de prueba y seguimiento de errores.</li> <li>➤ Manejo de la tecnología y herramientas utilizadas por la empresa.</li> <li>➤ Capacidad para realizar tareas de manera independiente.</li> <li>➤ Capacidad para realizar proyectos de baja complejidad</li> <li>➤ Capacidad para realizar el seguimiento interno de problemas detectados en clientes.</li> <li>➤ Capacidad para llevar a cabo proyectos de manera independiente.</li> <li>➤ Desarrollo de capacitaciones para Capital Humano Pre-Junior y Junior sobre técnicas de testeo.</li> <li>➤ Dominio completo de las tecnologías y herramientas utilizadas por la empresa.</li> <li>➤ Capacidad para desarrollar proyectos de mediana complejidad.</li> </ul>							

<b>Nombre del puesto</b>	<b>SECRETARIA ADMINISTRATIVA</b>	
<b>Departamento</b>	Administrativo	
<b>Supervisado por</b>	Gerencia General	
<b>Supervisa a:</b>	No tiene Supervisados	
<b>Contexto de Puesto</b>		
<b>Tipo de Horario y Jornada</b>	Horario Fijo	
<b>Prolongación de Jornada Laboral</b>	Si, normalmente se realizan horas extras.	
<b>Disponibilidad para Viajes</b>	No	
<b>Contenido del Puesto</b>		
<b>Objetivo del Puesto</b>	Atención al público y tareas administrativas como ser Gestión de Cobranzas, Bancos, Expedientes, pagos.	
<b>Tareas del Puesto</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestión de cobranzas.</li> <li>➤ Liquidación y pago de impuestos. Gestión de pago de impuestos.</li> <li>➤ Manejo de gastos generales y de proyectos.</li> <li>➤ Pago a proveedores.</li> <li>➤ Gestión de trámites.</li> <li>➤ Ingreso de datos al sistema contable y de sueldos.</li> <li>➤ Ingreso de datos para clientes.</li> <li>➤ Archivo de documentación.</li> <li>➤ Facturación.</li> <li>➤ Confección de órdenes de pago y cheques para la firma.</li> <li>➤ Atención de toda persona que ingresa a la empresa.</li> <li>➤ Atención telefónica.</li> <li>➤ Derivación de llamadas a los programadores de acuerdo al cliente.</li> </ul>		
<b>Responsabilidades</b>		
<b>Por Decisiones</b>	➤ Sobre temas complejos referidos a su sector	
<b>Por el trabajo de Otros</b>	➤ No tiene supervisados	
<b>Por material y/o equipos</b>	➤ Responsabilidad regular y permanente	
<b>Por manejo y/o custodia de dinero</b>	➤ Por sumas medianamente significativas	
<b>Por información Confidencial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones.</li> <li>➤ Responsabilidad por información confidencial de clientes y de la empresa.</li> </ul>	
<b>Por seguridad de terceros</b>	➤ No tiene responsabilidad alguna	
<b>Por seguridad tecnológicas</b>	➤ Responsabilidad regular.	
<b>Relaciones Sociales</b>		
	<b>Con Quien</b>	<b>Para Que</b>
<b>Relaciones Internas</b>	Gerencia General	Supervisión total sobre control de actividades.



	Programadores		Coordinación de actividades. Entrega de Mensajes. Tramites. Etc.				
	Capital Humano Operativo.		Pago de haberes. Entrega de Mensajes. Otros.				
Relaciones Externas	Asesor Contable		Coordinación de actividades referentes a la administración: tramites, impuestos, etc.				
	Clientes		Gestión de cobros. Atención telefónica y personalizada.				
	Proveedores		Gestión de pagos. Gestión de pedidos. Etc.				
<b>Especificaciones del Puesto</b>							
Edad	20-35	Sexo	Indistinto	Lugar de Residencia	Rio Cuarto	Estado Civil	Indiferente
<b>Instrucción Formal y Experiencial</b>							
Formación Básica		Terciario Completo o Universitario Incompleto, relacionado Secretariado Administrativo o Administración Empresarial, Contador público o carrera a fin.					
Formación Técnica		<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Conocimientos en impuestos</li> <li>➤ Conceptos generales de administración</li> <li>➤ Conocimientos sobre manejo de clientes y proveedores.</li> </ul>					
Experiencia Laboral	En puestos:		Experiencia laboral en puestos similares.				
	Tiempo:		Mayor a 1 (uno) año				
<b>Otros Requerimientos</b>							
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ordenada</li> <li>➤ Proactiva</li> <li>➤ Capacidad de análisis</li> <li>➤ Habilidad para relaciones interpersonales</li> <li>➤ Capacidad de negociación.</li> <li>➤ Capacidad para Gestionar el tiempo.</li> <li>➤ Capacidad de toma de decisiones.</li> <li>➤ Capacidad para actuar de manera independiente.</li> </ul>							



## 12.5. Anexo V: Evaluaciones de Desempeño

### 12.5.1. Anexo V.1: Evaluación gerente General

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN ANUAL</b>	
<b>Puesto a evaluar: GERENCIA GENERAL</b>	
<p>En este formulario se evalúan las competencias de la GERENCIA GENERAL de ON S.R.L. De acuerdo a las competencias, indique la puntuación que otorga a las mismas. Es de suma importancia la veracidad y honestidad de sus respuestas; tómelo como una evaluación constructiva hacia el integrante de la organización al cual se está evaluando, para así poder potenciar sus fortalezas y buscar desarrollo en aquellas áreas en las que necesita mejorar, lo que le permitirá alcanzar un mejor nivel profesional y así contribuir con la visión de la organización.</p> <p>Evalúe cada competencia y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación:</p>	
4	<b>SOBRESALIENTE:</b> Desempeño que consistentemente <b>excede</b> las <b>expectativas</b> de la competencia evaluada y produce resultados <b>más allá</b> de lo esperado.
3	<b>SATISFACTORIO:</b> Desempeño que <b>cumple</b> con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un <b>desempeño sólido, esperado</b> de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
2	<b>NECESITA MEJORAR:</b> Desempeño <b>por debajo</b> de lo esperado, por lo general <b>hace su trabajo</b> , pero <b>no satisface</b> todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.
1	<b>NO SATISFACTORIO:</b> <b>No cumple</b> con los <b>requisitos</b> de desempeño de la competencia evaluada por lo que requeriría un plan de fortalecimiento en dicha área.
<b>I. Competencias Funcionales (30%)</b>	
1	Domina los procesos u operaciones de la empresa e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables de la empresa.
2	Manifiesta conocimiento sobre los servicios y/o características de productos que se desarrollan en la empresa.

3	Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de todas las áreas de trabajo.	
4	Conoce y utiliza los canales formales de comunicación de la empresa.	
5	Manifiesta conocimiento certeros y claros sobre los diferentes Proyectos de la empresa como clientes.	
<b>II. Competencias Específicas (60%)</b>		
<b>Servicio al cliente</b>		
1	Ofrece el servicio esperado por su <i>cliente externo</i> con rapidez, eficiencia y cortesía, recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes.	
2	Ofrece el servicio esperado por su <i>cliente interno</i> con rapidez, eficiencia y cortesía, recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes.	
3	Mantiene a sus clientes debidamente informados sobre las características del proyecto y actualizados sobre las modificaciones y avances en los servicios que se le prestan.	
4	Demuestra interés en identificar nuevas necesidades que puedan surgir en el cliente durante la producción o implementación de un proyecto específico.	
5	Escucha atentamente los requerimientos o demandas de los clientes y da respuestas pertinentes a ellas.	
<b>Colaboración</b>		
6	Demuestra interés e iniciativa por realizar actividades que ayuden a lograr los objetivos de la empresa y de cada área específica de la empresa.	
7	Demuestra interés por ayudar y contribuir de manera espontánea a las personas a las que supervisa	
<b>Trabajo en Equipo</b>		
8	Coopera espontáneamente para alcanzar los resultados con las jefaturas de las diferentes áreas.	
9	Manifiesta tolerancia y respeto con las personas que piensan diferente.	
0	1 Ante problemas que puedan involucrar a una o más áreas, busca alcanzar soluciones mediante el consenso y el involucramiento del Capital Humano correspondiente.	
<b>Comunicación</b>		
1	1 Transmite ideas e instrucciones de forma clara y concisa.	



2	1	Se expresa verbalmente con cordialidad y respeto hacia las personas con las que trabaja.	
3	1	Con los clientes mantiene una comunicación formal, ya sea escrita o verbalmente, de manera cordial y amable.	
4	1	Se encuentra receptiva a comunicarse con todos los empleados de la empresa, sin importar su rango jerárquico.	
5	1	Es capaz de transmitir de manera clara y precisa los objetivos y metas de cada puesto de trabajo.	
<b>Responsabilidad</b>			
6	1	Evalúa constantemente el impacto de sus comportamientos y decisiones en los clientes externos.	
7	1	Evalúa constantemente el impacto de sus comportamientos y decisiones en los clientes interno.	
8	1	Evalúa constantemente el impacto de los comportamientos y decisiones de los jefes de área en los clientes externos.	
9	1	Evalúa constantemente el impacto de los comportamientos y decisiones de los jefes de área en los clientes internos.	
0	2	Pone en juego todos sus conocimientos y habilidades al servicio de los objetivos del equipo y la empresa.	
<b>Responsabilidad</b>			
1	2	Actúa con agilidad y prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas del cliente interno	
2	2	Actúa con agilidad y prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas del cliente externo	
3	2	Manifiesta conocimiento certero sobre lo que tiene que hacer y cómo se tienen que hacer las tareas asignadas a sus supervisados	
4	2	Guía, brinda ayuda y supervisa las actividades del Capital Humano a cargo	
<b>Organización y Planificación de Trabajo</b>			
5	2	Planifica estratégicamente las actividades que se deben realizar	
6	2	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar, y toma las medidas pertinentes.	
7	2	Planifica las acciones del personal y del equipo de trabajo, marcando metas, objetivos, jerarquizando prioridades.	
8	2	Evalúa de manera certera las necesidades estipulando acciones concretas para satisfacerla	
<b>Prontitud o Diligencia</b>			



9	2	Cumple las tareas en los plazos establecidos .	
0	3	Utiliza productivamente el tiempo del que se dispone	
1	3	Planifica las tareas en función de los plazos establecidos.	
<b>Iniciativa y Criterio</b>			
	32	Anticipa las necesidades y busca métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente	
	33	Propone, evalúa y busca constantemente sugerencias útiles para mejorar los resultados.	
<b>Iniciativa y Creatividad</b>			
	34	Aporta ideas útiles y oportunas que permiten el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.	
	35	Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas buscando y asumiendo nuevas alternativas de solución.	
<b>Calidad en el trabajo</b>			
6	3	Realiza un trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, y que tiene, además, muy buena aceptación por parte del público usuario, supervisados y superiores.	
7	3	Realiza los controles correspondientes para disminuir errores y aumentar la calidad en el trabajo del Capital Humano a su cargo	
<b>Seguimiento y Solución de Problemas</b>			
8	3	Establece sistemas, estrategias o acciones efectivas para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, para mejorar el progreso y desarrollo de las actividades.	
9	3	Manifiesta interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras.	
0	4	Incita a los Recursos Humanos a proponer soluciones y/o acciones efectivas ante situaciones conflictivas.	
<b>Mejoramiento de Procesos</b>			
1	4	Continuamente está receptivo y mantiene una actitud positiva ante los cambios para mejorar procesos de trabajo.	
2	4	Identifica posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.	

3	4	Propone nuevos procesos para aumentar el rendimiento y productividad de los empleados y la empresa.	
4	4	Escucha, evalúa e implementa, propuestas planteadas por los empleados	
5	4	Implementa acciones concretas para mejorar los procesos de la empresa.	
<b>Orientación a Resultados</b>			
6	4	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos a miembros de su equipo.	
7	4	Realiza las acciones pertinentes y toma las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos de manera eficiente.	
8	4	Alcanza los objetivos planteados de manera eficaz, optimizando los recursos humanos, económicos y tecnológicos	
<b>Manejo de Conflicto</b>			
9	4	Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones.	
0	5	Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.	
1	5	Resuelve de manera adecuada conflictos con clientes relacionados a la realización de tareas o cumplimiento de plazos.	
<b>Adaptación al cambio</b>			
2	5	Enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas aceptando los cambios positiva y constructivamente.	
<b>Supervisión del Capital Humano</b>			
3	5	Imparte ordenes de manera clara y precisa al personal a su cargo, sobre las tareas y objetivos que deben cumplir	
4	5	Lleva un control exhaustivo de las tareas realizadas por las personas a su cargo.	
5	5	Puede establecer prioridades sobre las tareas de manera correcta para cada uno de las personas que está a su cargo	
6	5	Marca errores y propone cambios de manera adecuada a sus supervisados, para mejorar el rendimiento.	
7	5	Brinda apoyo al Capital Humano a su cargo para realizar las tareas.	
<b>III. Seguridad en el área de trabajo (10%)</b>			



1	Cumple con los procedimientos de la empresa respecto del uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones.	
2	Demuestra interés por generar un ambiente positivo de trabajo en cuanto a respeto y cuidado por los espacios y recursos compartidos.	
3	Se preocupa por su imagen personal y la de la empresa al momento de realizar sus funciones y actividades.	



12.5.2. Anexo V.2: Evaluación Secretaria Administrativa

<b>QUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN ANUAL</b>	
<b>Puesto a evaluar: SECRETARIA ADMINISTRATIVA</b>	
<p>En este formulario se evalúan las competencias de la Secretaria Administrativa de ON S.R.L. De acuerdo a las competencias, indique la puntuación que otorga a las mismas. Es de suma importancia la veracidad y honestidad de sus respuestas; tómelo como una evaluación constructiva hacia el integrante de la organización al cual se está evaluando, para así poder potenciar sus fortalezas y buscar desarrollo en aquellas áreas en las que necesita mejorar, lo que le permitirá alcanzar un mejor nivel profesional y así contribuir con la visión de la organización.</p> <p>Evalúe cada competencia y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación:</p>	

4	<p><b>SOBRESALIENTE:</b> Desempeño que consistentemente <b>excede</b> las <b>expectativas</b> de la competencia evaluada y produce resultados <b>más allá</b> de lo esperado.</p>
3	<p><b>SATISFACTORIO:</b> Desempeño que <b>cumple</b> con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un <b>desempeño sólido, esperado</b> de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.</p>
2	<p><b>NECESITA MEJORAR:</b> Desempeño <b>por debajo</b> de lo esperado, por lo general <b>hace su trabajo, pero no satisface</b> todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.</p>
1	<p><b>NO SATISFACTORIO:</b> <b>No cumple</b> con los <b>requisitos</b> de desempeño de la competencia evaluada por lo que requeriría un plan de fortalecimiento en dicha área.</p>

<b>I. Competencias Funcionales (30%)</b>		
1.	Domina las técnicas y prácticas de las tareas esenciales del puesto.	
2.	Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistemas informáticos para desempeñar su trabajo.	
3.	Domina los procesos u operaciones de su área inmediata de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables de la empresa.	
<b>II. Competencias Específicas (60%)</b>		

1.	Ofrece el servicio esperado por su <u>cliente externo</u> con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia, o buscando aprobación y recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes.	
2.	Ofrece el servicio esperado por su <u>cliente interno</u> con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia, o buscando aprobación y recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes.	
3.	Demuestra interés en identificar nuevas necesidades que puedan surgir en el cliente interno o externo referentes a la incumbencia de su trabajo.	
4.	Escucha atentamente los requerimientos o demandas de los clientes y da respuestas pertinentes a ellas.	
<b>Colaboración</b>		
5.	Demuestra interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos de la empresa y del área específica a su cargo.	
6.	Demuestra interés por ayudar y contribuir de manera espontánea a las personas con las cuales trabaja.	
7.	Manifiesta tolerancia y respeto con las personas que piensan diferente.	
8.	Mantiene interacción con otros puestos de la organización para colaborar y enriquecerse mutuamente para el logro de los objetivos de la empresa.	
<b>Comunicación</b>		
9.	Transmite ideas y conceptos de forma clara y concisa.	
10.	Se expresa verbalmente con cordialidad y respeto hacia sus compañeros de trabajo.	
11.	Redacta cartas, mails, solicitudes y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores.	
12.	Con los clientes mantiene una comunicación formal, ya sea escrita o verbalmente, de manera cordial y amable.	
<b>Compromiso</b>		
13.	Demuestra empeño, a través de acciones concretas, estrategias novedosas, intervenciones puntuales, etc., para con las metas de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos.	
14.	Evalúa constantemente el impacto de sus funciones en los clientes internos.	

15.	Pone en juego todos sus conocimientos y habilidades al servicio de los objetivos del equipo, el área y la empresa.	
<b>Organización y Planificación del Trabajo</b>		
16.	Acepta y cumple con las obligaciones de su labor y el manejo cuidadoso de los recursos disponibles.	
17.	Actúa con agilidad y prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas.	
18.	Manifiesta conocimiento certero sobre lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer, respecto de los objetivos y metas de la empresa.	
<b>Organización y Planificación del Trabajo</b>		
19.	Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades.	
20.	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar, y toma las medidas pertinentes.	
21.	Planifica las acciones personales y del equipo de trabajo, marcando metas, objetivos, jerarquizando prioridades.	
<b>Prontitud o Diligencia</b>		
22.	Cumple las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable.	
23.	Evalúa y utiliza productivamente el tiempo del que se dispone.	
<b>Iniciativa y Criterio</b>		
24.	Anticipa las necesidades y busca métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente	
25.	Propone, evalúa y busca constantemente sugerencias útiles para mejorar los resultados.	
<b>Iniciativa y Creatividad</b>		
26.	Aporta ideas útiles y oportunas que permiten el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.	
27.	Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas buscando y asumiendo nuevas alternativas de solución.	
<b>Calidad en el trabajo</b>		
28.	A lo largo del año se ha preocupado por crecer y mejorar la calidad del trabajo y disminuir los errores en la ejecución de las tareas.	



29.	Realiza un trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, y que tiene, además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.	
<b>Seguimiento y Solución de Problemas</b>		
30.	Establece sistemas, estrategias o acciones efectivas para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, para mejorar el progreso y desarrollo de las actividades.	
31.	Manifiesta interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras.	
<b>Mejoramiento de Procesos</b>		
32.	Continuamente está receptivo y mantiene una actitud positiva ante los cambios para mejorar procesos de trabajo.	
33.	Identifica posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.	
<b>Orientación a Resultados</b>		
34.	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos tanto a superiores como a miembros de su equipo.	
35.	Busca obtener los resultados con eficacia (alcanzar los objetivos) y eficiencia (optimizando recursos).	
<b>Manejo de Conflicto</b>		
36.	Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones.	
37.	Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.	
<b>Adaptación al cambio</b>		
38.	Muestra interés y se preocupa por aprovechar la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas que la empresa ofrece.	
<b>Adaptación al cambio</b>		
39.	Enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas aceptando los cambios positiva y constructivamente.	
<b>III. Seguridad en el área de trabajo (10%)</b>		



1.	Cumple con los procedimientos de la empresa respecto del uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones.	
2.	Demuestra interés por generar un ambiente positivo de trabajo en cuanto a respeto y cuidado por los espacios y recursos compartidos.	
3.	Se preocupa por su imagen personal y la de la empresa al momento de realizar sus funciones y actividades.	



12.5.3. Anexo V.3: Evaluación Programador Senior

<b>CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN ANUAL</b>	
<b>Puesto a evaluar: PROGRAMADORES</b>	
<p>En este formulario se evalúan las competencias de los PROGRAMADORES de ON S.R.L. De acuerdo a las competencias, indique la puntuación que otorga a las mismas. Es de suma importancia la veracidad y honestidad de sus respuestas; tómelo como una evaluación constructiva hacia el integrante de la organización al cual se está evaluando, para así poder potenciar sus fortalezas y buscar desarrollo en aquellas áreas en las que necesita mejorar, lo que le permitirá alcanzar un mejor nivel profesional y así contribuir con la visión de la organización.</p> <p>Evalúe cada competencia y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación:</p>	
4	<p><b>SOBRESALIENTE:</b> Desempeño que consistentemente <b>excede</b> las <b>expectativas</b> de la competencia evaluada y produce resultados <b>más allá</b> de lo esperado.</p>
3	<p><b>SATISFACTORIO:</b> Desempeño que <b>cumple</b> con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un <b>desempeño sólido, esperado</b> de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.</p>
2	<p><b>NECESITA MEJORAR:</b> Desempeño <b>por debajo</b> de lo esperado, por lo general <b>hace su trabajo</b>, pero <b>no satisface</b> todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.</p>
1	<p><b>NO SATISFACTORIO:</b> <b>No cumple</b> con los <b>requisitos</b> de desempeño de la competencia evaluada por lo que requeriría un plan de fortalecimiento en dicha área.</p>
<b>I. Competencias Funcionales (30%)</b>	
1	<p>Domina las técnicas y prácticas de las tareas esenciales del puesto.</p>
2	<p>Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistemas electrónicos computarizados para desempeñar su trabajo.</p>
3	<p>Domina los procesos u operaciones de su área inmediata de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables de la empresa.</p>

4	Manifiesta conocimiento sobre los servicios y/o características de productos que se desarrollan en su área inmediata de trabajo.	
5	Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su área y en las demás áreas de trabajo que sirve.	
6	Conoce y utiliza los canales formales de comunicación de la empresa.	
7	Busca por iniciativa propia capacitarse, actualizarse y profesionalizarse permanentemente en su actividad, rubro y competencia, como parte de su proceso de desarrollo continuo.	
8	Manifiesta conocimiento sobre los diferentes Proyectos de la empresa.	
<b>II. Competencias Específicas (60%)</b>		
<b>Servicio al cliente</b>		
1	Ofrece el servicio esperado por su <i>cliente externo</i> con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia, o buscando aprobación y recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes.	
2	Ofrece el servicio esperado por su <i>cliente interno</i> con rapidez, eficiencia y cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia, o buscando aprobación y recomendando las alternativas y canales de solución correspondientes.	
3	Mantiene a sus clientes debidamente informados sobre las características del proyecto y actualizados sobre las modificaciones y avances en los servicios que se le prestan.	
4	Demuestra interés en identificar nuevas necesidades que puedan surgir en el cliente durante la producción o implementación de un proyecto específico.	
5	Escucha atentamente los requerimientos o demandas de los clientes y da respuestas pertinentes a ellas.	
<b>Colaboración</b>		
6	Demuestra interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos de la empresa y del área específica a su cargo.	
7	Demuestra interés por ayudar y contribuir de manera espontánea a las personas de su equipo.	
<b>Trabajo en Equipo</b>		

	8	Coopera espontáneamente con sus compañeros de trabajo ofreciendo ayuda sin solicitársela.	
	9	Interviene pertinente y efectivamente para ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.	
	1	Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso.	
	1	Manifiesta tolerancia y respeto con las personas que piensan diferente.	
<b>Relaciones Inter-áreas</b>			
2	1	Mantiene interacción con otros puestos de la organización para colaborar y enriquecerse mutuamente para el logro de los objetivos de la empresa.	
<b>Comunicación</b>			
3	1	Transmite ideas e instrucciones de forma clara y concisa.	
4	1	Se expresa verbalmente con cordialidad y respeto hacia sus compañeros de trabajo.	
5	1	Redacta cartas, mails, solicitudes y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores.	
6	1	Con los clientes mantiene una comunicación formal, ya sea escrita o verbalmente, de manera cordial y amable.	
<b>Compromiso</b>			
	17	Demuestra empeño, a través de acciones concretas, estrategias novedosas, intervenciones puntuales, etc., para con las metas de la empresa y de los clientes a su cargo.	
8	1	Evalúa constantemente el impacto de sus funciones en los clientes externos.	
9	1	Evalúa constantemente el impacto de sus funciones en los clientes internos.	
0	2	Pone en juego todos sus conocimientos y habilidades al servicio de los objetivos del equipo, el área y la empresa.	
<b>Responsabilidad</b>			
1	2	Acepta y cumple con las obligaciones de su labor y el manejo cuidadoso de los recursos disponibles.	
2	2	Actúa con agilidad y prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas.	
3	2	Manifiesta conocimiento certero sobre lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer, respecto de los objetivos y metas de la empresa.	
<b>Organización y Planificación de Trabajo</b>			



4	2	Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades.	
5	2	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar, y toma las medidas pertinentes.	
6	2	Planifica las acciones personales y del equipo de trabajo, marcando metas, objetivos, jerarquizando prioridades.	
<b>Prontitud o Diligencia</b>			
7	2	Cumple las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable.	
8	2	Evalúa y utiliza productivamente el tiempo del que se dispone.	
<b>Iniciativa y Criterio</b>			
	29	Anticipa las necesidades y busca métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente	
	30	Propone, evalúa y busca constantemente sugerencias útiles para mejorar los resultados.	
<b>Iniciativa y Creatividad</b>			
	31	Aporta ideas útiles y oportunas que permiten el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.	
	32	Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas buscando y asumiendo nuevas alternativas de solución.	
<b>Calidad en el trabajo</b>			
3	3	A lo largo del año se ha preocupado por crecer y mejorar la calidad del trabajo y disminuir los errores de producción, como realizar actividades tendientes a la mejora de la calidad de los productos o servicios (aplicación de Testing, controles más rigurosos)	
4	3	Realiza un trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, y que tiene, además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.	
<b>Seguimiento y Solución de Problemas</b>			
5	3	Establece sistemas, estrategias o acciones efectivas para revisar los métodos, procedimientos de trabajo, para mejorar el progreso y desarrollo de las actividades.	
6	3	Manifiesta interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras.	
<b>Mejoramiento de Procesos</b>			



7	3	Continuamente está receptivo y mantiene una actitud positiva ante los cambios para mejorar procesos de trabajo.	
8	3	Identifica posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.	
<b>Orientación a Resultados</b>			
9	3	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos tanto a superiores como a miembros de su equipo.	
0	4	Busca obtener los resultados con eficacia (alcanzar los objetivos) y eficiencia (optimizando recursos).	
<b>Manejo de Conflictos</b>			
1	4	Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones.	
2	4	Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.	
<b>Desarrollo Profesional</b>			
3	4	Muestra interés y se preocupa por aprovechar la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas que la empresa ofrece.	
4	4	Manifiesta estar actualizado sobre la realidad del mercado informático, nuevos productos, la competencia, potenciales clientes, movimientos en el mercado, etc.	
<b>Adaptación al cambio.</b>			
5	4	Enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas aceptando los cambios positiva y constructivamente.	
<b>III. Seguridad en el área de trabajo (10%)</b>			
	1	Cumple con los procedimientos de la empresa respecto del uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones.	
	2	Demuestra interés por generar un ambiente positivo de trabajo en cuanto a respeto y cuidado por los espacios y recursos compartidos.	
	3	Se preocupa por su imagen personal y la de la empresa al momento de realizar sus funciones y actividades.	

**12.5.4. Anexo V.4: Evaluación Programador Junior**

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS EVALUACIÓN ANUAL	
Puesto a evaluar: PROGRAMADORES JUNIOR	
<p>En este formulario se evalúan las competencias de los Programadores Juniors de ON S.R.L. De acuerdo a las competencias, indique la puntuación que otorga a las mismas. Es de suma importancia la veracidad y honestidad de sus respuestas; tómelo como una evaluación constructiva hacia el integrante de la organización al cual se está evaluando, para así poder potenciar sus fortalezas y buscar desarrollo en aquellas áreas en las que necesita mejorar, lo que le permitirá alcanzar un mejor nivel profesional y así contribuir con la visión de la organización.</p> <p style="text-align: center;">Evalúe cada competencia y asigne una puntuación de acuerdo a estos niveles de evaluación:</p>	
4	<b>SOBRESALIENTE:</b> Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado.
3	<b>SATISFACTORIO:</b> Desempeño que cumple con las expectativas de la competencia evaluada. Este es un desempeño sólido, esperado de personas que tienen las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto.
2	<b>NECESITA MEJORAR:</b> Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia evaluada. Necesita Plan de Mejoramiento.
1	<b>NO SATISFACTORIO:</b> No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada por lo que requeriría un plan de fortalecimiento en dicha área.
I. Competencias Funcionales (30%)	
1	Domina las técnicas y prácticas de las tareas esenciales del puesto.
2	Opera con rapidez, eficiencia y precisión los equipos y sistemas electrónicos computarizados para desempeñar su trabajo.
3	Domina los procesos u operaciones de su área inmediata de trabajo e interpreta y cumple con las políticas, leyes y reglamentos aplicables de la empresa.
4	Manifiesta conocimiento sobre los servicios y/o características de productos que se desarrollan en su área inmediata de trabajo.
5	Conoce la razón, propósito y el impacto que su desempeño causa en las funciones de su área y en las demás áreas de trabajo que sirve.
6	Conoce y utiliza los canales formales de comunicación de la empresa.
II. Competencias Específicas (60%)	
Colaboración	
1	Demuestra interés por realizar aquellas actividades que ayuden a lograr los objetivos de la empresa y del área específica donde está asignado.
2	Demuestra interés por ayudar y contribuir de manera espontánea a las personas de su equipo.
Trabajo en Equipo	

	3	Coopera espontáneamente con sus compañeros de trabajo ofreciendo ayuda sin solicitársela.	
	4	Interviene pertinente y efectivamente para ayudar a conseguir los resultados esperados por el equipo.	
	5	Interactúa efectivamente en un grupo de trabajo aportando ideas para llegar a un consenso.	
	6	Manifiesta tolerancia y respeto con las personas que piensan diferente.	
<b>Relaciones Internas</b>			
	7	Mantiene interacción con otros puestos de la organización para colaborar y enriquecerse mutuamente para el logro de los objetivos de la empresa.	
<b>Comunicación</b>			
	8	Se expresa verbalmente con cordialidad y respeto hacia sus compañeros de trabajo.	
	9	Redacta cartas, mails, solicitudes y otros documentos de forma clara y con el mínimo de errores.	
0	1	Con los clientes mantiene una comunicación formal, ya sea escrita o verbalmente, de manera cordial y amable.	
<b>Compromiso</b>			
1	1	Evalúa constantemente el impacto de sus funciones en los clientes externos.	
2	1	Evalúa constantemente el impacto de sus funciones en los clientes internos.	
3	1	Pone en juego todos sus conocimientos y habilidades al servicio de los objetivos del equipo, el área y la empresa.	
<b>Responsabilidad</b>			
4	1	Acepta y cumple con las obligaciones de su labor y el manejo cuidadoso de los recursos disponibles.	
5	1	Actúa con agilidad y prontitud para satisfacer las necesidades inmediatas.	
6	1	Manifiesta conocimiento certero sobre lo que tiene que hacer y cómo lo tiene que hacer, respecto de los objetivos y metas de la empresa.	
<b>Organización y Planificación de Trabajo</b>			
7	1	Organiza su trabajo, materiales y equipos necesarios para manejar adecuadamente su tiempo y establecer prioridades.	
8	1	Anticipa y visualiza posibles consecuencias antes de actuar, y toma las medidas pertinentes.	
<b>Prontitud o Diligencia</b>			

9	1	Cumple las tareas en los plazos establecidos o en el tiempo razonable.	
0	2	Evalúa y utiliza productivamente el tiempo del que se dispone.	
<b>Iniciativa y Criterio</b>			
	21	Anticipa las necesidades y busca métodos prácticos para producir los resultados esperados y resolver los problemas adecuadamente	
<b>Iniciativa y Creatividad</b>			
	22	Aporta ideas útiles y oportunas que permiten el mejoramiento continuo de los procesos para alcanzar los objetivos establecidos.	
	23	Proponen y encuentran formas nuevas y eficaces de hacer las cosas buscando y asumiendo nuevas alternativas de solución.	
<b>Calidad en el trabajo</b>			
4	2	A lo largo del año se ha preocupado por crecer y mejorar la calidad del trabajo y disminuir los errores de producción, como realizar actividades tendientes a la mejora de la calidad de los productos o servicios (aplicación de Testing, controles más rigurosos)	
5	2	Realiza un trabajo preciso y completo que rara vez requiere de correcciones, y que tiene, además, muy buena aceptación por parte del público usuario, superiores y compañeros de trabajo.	
<b>Seguimiento y Solución de Problemas</b>			
6	2	Manifiesta interés por verificar problemas existentes o potenciales, generar soluciones innovadoras.	
<b>Mejoramiento de Procesos</b>			
7	2	Continuamente está receptivo y mantiene una actitud positiva ante los cambios para mejorar procesos de trabajo.	
8	2	Identifica posibles mejoras a los procesos que conoce y ofrece recomendaciones.	
<b>Orientación a Resultados</b>			
9	2	Demuestra auto motivación, entusiasmo, dedicación y confianza en lograr los resultados. Se esmera por conseguirlos e informarlos tanto a superiores como a miembros de su equipo.	
0	3	Busca obtener los resultados con eficacia (alcanzar los objetivos) y eficiencia (optimizando recursos).	
<b>Manejo de Conflicto</b>			
1	3	Se adapta y mantiene control ante situaciones nuevas, ambiguas, bajo presión o cambios en planes de trabajo o instrucciones.	
2	3	Escucha y evalúa antes de reaccionar o enfrentar situaciones conflictivas.	
<b>Desarrollo Profesional</b>			



3	3	Muestra interés y se preocupa por aprovechar la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos, ya sea mediante cursos, adiestramientos o lecturas que la empresa ofrece.	
4	3	Manifiesta estar actualizado sobre la realidad del mercado informático, nuevos productos, la competencia, potenciales clientes, movimientos en el mercado, etc.	
Adaptación al cambio.			
5	3	Enfrenta con flexibilidad y versatilidad a situaciones nuevas aceptando los cambios positiva y constructivamente.	
<b>III. Seguridad en el área de trabajo (10%)</b>			
	1	Cumple con los procedimientos de la empresa respecto del uso, custodia y cuidado del equipo asignado a sus funciones.	
	2	Demuestra interés por generar un ambiente positivo de trabajo en cuanto a respeto y cuidado por los espacios y recursos compartidos.	
	3	Se preocupa por su imagen personal y la de la empresa al momento de realizar sus funciones y actividades.	