



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**“Diseño e Implementación del Área de Recursos Humanos  
en una Pyme”**

**Alumna: Paula Peralta**

**Tutor: Cr. Roberto Ferrero**

**2016**

- I. Índice**
- II. Dedicatoria**
- III. Agradecimientos**
- IV. Título**
- V. Hoja de aceptación del Trabajo Final (Formulario C)**
- VI. Introducción**
- VII. Presentación de la empresa**
- VIII. Objetivos del TFG**

## **1. Marco Teórico y Metodológico**

- 1.1. Marco Teórico**
- 1.2. Metodología empleada**

### **2. Relevamiento**

#### **2.1. Contexto organizacional**

Socio-económico  
Sectorial  
Clientes  
Competidores

#### **2.2. Organización**

Estrategia  
Estructura  
Cultura  
Procesos de Recursos Humanos

#### **2.3. Personal**

Datos demográficos  
Motivación  
Capacitación  
Desempeño, ausentismo y rotación

#### **2.4. Diagnóstico de Recursos Humanos**

## **3. Establecimiento de Objetivos de RRHH**

- 3.1. Objetivos**
- 3.2. Políticas de RRHH**

## **4. Cursos de Acción**

- 4.1. Incorporación del área de Recursos Humanos**
- 4.2. Plan de Capacitación**

- 4.3. Proceso de Inducción**
- 4.4. Desarrollo del Reglamento Interno.**
- 4.5. Plan de Mandos Medios**
- 4.6. Elaboración de un Sistema de Evaluación del Desempeño**
- 4.7. Diseño de Escalas de Comisiones/ Incentivos al Personal.**

## **5. Bibliografía**

## **6. Anexos**

- 6.1. Anexo 1: Entrevistas de Recolección de Información
- 6.2. Anexo 2: Guía de Observación
- 6.3. Anexo 3: Proceso de Reclutamiento y Selección
- 6.4. Anexo 4: Planilla de descripción de Puestos
- 6.5. Anexo 5: Material didáctico para el Plan de Capacitación.
- 6.6. Anexo 6: Registro de Asistencia a la Actividad de Capacitación
- 6.7. Anexo 7: Evaluación de la Capacitación por parte de los Destinatarios
- 6.8. Anexo 8: Manual de Inducción
- 6.9. Anexo 9: Modelo de Reglamento Interno Sugerido
- 6.10. Anexo 10: Definición de Factores Gestionales.

Gracias a mi familia, personas tan importantes en mi vida, los pilares fundamentales en mi vida, dignos de ejemplo de trabajo y constancia, que siempre estuvieron listos para brindarme toda su ayuda, ahora me toca devolver un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado.

A mi papá y mi mamá porque han confiado en mí, por la inmensa paciencia, por los sacrificios que tuvimos que hacer, y aun así, todo lo que uno proyecta se cumple.

A mis abuelos, que desde donde estén, se que hoy se sienten muy orgullosos de mí.

A Germán, por su incondicional amor, y por ser la persona que me llena por dentro para conseguir un equilibrio que me permite dar lo mejor de mí.

Con todo mi cariño esta tesis se las dedico a ustedes”

Agradezco inmensamente al Sr. Alberto Vercellini por abrirme las puertas y brindarme todo el apoyo necesario para realizar este trabajo.

A mi director de tesis “Contador Ferrero, Roberto”, un destacado profesional, por su atención, predisposición y colaboración.

Al Departamento de Desarrollo Profesional por su labor, su inminente interés para resolver mis inquietudes en el último eslabón de mi carrera.

## PROYECTO DE GRADO

“Diseño e Implementación del Área de Recursos  
Humanos en una Pyme”



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

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo  
Profesional

Córdoba, 26 de Febrero de 2016

## **INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

### **“Diseño e Implementación del Área de Recursos Humanos en una Pyme”**

**Integrante:** Paula Peralta

**Carrera:** Licenciatura en Recursos Humanos

**Profesor Tutor del PG:** Contador Roberto Ferrero

#### **Miembros del Tribunal Evaluador:**

Presidente: PALACIOS, Flavio

Vocal 1: URRUTIA, Raquel

Vocal 2: BARRALE, Susana

Tutor: FERRERO, Roberto

#### **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:**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## II. Introducción

En el presente trabajo, se analiza la necesidad de crear un área de Recursos Humanos, contar con una gestión profesional de sus actividades y el desafío que implica avanzar en el desarrollo de la misma en el contexto de una PyMe familiar.

Al analizar y describir la dinámica y procesos de desarrollo de las organizaciones, diferentes autores coinciden en poner en juego dos variables centrales: **etapa evolutiva** de la organización por una parte y **grado de sistematización** o profesionalización en la gestión de las principales funciones o áreas de la misma. En el desarrollo del marco teórico se podrá observar como el desarrollo de una organización en términos de crecimiento o incremento de la complejidad de su estructura tiende a requerir de una gestión más sistemática, profesional y planificada de sus actividades. Es decir, la necesidad de que una organización cuente con un área, en este caso de Recursos Humanos, y una gestión más sistemática de sus funciones será **mayor a medida que la organización crezca** y se desarrolle mediante la incorporación de nuevos departamentos en su estructura, procesos tecnológicos, nuevas líneas de productos o servicios, nuevos mercados, etc. Esta afirmación implica que la identificación de la **etapa evolutiva de la organización** será de vital importancia para el análisis de la necesidad de una **gestión profesional** de sus diferentes áreas y de la función de Recursos Humanos en particular.

En Argentina las PyMes representan un **99%** de las empresas a nivel nacional y emplean a un **60 %** de las personas que trabajan en relación de dependencia en el ámbito privado y representan un **45 %** del PBI nacional. En tanto, de las 600 mil pymes registradas un 10 son industriales, según la información proporcionada por el Ministerio de Industria de la Nación<sup>1</sup>.

Este tipo de empresas en muchas ocasiones se caracteriza por ser propiedad de una o varias familias, lo cual, moldea o define la manera en que se configuran cultura, estructura, estrategia y procesos de las mismas.

---

<sup>1</sup> <http://www.industria.gob.ar/cep/>. Febrero 2015.

La decisión de abordar una empresa con estas características responde entonces al impacto socio-económico de las mismas y al desafío que enfrentan, en la medida que se desarrollan, de incorporar diferentes formas de gestión caracterizadas por la formalización de sus procesos, planeamiento de sus actividades, sistematización de sus funciones, definición de políticas, delegación en su proceso decisorio, reinversión y equilibrio en la relación entre los ámbitos familia y empresa, entre otros.

El planeamiento de la función de recursos humanos en una PyMe, en función de sus características particulares, podrá contribuir a lograr una mejor adaptación al medio, potenciar la performance de sus empleados y propiciar su supervivencia.

El objeto de estudio del presente trabajo consiste en una empresa comercial ubicada en la localidad de Oncativo, de la Provincia de Córdoba, dedicada a la comercialización de Maquinarias Agrícolas y complementos del Agro y fue fundada en el año 2011. La elección de la empresa se basa en su representatividad respecto de muchas otras, dado que, más allá de sus particularidades, cuenta con una serie de características que son comunes a otras; sobresalen la **propiedad y participación del fundador en la administración** de la misma y grado de sistematización de sus actividades. Más adelante se podrá observar en detalle la manera en que se configuran o conforman estas dimensiones.

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron diferentes técnicas de investigación, las cuales, permitieron conocer la realidad de la organización mediante el relevamiento de datos, procesamiento y análisis de los mismos, a partir del marco teórico elegido.

A partir de los resultados de la etapa de diagnóstico, se trabajó en el diseño de una propuesta de intervención que contiene los objetivos y cursos de acción propuestos.

Se apunta a desarrollar una propuesta sobre la base de criterios como coherencia, adecuación y aplicabilidad. Es decir, contemplando las características particulares de la empresa, cultura, etapa evolutiva de la misma y posibilidades, comprendiendo que la evaluación y eventual incorporación de un área y sistematización de sus actividad es

quizás requiera de gradualidad en el proceso y atender las resistencias que se pudieran originar por parte de integrantes de la organización a la implementación de los cursos de acción propuestos.

Finalmente, el trabajo queda organizado en cuatro partes: el primer apartado incluye objetivos generales del TFG, marco teórico y metodología; en segundo lugar se presenta el análisis de las dimensiones y variables relevadas; luego se describen las políticas y objetivos propuestos a partir del diagnóstico y, por último, se presentan las líneas de acción sugeridas para el logro de los objetivos.

### III. Presentación a la Organización

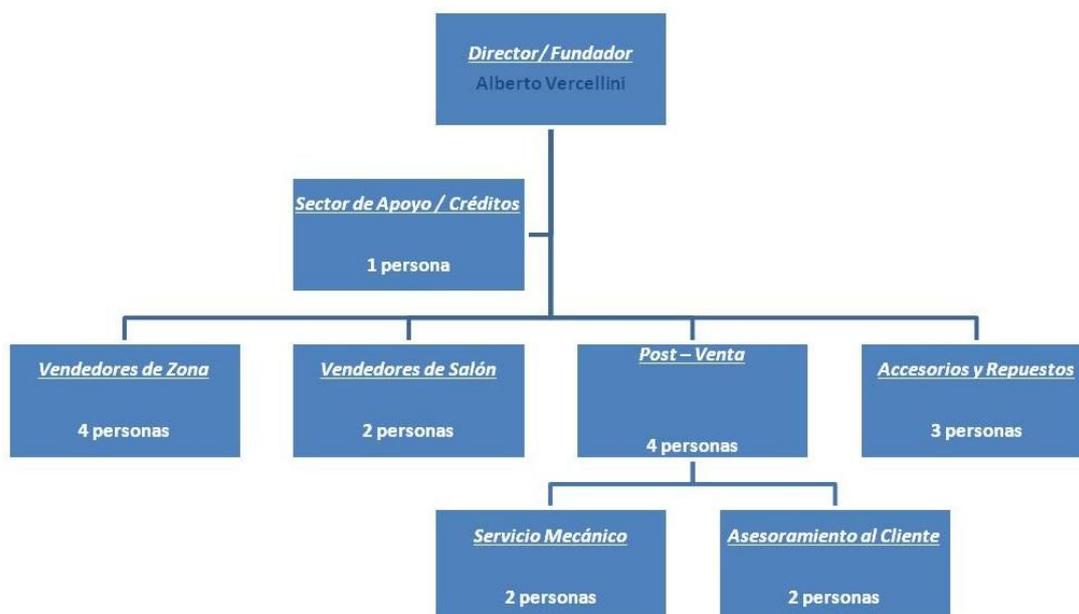
El presente trabajo se llevo a cabo en la empresa CENTRO MAQUINARIAS.

Se trata de una PyMe de rubro comercial, dedicada a la comercialización de maquinarias agrícolas, fundada por el Sr. Alberto Vercellini de 56 años de edad, ubicada en la Ciudad de Oncativo, a 76 km. de la capital de Córdoba; formada por un grupo de profesionales con vasta experiencia en el rubro de máquinas para el agro, nuevas o usadas, servicio post-venta, asesoramiento al cliente, mantenimiento y reparación de implementos y repuestos, etc. Se proponen satisfacer las necesidades de los clientes suministrando las mejores soluciones en materia de insumos para la actividad agrícola.

CENTRO MAQUINARIAS posee la concesión exclusiva en la zona de la firma CRUCIANELLI. Secundariamente representan las marcas YOMEL, OMBU, INGERSOLL. Proporciona productos y servicios a pequeños productores de la zona, que se adecuan a las necesidades de sus negocios.

En el año 2014 inauguro 2 nuevas sucursales y tiene planeado continuar con su expansión, a través de la incorporación de nuevos productos y servicios, la apertura de una nueva sucursal y la expansión de su cartera de clientes.

Se presenta a continuación como se encuentra conformada actualmente la empresa:



Seguidamente se pueden observar imagines de algunos de los productos ofrecidos por la empresa, tales como sembradoras, cosechadoras, ropa de trabajo, etc.



### Solución Integral

YOMEL, cuenta con una serie de implementos para la conversión rápida de su tractor en una multi-herramienta agrícola.



Moscato 3070

Moscato 2000

Segadoras • Tractoelevadores • Rastrillos • Desmalezadoras • Trituradoras

**YOMEL**  
Todas las soluciones que su campo necesita

### Seguridad + Confort



RAM

S

### Camisa Ombú

COLORES:



100% algodón  
Sarga Mediana  
Sarga: 190 g/m<sup>2</sup>  
Twill 2/1 S: 5,7 oz/yd<sup>2</sup>

INDUMENTARIA PROFESIONAL

**OMBU**



Se define:

“Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia, Bork. 1986”<sup>1</sup>

La realidad demuestra la importancia y valor de las Pymes, pero éstas tienen grandes dificultades, propias de su tamaño reducido, escasa profesionalización, acceso restringido a la financiación y en general con una alta participación de familiares dentro de su estructura (y fuera) que impacta en la gestión de la organización.

Quien dirige estas organizaciones, encuentra en muchas ocasiones que las personas muestran falta de compromiso, irresponsabilidad, ineficiencia, falencias de comunicación y falta de formación.

---

<sup>1</sup> CASILLAS BUENO, José Carlos, DÍAZ FERNANDEZ, Carmen, VAZQUEZ SANCHEZ, Adolfo. “La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones”. Madrid, España, Thompson Editores Spain, 2005.

A partir de esta realidad se buscan alternativas para resolver estas cuestiones, pero no siempre las organizaciones tienen las personas adecuadas para abordar y solucionar estos inconvenientes.

Por lo anteriormente mencionado el fundador considera importante comenzar a gestionar de las personas que integran a la Pyme, abordando el desafío con objetivos a mediano y largo plazo, incorporando procesos, que se proponen en el presente trabajo, de manera paulatina para que el cambio sea aceptado y asimilado correctamente por todas las partes.

El desafío es tan grande como la oportunidad que representa: proponer un programa de transformación en la empresa y factores claves en la construcción de ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo.

Es transformar un rol para crear VALOR, ADAPTARSE AL ENTORNO, y encontrar un NUEVO DESAFÍO PROFESIONAL.

#### **IV. Análisis situacional**

Las organizaciones requieren de bases que contribuyan a que su funcionamiento sea óptimo. Todas requieren de un diseño profesional y de herramientas y técnicas que sostengan sus operaciones para que puedan cumplir los objetivos planteados.

La empresa elegida se encuentra radicada en mi ciudad de origen, pude acceder fácilmente a la posibilidad de intervención por la relación cercana con el Sr. Vercellini.

Frente a la etapa de cambios que enfrenta y la necesidad de profesionalizar el negocio, el fundador de Centro Maquinarias plantea en esta oportunidad de relevamiento de datos y estudio, la necesidad de incorporar un “facilitador”, una persona idónea en Recursos Humanos con altas cualidades morales y respeto por la gente, que fomente el desarrollo del personal, a través de su aporte a la organización, que acompañe en el camino evolutivo, y lance “disparadores” que permitan a los colaboradores de la empresa escoltar los nuevos desafíos, de manera profesional, con compromiso y responsabilidad.

Actualmente la empresa se encuentra en plena expansión, planificando abrir una nueva sucursal en la localidad de Bell Ville, zona agrícola-ganadera que promete nuevas oportunidades de negocio.

El fundador de la empresa luego de barajar esta oportunidad, debe volcar sus esfuerzos en saber si los productos que se ofrecen atraen al mercado; analizarlo ayudaría a conocer quiénes definitivamente serían los clientes.

Para lograr los resultados implica incorporar personal comercial especializado que desarrolle ese tipo de tareas de manera habitual, diseñar el plan de trabajo, disponer de recursos como oficina, mobiliario, medio de traslado para visitar clientes y costear las necesidades. Asimismo conocer a la competencia y posicionar la marca.

## V. Objetivos del TFG

### Objetivo General

El **objetivo principal** es diseñar una propuesta para la creación e implementación de un Área de Recursos Humanos en una mediana empresa comercial, dirigida a optimizar la gestión de recursos humanos, contribuyendo así a cumplir las metas trazadas por la organización.

### Objetivos Específicos

Entre los **objetivos específicos** del presente trabajo están:

- Detectar qué actividades en materia de gestión de Recursos Humanos están presentes en la empresa seleccionada y evaluar si las prácticas vigentes son adecuadas a las necesidades de la organización.
- Identificar y diagnosticar las principales brechas y oportunidades de mejora vinculadas a la productividad del trabajo de las personas.
- Definir una metodología adecuada para la selección, incorporación e inducción de personal a la empresa.
- Desarrollar un plan de capacitación acorde a las necesidades detectadas para los empleados de todas las áreas.
- Diseñar una política de remuneraciones y beneficios acorde a las necesidades del personal de la empresa.
- Sugerir una política de desarrollo y plan de carrera que contemple la cuestión del proceso sucesorio.

**Marco Teórico**

**Y**

**Metodología**

## 1. Marco Teórico Y Metodología

### 1.1. Marco Teórico

Muchos autores coinciden en una relación existente entre el crecimiento, desarrollo o **etapa evolutiva de la organización** y el **grado de formalización** que se observa en la gestión de sus principales funciones. Esta correspondencia define, entonces, el grado de sistematización esperable o “saludable” en función del crecimiento o complejidad de su estructura.

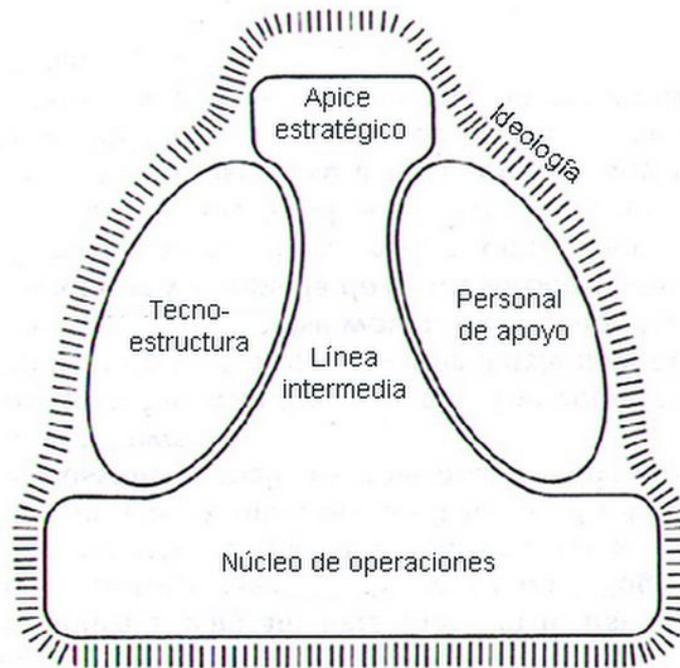
Por lo tanto, un análisis de la **estructura, procesos y estrategia** organizacional permite prever los desafíos que la misma deberá enfrentar y la necesidad de incorporar una gestión profesional de sus Recursos Humanos.

En este sentido Henry Mintzberg<sup>2</sup> plantea una serie de transformaciones habituales que se producen en los *mecanismos de coordinación* utilizados por las organizaciones a medida que su estructura crece y se desarrolla, a partir de la siguiente secuencia:

- **Ajuste mutuo**, la cual logra la coordinación por el proceso de comunicación informal.
- **Supervisión directa**, logra la coordinación al tener una persona que asume la responsabilidad por el trabajo de otros, emitiendo instrucciones y supervisando actividades.
- **Estandarización de procesos**, se pone en marcha cuando los contenidos de cada puesto de trabajo pasan a estar especificados o programados, detallándose la secuencia de actividades a ser efectuadas.
- **Estandarización de resultados**, se constituye cuando la coordinación se consigue a partir de la especificación de la producción o resultado esperado.
- **Estandarización de destrezas**, consiste en la especificación de las competencias o capacitación con que se debe contar para efectuar el trabajo.

Al incorporarse el rol de supervisión el operario perdía parte del control sobre su trabajo. Cuando se integra la función de normalización o sistematización (de resultados, procesos o destrezas) llevada adelante por los Analistas, el directivo quien pierde también parte de ese control, y responsabilidad de coordinación. Se cuenta, por lo tanto, con una organización constituida por:

- un núcleo de operaciones, que realizan el trabajo fundamental de producción,
- un componente administrativo, de directivos y analistas, que se responsabilizan parcialmente de la coordinación de su trabajo.



Los directivos a su vez se dividen en dos grupos, los que ocupan el estrato superior de la jerarquía, constituyen el ápice estratégico, los que se sitúan por debajo, vinculando, dicho ápice con el núcleo de operaciones mediante la cadena de mando constituyen, la línea media. En la medida en que la organización es grande y cuenta con la supervisión directa para su coordinación, necesita directivos de línea media. La supervisión directa precisa un estrecho contacto personal entre directivo y operario, existiendo por tanto un

---

<sup>2</sup>MINTZBERG, Henry, Diseño de organizaciones eficientes, Argentina, El Ateneo, 2000.

límite del número de operarios que pueda supervisar un único individuo (**ámbito de control**). En general, el directivo de línea media desempeña todos los roles del director general, pero en el contexto de la gestión de su propia unidad, debe servir de cabeza visible de la unidad y dirigirá a sus miembros, desarrollar una red de contactos enlace, controlar el entorno y las actividades de su unidad, transmitiendo parte de la información que recibe a la unidad, a los niveles jerárquicos superiores y a los elementos ajenos a la cadena de mandos, signar recursos dentro de su unidad, negociar con personas de fuera, iniciar cambios estratégicos y hacer frente a anomalías y conflictos.

En la tecno-estructura se encuentra a los analistas, que sirven a la organización afectando el trabajo ajeno, estos analistas pueden eliminarse del flujo de trabajo de operaciones, puede que lo diseñen, que lo planifiquen, que lo cambien o que preparen a las personas que lo realizan, pero **no participan en él**. Estudian la adaptación, el cambio de la organización y de los que estudian el control, la estabilización y la normalización de las pautas de la actividad de la organización. Entre los Analistas se encuentra el Analista de personal, quien normaliza las habilidades. En este sentido, la incorporación de un Analista de Personal o Recursos Humanos expresa la evolución y grado de complejidad de de la estructura organizativa.

Las unidades de apoyo (Staff) pueden hallarse en distintos niveles jerárquicos, según quienes reciban sus servicios, en la mayoría de las empresas de fabricación, las relaciones públicas y el asesoramiento jurídico ocupan posiciones elevadas, dado que suelen servir directamente al ápice estratégico. En los **niveles intermedios** encontramos las unidades que apoyan las decisiones tomadas en dichos niveles, como pueden ser las relaciones industriales, la determinación de precios, la investigación y el desarrollo. En los **niveles inferiores** encontramos unidades con trabajo más normalizado, relacionado con el núcleo de operaciones<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> MINTZBERG, Henry, Diseño de organizaciones eficientes, Argentina, El Ateneo, 2000.

Por otra parte, el texto “Empresas Familiares, de Generación en Generación”<sup>4</sup>, plantea las etapas evolutivas por las que atraviesan las dimensiones; empresa, familia y propiedad, y los desafíos que enfrentan cada una de ellas.

El modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar integra entonces empresa, propiedad y familia como subsistemas independientes y sobrepuestos, encontrándose en permanente interacción. La ubicación de cada uno de los integrantes en determinados sectores del modelo influirá en gran medida sus intereses, deseos, actitudes y puntos de vista.

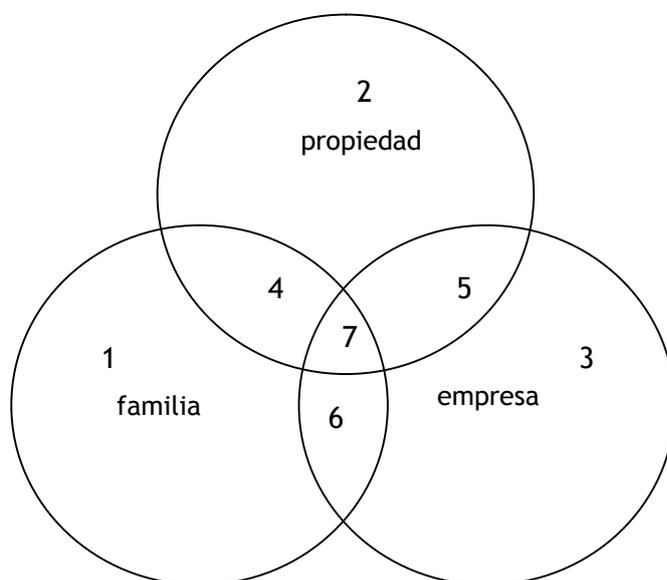


Gráfico N° 3: dimensiones de una empresa familiar

El movimiento de una persona de un sector a otro (por ejemplo, de miembro de la familia a miembro de familia /empleado) puede provocar una reacción en el sistema entero. Cada círculo cambia a medida que la gente entra y sale con el paso del tiempo. Las familias, por ejemplo, son una interminable serie de entradas a través del matrimonio, el nacimiento y de salidas a través del divorcio y la muerte.

Para cada uno de los subsistemas hay una dimensión evolutiva individual. Estos avances evolutivos influyen unos en otros, pero también son independientes. Cada dimensión cambia a su propio ritmo y de acuerdo con su secuencia.

---

<sup>4</sup>GERSICK, Kelin, DAVIS, John, MC COLLOM HAMPTON, Marion, LANSBERG, Ivan, *Empresas Familiares, Generación a generación*, España, Mc Graw Hill, 1998

Conocer la situación de los distintos sectores nos permite comprender la dinámica de la empresa y predecir el desarrollo en el tiempo de cada dimensión, identificando los retos a enfrentar.

Comprender, por lo tanto, en que etapa de evolución se encuentra el **círculo de la empresa** permite comprender los retos respectivos que la organización deberá enfrentar para continuar su proceso de evolución.

Los **indicadores** utilizados para medir el desarrollo de la empresa son:

- **crecimiento**, el cual se cuantifica con facilidad (ventas, número de empleados)
- **complejidad**, que se puede notar, por ejemplo, al comparar dos estructuras organizacionales.

Las distintas etapas de evolución por las que atraviesa una organización consisten en:

- *Etapa de arranque*: caracterizada por una estructura organizacional informal con el propietario en el centro de todo y un producto principal. Los principales retos: sus supervivencia (ingreso en el mercado, financiamiento) y el equilibrio del análisis racional frente al sueño del fundador.
- *Etapa de expansión /formalización*: caracterizada por una estructura cada vez más funcional (formal) y múltiples productos o líneas de negocio. Los retos de esta etapa son la cambiante función del propietario y **profesionalización** del negocio, la **planeación estratégica**, el **establecimiento de sistemas y políticas** organizacionales y la **administración del efectivo**. La presente etapa de desarrollo, que comienzan cuando se ha conseguido superar los retos de la etapa anterior, está claramente definida por una serie de características habituales que se convierten en los retos a superar en esta etapa.
- *Etapa de madurez de la empresa*: su estructura organizacional apoya la estabilidad, la base de clientes es estable o decreciente, la estructura es divisional y está dirigida por gerentes de alto nivel y hay procedimientos

organizacionales bien establecidos. Los principales retos, el reenfoque estratégico, el compromiso de los directivos y de los dueños y la reinversión<sup>5</sup>.

Es posible, entonces, a partir de un análisis de la empresa, identificar la necesidad o urgencia de que cuente con un área de Recursos Humanos responsable de planificar y gestionar las respectivas actividades, a los fines de: propiciar el desarrollo de la misma, su productividad y su supervivencia y continuidad en el tiempo.

Al adentrarnos en la función de RRHH, sus actividades y procesos pueden ser categorizados o agrupados según diferentes criterios. Una concepción sistémica plantea la existencia a su vez de diferentes subsistemas que interactúan entre sí y cuyas actividades surgen de acuerdo a la finalidad principal de las mismas, en este caso se considera: la atracción de las personas en la organización (subsistema de provisión), la permanencia de las mismas (subsistema de mantenimiento) y aquellas actividades dirigidas a propiciar el crecimiento y aprendizaje de los individuos (subsistema de desarrollo). Partiendo de estas categorías, las actividades de RRHH, se pueden agrupar en tres subsistemas<sup>6</sup>:

- Subsistema de Provisión
  - Análisis y Especificaciones de Puestos
  - Reclutamiento y Selección
  - Incorporación e inducción
- Subsistema de Mantenimiento
  - Administración de Compensaciones
  - Incentivos
  - Beneficios
- Subsistema de Desarrollo
  - Capacitación
  - Evaluación del Desempeño
  - Promoción y Transferencia

---

<sup>6</sup> GUÍA DE ESTUDIO -Materia: *Administración de Recursos Humanos, (versión preliminar)*. Susana Barrionuevo y Carlos Norry. Licenciatura en Recursos Humanos. Edición Junio 2006.

### Entrenamiento

El análisis de la forma en que estas actividades son gestionadas por la organización será un input valioso para la posterior elaboración de la propuesta de trabajo.

Por otra parte, el área de recursos humanos estará impulsada por una serie *de objetivos* que se definen en función de los resultados del diagnóstico, pero también, se verá impulsada por la *estrategia, política de Recursos Humanos y metas generales* que se planteen.

Se puede definir la estrategia de RR HH como:

*“Un modelo de decisión referente al área de personal, que se plasma en estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de gestión de RRHH”<sup>7</sup>.*

La implementación de estrategias de RH requiere de *políticas* adecuadas. Las mismas se definen como *“guías que orientan las funciones del área y aseguran que estas se desempeñen en concordancia con la filosofía, la cultura organizacional y los objetivos de largo plazo de la empresa”<sup>8</sup>*. Están referidas a la *manera* en que las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar los objetivos organizacionales al mismo tiempo que se trata de lograr los objetivos individuales.

En cuanto a las metas generales por alcanzar en la gestión de RRHH, se pueden mencionar:

- *Integración*: de los recursos humanos en el proceso estratégico; de las políticas de RH con las de otras áreas; de la gestión de los directores de línea; de los intereses de los empleados con los de la organización.

---

<sup>7</sup> VALLE CABRERA, Ramón, La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos, Estados Unidos, Addison –Wesley Iberoamericana S.A.,1995. p. 37 )

<sup>8</sup> BUTTERISS, Margaret. “*Reinventando los Recursos Humanos*”, Ediciones Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, 2001, página 73.

- *Compromiso*: de los empleados con la organización, lo que se traduce en una mayor satisfacción, productividad y adaptabilidad.
- *Flexibilidad y adaptabilidad*: reflejadas en las características de la estructura de la organización y en la capacitación y desarrollo del personal.
- *Calidad*: del departamento de RH, en el desempeño del personal y en la transmisión de una imagen pública de calidad organizativa y en materia de gestión de RH<sup>9</sup>

Para alcanzar las metas mencionadas es necesario contar con determinadas condiciones que faciliten su cumplimiento<sup>10</sup>:

- *Liderazgo Corporativo*
- *Visión estratégica*
- *Producción tecnológica factible*
- *Relaciones empleados-industria factibles*
- *Habilidad para implantar políticas de gestión de recursos humanos*

Es importante destacar que el logro de los objetivos definidos y la concreción de la estrategia y política establecidas no son solo una responsabilidad de RR HH. Se puede hablar de la función de personal como función compartida. Dado que la *función social* en las organizaciones se puede entender de dos maneras<sup>11</sup>:

- las actividades y procesos desarrollados por el órgano especializado en materia de personal y
- la gestión que realizan los responsables directos del personal. Los responsables funcionales conocen su discrecionalidad en la aplicación de ciertas políticas de

---

<sup>9</sup> BUTTERISS, Margaret. “*Reinventando los Recursos Humanos*”, Ediciones Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, 2001, página 23.

<sup>10</sup> BUTTERISS, Margaret. “*Reinventando los Recursos Humanos*”, Ediciones Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, 2001, página 27.

<sup>11</sup> VALLE CABRERA, Ramón, *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Estados Unidos, Addison –Wesley Iberoamericana S.A., 1995. p. 20

- personal, por lo cual es importante que reconozcan la importancia de que se involucren en la función de personal y de su papel en ella.

Existe, en consecuencia, un área de actuación que es responsabilidad de los directores de línea.

La planificación llevada a cabo por los responsables del área de Recursos Humanos forma parte de la Planificación operativa del sistema empresa. Tomando la función de recursos humanos como marco de referencia se procede a la planificación estratégica y operativa de las actividades del área<sup>12</sup>.

**-La Planificación Estratégica:** basada en el **diagnóstico organizacional** o **análisis estratégico** comprende:

- El análisis externo: que trata principalmente las condiciones de las condiciones externas (macro-sistema) que rodean sistema-organización. Este análisis se sintetiza en términos de “amenazas y “oportunidades” del entorno.
- El análisis Interno: son las condiciones de la Organización, que es común sintetizar en fortalezas y debilidades.
- Resultados logrados en el pasado, se tiene en cuenta los resultados que se vienen obteniendo. Para RR HH consisten principalmente en el grado de rotación y ausentismo, niveles de desempeño y grado de satisfacción del personal.

La idea central es diseñar la estrategia a partir del análisis previo, de manera de *aprovechar al máximo las oportunidades y protegerse contra las amenazas, teniendo en cuenta las propias fuerzas y debilidades*. En otras palabras, se trata de diseñar la mejor inserción del sistema en el medio en que actúa.

La planificación estratégica pretende concentrarse en los fines (objetivos) y en las cuestiones más salientes en los medios (alternativas estratégicas).

**-La Planificación Operativa:** se encarga del resto del trabajo de planificación, incluyendo los medios. Esta etapa también denominada “elección de las actividades”<sup>13</sup>, constituye todo el trabajo de elaboración de los planes de acción cuya implementación

---

<sup>12</sup> LAZZATTI, Santiago, “Administración por objetivos”. Conceptos y Herramientas de Management N° 16, Buenos Aires. Enero de 1996.

<sup>13</sup> MILKOVICH, George, BOUDREAU, John, *Dirección y Administración de Recursos Humanos, Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos, Addison –Wesley Iberoamericana S.A., 1994.

permitirá alcanzar los objetivos definidos. Se establece específicamente el *cómo* realizar cada acción (actividades), *cuando* la pondremos en práctica (plazo), *donde* se hará (lugar) y *quien* estará a cargo (responsable).

En la redacción de los objetivos se sugieren determinados criterios. Algunas de las características que los mismos deberían poseer consisten en que sean<sup>14</sup>:

- Expresados en términos de resultados y no de actividades
- Coherentes con los demás objetivos de la organización
- Prioritarios
- Específicos

---

<sup>14</sup> LAZZATTI, Santiago, “Administración por objetivos”. Conceptos y Herramientas de Management N° 16, Buenos Aires. Enero de 1996.

## 1.2. Metodología de investigación

La metodología seleccionada por el presente trabajo consiste en técnicas cualitativas, que permiten realizar una descripción, obtener una visión comprensiva de la realidad particular de la organización, mediante el procesamiento y análisis de los datos obtenidos.

En este proceso lo que se hace es enumerar los aspectos más relevantes para poder así determinar cuáles son los procesos en los que está fallando y realizar el diagnóstico organizacional y a partir de este, trabajar en las falencias que tiene al no haber en su estructura organizacional un área de Recursos Humanos.

Para el relevamiento de datos fueron utilizadas las siguientes técnicas:

### **-Entrevista.**

Toda entrevista es una conversación entre dos o más personas. Tiene el propósito de: obtener informaciones individuales o grupales, facilitar la información e influir en cierto aspectos conductuales, sociales, educativos, sentimentales y opiniones, por lo tanto la entrevista ejerce una función terapéutica como necesidad educativa, clínica, social, entre otros.

Ciertamente toda entrevista demanda parámetros o criterios que exige el dialogo entre dos o más personas con pautas de preguntas que orientan la conversación.

Según la tipología de la investigación y su naturaleza, existen modalidades de entrevistas según los objetivos, se pueden citar: **entrevistas estructuradas**, donde hay preguntas preestablecidas, limitadas a respuestas según el protocolo. La entrevista estructurada abierta, permite al entrevistado expresarse con su propio vocabulario en forma libre. La entrevista estructurada no presecuencializada, altera la secuencia de las preguntas, según la dinámica que se establezca, el momento o escenario presentado.

La **entrevista no estructurada o informal**, busca seguir en forma flexible un esquema y se hacen preguntas no prefijadas, se adaptan a las necesidades de la investigación propiamente dicha.

Toda entrevista tiene fases que deben agotarse con propiedad, van desde la planificación de la entrevista con su tema, guión de preguntas, objetivos, luego la segunda fase es el desarrollo de la entrevista con sus preguntas y respectivas respuestas.

Decidí utilizar la entrevista estructurada como herramienta de recolección de datos porque lo considere una herramienta económica, y fácil de implementar. La entrevista se aplicó a 4 (cuatro) empleados elegidos al azar que arrojarán resultados representativos. Se desarrollo de manera individual en la sala de reuniones de la empresa, primero con los empleados y por último al Sr. Vercellini. El clima de la entrevista generalmente fue relajado. En este plano se pudo ofrecer una mayor oportunidad de entendimiento, consideración de la información y confianza en la entrevista, por lo que pude acceder a una relación interpersonal con todos los miembros, generando empatía, pudiendo observar el comportamiento verbal y no verbal, la cantidad de información oral recibida, pensamientos, emociones, interiorizándome en las perspectivas de vida del presente y futuro de los colaboradores.

Como limitación, propia de la entrevista, pude experimentar la desorganización de la información y los desplazamientos de tiempo.

En el ANEXO 1 se podrá apreciar la entrevista que se le realizó al fundador de la empresa y empleados, con una pauta flexible que permitió obtener el máximo de información que dichas personas puedan aportar. La información obtenida sirvió de guía para las etapas subsiguientes.

#### **-Observación directa.**

Según el diccionario *Larouss* (2005), Observación se refiere a la: “capacidad, indicación que se hace sobre alguien o algo; anotación o comentario que se realiza sobre un texto”.

Observación se traduce en un registro visual de lo que ocurre en el mundo real, en la evidencia empírica. Así toda observación; al igual que otros métodos o instrumentos para consignar información; requiere del sujeto que investiga la definición de los objetivos que persigue su investigación, determinar su unidad de observación, las condiciones en que asumirá la observación y las conductas que deberá registrar.

Elegí captar la información utilizando una guía de observación diseñada en un cuaderno rayado que me permitió recabar datos que me interesaban acerca de las condiciones de

trabajo, clima, comunicación entre los empleados y ellos con el fundador, desempeño laboral, trato con clientes y otros aspectos de la empresa.

**-Exploración de fuentes secundarias**

Se relevaron datos diversos, sobre indicadores relativos al contexto de la empresa, de investigaciones llevadas a cabo por diferentes textos y organismos gubernamentales.

A partir de los datos obtenidos se aplican técnicas de **procesamiento y análisis de la información**. Para ello se utiliza la técnica DAFO, la cual permitió estructurar el diagnóstico en fortalezas y debilidades relativas a la organización; amenazas y oportunidades del contexto.

**Diagnóstico**

**Organizacional**

## 2. Diagnóstico Organizacional

### 2.1. Contexto organizacional /Análisis externo.

#### 2.1.1. Contexto socio-económico

En cuanto a la población, el censo del 2010 arroja un número de 3.217.812 habitantes para la provincia de Córdoba, con mayor participación de mujeres, con una expectativa de años de vida de 72,8 años para los hombre y 80,4 años para las mujeres; observándose además, tanto a nivel país como a nivel provincial, una disminución de las tasas de mortalidad, de mortalidad infantil y disminución de las tasas de natalidad. Respecto del índice de pobreza se observa una disminución del mismo en los últimos años, siendo mayor la disminución en el interior provincial que en la ciudad de Córdoba<sup>15</sup>.

De acuerdo al "Informe Económico Especial: Pobreza e indigencia-Abril 2015" del Centro de Estudios Económicos y Sociales Scalabrini Ortiz (Ceso) que dirige el economista Andrés Asiain, 16,1% de la población de encuentra bajo la línea de la pobreza, en tanto el 5,1% de la población vive bajo el nivel de la indigencia, es decir, no acceden si quiera a una alimentación adecuada. En 2003 el porcentaje de población pobre era del 45,8%. En tanto, la cantidad de indigentes era del 19,4%, sin embargo, en la comparación entre el segundo semestre de 2014 y el mismo período de 2013, se percibe un leve incremento en los porcentajes de población pobre e indigente, de 2,2 y 0,9 puntos porcentuales, respectivamente<sup>16</sup>.

Para la localidad de Oncativo La Población es de 13.295 habitantes, en tanto, 8.712 habitantes se encuentran entre los 15 y 65 años. La Población total del departamento de Rio Segundo es de 103.718 habitantes, con 66.342 habitantes que se encuentran en la misma franja etaria<sup>17</sup>.

Población (Año 2010) Population (year 2010)		
	Córdoba	Argentina
TOTAL	3.217.812	40.117.096
Varones Male	1.564.624	19.523.766
Mujeres Female	1.653.188	20.593.330

<sup>15</sup> <http://www.industria.gob.ar/cep/informes-y-estadisticas/provinciales/> Febrero 2015.

<sup>16</sup> <http://www.elaconquiya.com/notas/2015/4/11/pobreza-alcanza-161-argentinos-segun-ceso-40842.asp>.  
Abril 2015.

<sup>17</sup> <http://estadistica.cba.gov.ar/Poblaci%C3%B3n/Censo2010/tabid/617/language/es-AR/Default.aspx>.  
Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC)

<b>Río Segundo</b>	Total	0 - 14	15 - 64	65 a 89	90 a 99	100 y más
ZONA RURAL (no comprendida en M y C)	4.382	1.199	2.869	311	3	0
CALCHIN	2.447	563	1.545	332	7	0
CALCHIN OESTE	765	181	499	82	3	0
CAPILLA DEL CARMEN	342	115	198	29	0	0
CARRILOBO	1.772	403	1.083	279	6	1
COLAZO	1.634	384	1.037	208	4	1
COSTASACATE	1.485	379	950	151	5	0
LAGUNA LARGA	7.487	1.650	4.864	954	19	0
LAS JUNTURAS	1.748	418	1.108	216	6	0
LUQUE	6.281	1.539	4.047	683	12	0
MANFREDI	964	232	652	79	1	0
MATORRALES	981	200	633	146	2	0
ONCATIVO	13.295	2.672	8.712	1.861	48	2
PILAR	14.809	3.980	9.370	1.424	34	1
POZO DEL MOLLE	5.718	1.319	3.636	740	22	1
RIO SEGUNDO	20.427	5.364	12.944	2.071	48	0
SANTIAGO TEMPLE	2.787	749	1.718	308	12	0
VILLA DEL ROSARIO	15.394	3.762	9.843	1.742	46	1
COLONIA VIDELA	78	34	42	2	0	0
IMPIRA	163	33	104	26	0	0
LOS CHAÑARITOS	219	47	153	18	1	0
RINCON	540	163	335	42	0	0
Total	103.718	25.386	66.342	11.704	279	7

<b>Personas en situación de pobreza (1° semestre)</b> <i>People in poverty (1° semestre)</i>				
<b>Aglomerado</b> <i>Cluster</i>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	
Gran Córdoba	6,1%	4,9%	4,9%	
Río Cuarto	6,4%	2,1%	1,7%	

<b>Personas en situación de Indigencia (1° semestre)</b> <i>People in indigence (1° semestre)</i>				
<b>Aglomerado</b> <i>Cluster</i>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	
Gran Córdoba	1,3%	1,3%	1,3%	
Río Cuarto	2,2%	1,3%	1,1%	

<b>Esperanza de vida al nacer (2010, en años)</b> <i>Life expectancy at birth (2010)</i>	
Varones <i>Male</i>	72,8
Mujeres <i>Female</i>	80,4

<b>Distribución por grupos de edad (2010 en %)</b> <i>Population by age groups (2010, in %)</i>		
	<b>Varones</b>	<b>Mujeres</b>
0-14 años/ <i>years</i>	25,5	23,3
15-64 años/ <i>years</i>	65,2	63,8
± 65	9,3	12,9

	<b>Tasas Brutas de</b>			
	<b>Natalidad</b>		<b>Mortalidad</b>	
	<i>Gross Rates of</i>			
	<i>Birth</i>		<i>Mortality</i>	
	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Córdoba	16,9	16,5	8,1	8,0
País/Country	18,5	17,9	7,8	7,7

<b>Mortalidad Infantil (0/00)</b> <i>Infant mortality (‰)</i>				
	<b>2001</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Córdoba	16,2	11,1	10,8	9,7
País/Country	16,3	11,9	11,7	11,1

En cuanto a los indicadores educativos, se observa una performance favorable tanto a nivel nacional como provincial, respecto de la disminución del índice de analfabetismo. En Gran Córdoba un 34,9% de la población económicamente activa (PEA) no cuenta con secundario completo, en tanto en Gran Río Cuarto este porcentaje se eleva al 43,8%. Por otra parte, un 44% cuenta con secundario completo en Gran Córdoba y un 35,4% en Río Cuarto. El porcentaje de la PEA con universitario completo asciende a un 21,9% en Córdoba y un 21,4% para Gran Río Cuarto.

Al analizar las variables de empleo encontramos un que el nivel de desocupación se incremento en los últimos años en la ciudad de Córdoba, llegando en 2014 al 10,2%, no obstante, el comportamiento no es homogéneo en el resto de las localidades. En el caso de Río Cuarto se produce una tendencia descendente llegando al 6,7% en igual período de 2014.

<b>Analfabetismo</b> <i>Illiteracy</i>		
	<b>2001</b>	<b>2010</b>
Córdoba	2,1%	1,5%
País/Country	2,6%	1,9%

<b>Nivel educativo de la PEA</b> (EPH, 2° Trimestre 2014)						
<i>EAP educational level</i> (CHS, 2° quarter 2014)						
		<b>Gran Córdoba</b>	<b>Río Cuarto</b>			
<b>Primario Incompleto</b> <i>Incomplete Primary School</i>		6,4%	8,3%			
<b>Primario Completo</b> <i>Complete Primary School</i>		11,8%	16,5%			
<b>Secundario Incompleto</b> <i>Incomplete High School</i>		16,7%	19,0%			
<b>Secundario Completo</b> <i>Complete High School</i>		23,4%	16,4%			
<b>Superior y Universitario Incompleto</b> <i>Incomplete Higher education &amp; University</i>		19,5%	18,2%			
<b>Superior y Universitario Completo</b> <i>Complete Higher education &amp; University</i>		21,9%	21,4%			
<b>Sin Instrucción</b> <i>Without Education</i>		0,2%	0,3%			
<b>Mercado de Trabajo (4° Trimestre, EPH continua)</b> <i>Labor Market (4° Quarter, CHS)</i>						
		<b>Aglomerado</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
		<i>Cluster</i>				
<b>Actividad</b> <i>Activity</i>	Gran Córdoba		45,6%	48,3%	49,1%	47,8%
	Río Cuarto		46,5%	46,7%	47,0%	47,3%
<b>Empleo</b> <i>Employment</i>	Gran Córdoba		42,8%	44,6%	44,8%	42,9%
	Río Cuarto		43,0%	43,9%	43,6%	44,1%
<b>Desocupación</b> <i>Unemployment</i>	Gran Córdoba		6,1%	7,7%	8,8%	10,2%
	Río Cuarto		7,6%	6,2%	7,2%	6,7%

Otro indicador importante para comprender el contexto socio-económico es el coeficiente de Gini, que mide la desigualdad o distribución del ingreso. Luego de experimentar un importante descenso en los últimos años, se observa un leve incremento en los períodos 2013-2014 para el Gran Córdoba<sup>18</sup>.

<b>Distribución del ingreso (según Ingreso Total Familiar)</b> <i>Income distribution (from total family income)</i>			
<b>Coeficiente de Gini</b> <i>Gini Coefficient</i>			
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014*</b>
Gran Córdoba	0,3788	0,3791	0,3897
Río Cuarto	0,3892	0,3753	0,3885
<b>Ingreso promedio (\$) **</b> <i>Average income (AR\$)</i>	6.025	7.685	9.520

<sup>18</sup> <http://www.industria.gob.ar/cep/informes-y-estadisticas/provinciales/>

\*El coeficiente de Gini corresponde al 1° semestre de 2014, mientras que el ingreso medio es el promedio al 3<sup>er</sup> trimestre de 2014

\*\*Ingreso promedio de los trabajadores registrados del sector privado (\$)

*Average income of registered workers in the private sector (\$)*

Gini es calculado en base a ITF de la EPH

Otra variable importante para la comprensión del contexto socio-económico en general y el comportamiento de las Pymes en particular es el número de personas empleadas en la provincia de Córdoba. Luego de un período de importante incremento en el número de empleados registrados para los diferentes rubros (Industria, comercio, servicios) y para las distintas categorías de empresas (Grandes, medianas, pequeñas, microempresas), se experimenta un leve descenso en 2014, siendo algo mayor en el sector comercial, sobretodo vinculado a medianas empresas del mismo<sup>19</sup>.

Empleo para Sectores Seleccionados (Industria, Comercio y Servicios) y Tamaño						
	Promedio Anual 2010	Promedio Anual 2011	Promedio Anual 2012	Promedio Anual 2013	Promedio I Sem 2013	Promedio I Sem 2014
<b>Industria</b>	100.546	106.947	108.685	110.749	110.018	110.196
Grandes	51.684	56.993	58.397	61.036	s/d	s/d
Medianas	20.441	20.682	21.167	21.142	s/d	s/d
Pequeñas	20.137	21.255	21.149	20.678	s/d	s/d
Microempresas	8.284	8.018	7.972	7.893	s/d	s/d
<b>Comercio</b>	104.180	107.785	108.571	108.622	109.112	107.746
Grandes	37.362	39.458	40.859	41.825	s/d	s/d
Medianas	15.642	16.642	16.650	15.777	s/d	s/d
Pequeñas	27.477	28.216	27.885	27.843	s/d	s/d
Microempresas	23.698	23.468	23.176	23.178	s/d	s/d
<b>Servicios</b>	214.965	226.435	231.110	232.033	232.866	231.953
Grandes	107.494	116.397	119.088	118.744	s/d	s/d
Medianas	41.785	43.834	45.438	46.575	s/d	s/d
Pequeñas	34.871	36.683	37.218	37.464	s/d	s/d
Microempresas	30.815	29.522	29.366	29.249	s/d	s/d
<b>Total</b>	<b>419.691</b>	<b>441.167</b>	<b>448.366</b>	<b>451.404</b>	<b>451.996</b>	<b>449.895</b>
Grandes	196.479	212.807	218.332	221.605	s/d	s/d
Medianas	77.848	81.148	83.256	83.495	s/d	s/d
Pequeñas	82.524	86.163	86.233	85.985	s/d	s/d
Microempresas	62.840	61.048	60.545	60.319	s/d	s/d

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTEyS en base a Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP)

<sup>19</sup> <http://www.industria.gov.ar/cep/informes-y-estadisticas/provinciales/>

Un relevamiento del número de empresas pequeñas y medianas del rubro comercio, registradas en la provincia de Córdoba, muestra un leve crecimiento hasta el año 2012, observándose un leve descenso en el cuarto trimestre del 2013, contra el mismo trimestre del año anterior<sup>20</sup>.

<b>Empresas Registradas para Sectores Seleccionados (Industria, Comercio y Servicios) y Tamaño</b>				
	<b>IV Trim. 2010</b>	<b>IV Trim. 2011</b>	<b>IV Trim. 2012</b>	<b>IV Trim. 2013</b>
<b>Industria</b>	<b>5.981</b>	<b>6.054</b>	<b>6.047</b>	<b>5.978</b>
Grandes	402	416	408	422
Medianas	554	546	564	541
Pequeñas	1.789	1.855	1.822	1.806
Microempresas	3.236	3.236	3.253	3.209
<b>Comercio</b>	<b>16.821</b>	<b>16.958</b>	<b>17.154</b>	<b>17.016</b>
Grandes	419	431	451	455
Medianas	559	579	591	561
Pequeñas	3.012	3.083	3.024	3.058
Microempresas	12.831	12.865	13.087	12.942
<b>Servicios</b>	<b>26.801</b>	<b>26.970</b>	<b>27.006</b>	<b>26.715</b>
Grandes	898	940	941	933
Medianas	1.328	1.394	1.409	1.439
Pequeñas	4.755	4.871	4.905	4.819
Microempresas	19.820	19.765	19.752	19.524
<b>Total</b>	<b>49.603</b>	<b>49.982</b>	<b>50.207</b>	<b>49.709</b>
Grandes	1.718	1.786	1.799	1.810
Medianas	2.438	2.518	2.561	2.541
Pequeñas	9.561	9.813	9.744	9.683
Microempresas	35.886	35.864	36.103	35.675

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTESS en base a Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP)

### 2.1.2. Entorno inmediato

En cuanto al entorno económico de Oncativo, su principal actividad es Agrícola-ganadera. Además, cuenta con importantes establecimientos metalúrgicos, (principalmente vinculados a la fabricación de equipos para la higiene urbana como compactadores de residuos y contenedores), y posee un importante movimiento comercial. Por otra parte, una de las actividades que cuenta con gran difusión a nivel nacional es la producción de chacinados caseros, lo cual llevó a designar a la ciudad como sede de la Fiesta Nacional del Salame Casero<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> <http://www.industria.gob.ar/cep/informes-y-estadisticas/provinciales/>

<sup>21</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Oncativo>. Febrero 2015.

El Indicador de Actividad del Sector Agropecuario (ISACor) permite conocer la tendencia del sector y su impacto en las expectativas de las actividades comerciales relacionadas directa o indirectamente, contemplando el peso de la actividad agrícola en la economía de la zona. En el cuarto trimestre de 2014 la actividad económica mostró un crecimiento de 19,41% con respecto a igual periodo del año anterior. Considerando la variación acumulada del año respecto a igual periodo del año anterior el ISACor arrojó una variación del 17,30%. Asimismo, el indicador desestacionalizado del cuarto trimestre de 2014 evidenció una variación de 2,04% relativa al trimestre inmediato anterior<sup>22</sup>.

### **2.1.3. Entorno Político – Legal**

Este entorno es más difícil de controlar, ya que depende de factores que están fuera del alcance de la empresa. Sin embargo, es necesario efectuar un análisis y un seguimiento detallado de esta situación con el objeto de adelantarse a posibles cambios. De este modo se tendrá capacidad de reacción para aprovechar las oportunidades ante posibles amenazas.

En cuanto al régimen laboral, el personal se encuentra regulado bajo el Convenio Colectivo de Empleados de Comercio 130/75, revistado en sus correspondientes categorías. El personal de atención al cliente y administrativos, bajo la categoría B de Administrativos; mientras que el personal de Ventas, también categoría B como Vendedores/ Promotores.

---

<sup>22</sup> <http://estadistica.cba.gov.ar/LinkClick.aspx?fileticket=0PuW8xNppLw%3d&tabid=753&language=es->

## 2.2. Organización / Análisis Interno

### 2.2.1. Estrategia

A partir de la información suministrada por el Director de la empresa se pudo conocer que define la **Visión** de la misma de siguiente manera: *“Convertirnos en líderes del mercado, asegurando brindar la mayor satisfacción a través de productos innovadores y un servicio superior, enriqueciendo a nuestros clientes del agro con métodos seguros y responsables”*.

En tanto, define la **Misión** de la empresa como: *“Satisfacer necesidades de pequeños y grandes productores agrícolas con enfoque empresarial, prestando servicios de comercialización, ofertando al mercado productos de calidad”*.

Tanto Visión como Misión de la empresa, si bien se encuentran definidas, no han sido comunicadas y difundidas entre el personal.

Estrategia Competitiva: según lo mencionado por el director en entrevistas, para la empresa, la fuerza de ventas es su única herramienta para llegar y atender a su mercado, la conducta de compra de los clientes de este segmento suele ser compleja y el producto muchas veces debe adecuarse a las especificaciones de cada necesidad de compra, atravesando inclusive largos procesos de negociación. La fuerza de ventas es en estos casos un componente crítico y de suma importancia, es la diferencia entre el éxito o el fracaso en el proceso comercial.

Por otra parte, la empresa considera que para poder progresar en términos de competitividad es de vital importancia la organización interna de la empresa y alcanzar resultados en términos de desempeño – incremento de ventas, realización de inversiones, inserción en nuevos mercados, entre otros.

### 2.2.2. Estructura

A medida que se fueron incorporando nuevos empleados a la empresa, la Pyme ha ido creciendo y se vuelto más compleja, según lo manifestado por el Director de la empresa y la descripción que el mismo hace de la expansión de su estructura a partir de la apertura de sucursales y los planes de expansión a futuro.

La empresa está conformada por:

Director/ fundador: 1 persona.

Vendedores de zona: 4 personas.

Vendedores de salón: 2 personas.

División Post – Venta: 2 personas de servicio mecánico y 2 personas en asesoramiento al cliente.

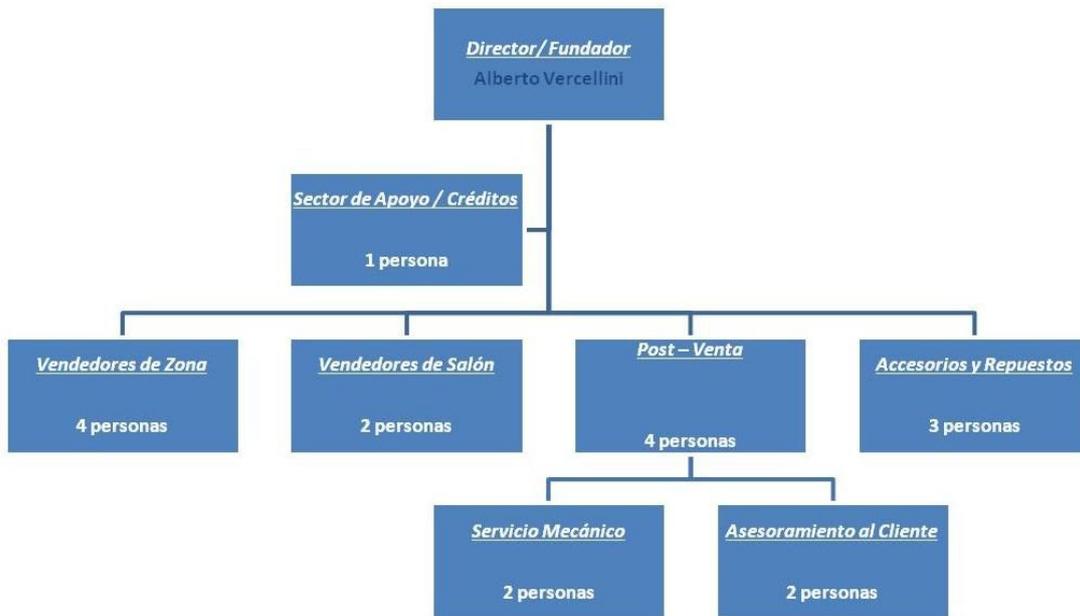
Accesorios y Repuestos: 3 personas dedicadas a la venta y asesoramiento de accesorios y repuestos.

Sector de apoyo / Créditos: 1 persona.

Sucursal: 2 personas

Se adjunta un organigrama en el cual resulta del relevamiento realizado mediante entrevistas. No obstante, la empresa no cuenta con el diseño del mismo.

Sobresale la ausencia de mandos medios reconocidos o designados de manera formal.



### 2.2.3. Estilo de dirección

Concentración de la toma de decisiones en la figura del fundador, como es habitual en este tipo de organizaciones. El crecimiento experimentado y los planes de expansión a futuro, exigen evaluar la adecuación del estilo de liderazgo y la necesidad de realizar algún tipo de ajuste tendiente a la descentralización en la toma de decisiones, lo cual exigiría la definición de Responsables, ámbitos y alcances de decisión, procedimientos y criterios formales que guíen el accionar.

### 2.2.4. Finanzas

La situación financiera de la empresa es definida por el propietario como optima, basado en el bajo nivel de endeudamiento tanto con proveedores como con entidades bancarias. Las inversiones realizadas en el último tiempo se financian con las propias utilidades, lo cual en alguna medida limita las posibilidades de expansión proyectadas.

Existe una gestión algo informal del flujo de fondos de la empresa, registrándose de manera manual tanto las entradas como salidas de dinero y con extracciones en algunos casos de dinero para gastos asociados a las necesidades familiares, con lo cual en

ocasiones se mezclan las finanzas de la empresa con las de la familia. Esto limita la posibilidad de un análisis preciso del estado de situación financiero de la empresa. Esta dinámica habitual en este tipo de organizaciones, puede requerir la incorporación de nuevas prácticas que diferencien de manera clara el flujo de dinero asociado a la empresa con el de la familia y por otra parte, un mayor grado de sistematización e informatización en los registros de movimientos y operaciones realizados.

### **2.2.5. Gestión de Recursos Humanos**

En el primer acercamiento con la organización, el Director manifestó tener diferentes problemas relacionados con el personal y la organización del mismo, por otra parte, comprende que la empresa creció y que las necesidades del personal fueron modificándose.

Se reconoce que existen prácticas de Gestión de Recursos Humanos, pero no están formalizadas, definidas ni estandarizadas, por lo que se torna desorganizado y se generan ineficiencias.

Analizando la situación inicial, la ausencia de la gestión profesional de la función área de RRHH, el relevamiento se estructura a partir de los siguientes subsistemas:

- Subsistema de Provisión
- Subsistema de Mantenimiento
- Subsistema de Desarrollo

#### **Subsistema de Provisión**

Reclutamiento y Selección: No hay ningún programa formal que oriente la selección e incorporación de personal, y por ello, el proceso se realiza de acuerdo a cómo se vayan desarrollando las necesidades del momento, de manera eminentemente intuitivas y sin formalidad alguna de respaldo. Es decir, no cuenta con un procedimiento definido para reclutar y seleccionar a sus empleados, sin conocer en profundidad sus antecedentes, como tampoco sus capacidades y habilidades personales.

Hasta el momento los principales parámetros en los que se basa la empresa para seleccionar a su personal son las recomendaciones de otros empleados y la percepción subjetiva que se tiene de los candidatos al momento de entrevistarlos.

Contratación e Inducción: los empleados están registrados, no obstante, al momento de ingresar no firman la documentación reglamentaria (seguro de vida obligatorio, DDJJ de ANSES, constancia de entrega de ropa de trabajo, contrato de trabajo, etc.), la documentación laboral se encuentra en el estudio contable tercerizado, encontrándose a disposición de los empleados alta temprana, constancias de contribuciones y aportes, entre otros documentos que componen el legajo. No contar con la documentación física en las instalaciones de la empresa no permite cumplir con los requerimientos de la autoridad de aplicación en caso de una inspección.

Además, se pudo conocer que la información brindada al momento de la incorporación de un nuevo empleado es muy limitada, limitando la adecuada adaptación inicial del nuevo integrante a la organización. Una clara comunicación de las expectativas de la empresa, criterios de trabajo, procedimientos y demás información relevante respecto a las condiciones de trabajo ofrecidos es necesaria para un ajuste mutuo adecuado.

Al ingreso del nuevo empleado recibe una explicación limitada de las responsabilidades y actividades que se realizan en el puesto.

### **Subsistema de Mantenimiento**

Es necesario resaltar que dentro la empresa las posibilidades de carrera laboral desde el punto de vista de ascensos o movimientos verticales en la estructura es muy restringida debido a la dimensión de la empresa. Es decir, las oportunidades de crecimiento a nivel jerárquico que proporciona son limitadas.

Por otro lado, no se encuentra desarrollado un sistema de incentivos que premie a quienes muestran un desempeño sobresaliente.

Además, según la información relevada, la escala de comisiones no se encuentra definida formalmente, las comisiones se determinan de acuerdo a la situación vigente y las condiciones en que se desarrollaron, los empleados perciben un monto por ventas “más o menos” igual todos los meses.

Lo descripto anteriormente puede limitar las posibilidades de que los mejores perfiles tengan continuidad en el tiempo.

### **Subsistema de Desarrollo**

En la empresa no existe un programa anual de capacitaciones, registros de capacitación del personal y las actividades que esporádicamente se desarrollan se realizan de manera informal, no sistemática y con una escasa evaluación de las mismas. Las posibilidades limitadas de obtener ascensos que se describen en el apartado anterior, convierten a la capacitación en un instrumento que además de dotar de conocimientos, actitudes y habilidades a sus destinatarios, promueve mayores niveles de satisfacción por el desarrollo personal asociado, permitiría una mayor autonomía y valoración del puesto, lo cual puede propiciar la motivación, el rendimiento y la continuidad de las personas en la empresa.

Se observan diferentes deficiencias en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal, lo cual se ve reflejado en comportamientos concretos en el puesto de trabajo. Por ejemplo, se observó en reiteradas ocasiones que vendedores se limitaban a responder con una afirmación o negativa a la pregunta del cliente sobre la posesión de una marca, producto o servicio específico. Principalmente los vendedores de salón actúan como si toda situación de venta fuera un calco de la anterior, y los clientes todos iguales. Estos desempeños pueden asociarse tanto a la necesidad de generar condiciones que promuevan la motivación, el despliegue de habilidades y conocimiento y una tarea de selección más sistemática.

Generalmente, para los cierres de venta, que es un momento delicado y difícil, requieren de la presencia de un compañero o en su defecto, del director. Momento en que se pone en evidencia si todo el proceso de venta fue satisfactorio y eficaz. Requiere de conocimiento sobre producto y manejo de técnicas de ventas, y de una actitud que lo propicie. Nuevamente, se manifiesta la vaguedad de conocimientos de los vendedores o al menos, una debilidad en la capacitación recibida y quizás nivel de motivación, que les dificulta enfrentar la tarea en su totalidad. Esta situación puede también estar expresando la necesidad de conservar un lugar de centralidad por parte de la figura del Director, al favorecer situaciones que reafirmarían su creencia de que es necesaria su participación en todas las actividades, en desmedro de una tarea autónoma por parte de la fuerza de ventas.

Por otra parte, al no disponer de un sistema formal de evaluación de desempeño, se obstaculiza la valoración adecuada de los empleados, la rectificación de errores y la mejora continua. Uno de los beneficios de esta práctica es la planificación justa, objetiva y justificada de los aumentos salariales.

No obstante, las actividades recreativas organizadas por la empresa, según lo expresado por el personal, ayudan mucho a la integración del mismo.

#### **2.2.6. Personal**

**Datos demográficos:** La edad del personal de la empresa oscila entre los 28 y 45 años, en su totalidad sexo masculino, secundario completo y antigüedad de 5 a 7 años en el caso del personal no comercial. Para el caso del personal comercial la antigüedad máxima es de 2 años.

**Rotación:** según lo expresado por el Director, los vendedores zonales rotan cada seis meses aproximadamente, en el caso del personal no comercial tienen una mayor continuidad en sus puestos de trabajo, con lo cual, su rotación es nula.

**Motivación:** a partir de las entrevistas realizadas al personal se observa que el grado de motivación se encuentra asociado en gran medida a la antigüedad del mismo. Entre los empleados de menor antigüedad el grado de motivación de satisfacción laboral que expresan es menor, lo cual se explica según lo relevado, por la escasa identificación con las marcas representadas y el bajo grado de conocimiento de los atributos, ventajas y propiedades que buscan los clientes en los productos comercializados. A esto se suma una definición poco clara o limitada de las responsabilidades y tareas de los puestos de trabajo.

### 2.2.7. Diagnostico de Recursos Humanos

- Centro Maquinarias no cuenta con un Área de Recursos Humanos, lo cual si bien es propio de la etapa evolutiva de la empresa, puede configurar un riesgo a futuro, la perdida de oportunidades de mejora y de optimización de las tareas de la organizacional y las de sus integrantes.
- Dificultades de integración de la política general de la organización con la gestión de recursos humanos y el posicionamiento de sus empleados, fundamentalmente de su equipo de ventas.
- Carencia de un proceso/política de selección que asegure a cobertura de vacantes con perfiles adecuados a los requerimientos de los puestos.
- Ausencia de políticas definidas, formalizados y comunicados respecto a las escalas de comisiones del personal de ventas.
- Dificultades existentes para lograr niveles mayores de motivación y capacitación del personal, limita las posibilidades de conseguir un mejor desempeño y productividad por parte del mismo. Estas dificultades se asocian, en parte, con un proceso de inducción que brinda escasa capacitación e información respecto al desempeño esperado, tareas y responsabilidades del puesto y criterios o políticas de trabajo.
- Ausencia de planificación y ejecución de acciones de capacitación del personal, impacto en el desempeño, motivación y rotación del mismo.
- Ausencia de mandos medios formales y alta concentración de la toma de decisiones en la figura del propietario/fundador, frente a un proceso de expansión llevado a cabo y previsión de apertura de nuevas sucursales.
- Ausencia de un proceso o planificación de la sucesión, atendiendo edad del fundador, edades, intereses y competencias de sus hijos, y etapa de desarrollo o evolución de la empresa.

**Establecimiento de**

**Objetivos y Políticas de**

**Recursos Humanos**

### **3. Establecimiento de objetivos y Políticas de Recursos Humanos**

#### **3.1. Objetivos**

A partir de los resultados del diagnóstico, se desprenden una serie de objetivos propuestos que se detallan a continuación:

- Crear un Área de Recursos Humanos, sistematizar sus actividades y definir políticas que permitan llevar adelante las actividades del área, contribuyendo a la productividad de la empresa.
- Elaborar un plan de capacitación, que contemple entre otros aspectos la formación y profesionalización de la tarea de la fuerza de ventas.
- Desarrollar e implementar un proceso de Inducción del personal que permita a los nuevos empleados contar con los conocimientos necesarios sobre productos, tareas, expectativas de desempeño y normas de la empresa.
- Contribuir a mejorar el desempeño del personal, medida en términos de resultados individuales y grupales alcanzados.
- Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño capaz de vincular de manera clara objetivos, resultados alcanzados y establecimiento de acciones de mejora del mismo.
- Incrementar el grado de satisfacción del personal respecto de la política salarial y de las posibilidades de desarrollo que ofrece el puesto de trabajo, favoreciendo la relación de la empresa con su personal y desarrollando un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte del mismo.
- Trabajar en un proceso paulatino de delegación de la toma de decisiones, mediante la identificación y desarrollo de los perfiles con potencial para asumir responsabilidades de supervisión.
- Favorecer la motivación del personal mediante la generación de acciones destinadas a fechas especiales.

- Formalizar las normas de la empresa, de manera que se encuentren escritas y comunicadas las pautas de convivencia y demás normativas relativas a los comportamientos esperados por parte del personal.
- Trabajar en la sensibilización del propietario sobre la necesidad de comenzar a trabajar en la planificación del proceso sucesorio, en función de la descripción que se realiza de la etapa evolutiva tanto de la familia, como de la empresa.

### 3.2. Políticas de Recursos Humanos propuestas

La gestión de Recursos Humanos en este proyecto apunta a constituir un sistema, que permita concebir al trabajador como un recurso fundamental, que es posible **potenciar** a partir de una visión renovada, dinámica, competitiva, en la que se oriente y afirme una verdadera interacción entre el rol económico y función social de la organización.

La definición de procedimientos, maneras de actuación y políticas más formales, favorecen la adecuación de las mismas a la estrategia y objetivos de la empresa, el entorno organizacional, y a favorecer el incremento de la motivación y desempeño en el personal de la empresa.

Una organización y gestión de recursos humanos que integra y permite marcar diferencias respecto de los competidores en el valor percibido por los clientes actuales o potenciales, está ayudando a crear una ventaja competitiva. Se trata de una ventaja a partir de las personas, conformando un aspecto distintivo de la organización.

## **SUBSISTEMA DE PROVISIÓN**

### **Política de reclutamiento y selección**

- La administración de los procesos de selección será función del área de Recursos Humanos.
- Se orienta a la instrumentación de un proceso de incorporación formal, que contemple características y competencias personales ajustadas a los requerimientos del puesto y de la empresa.
- Un proceso de reclutamiento adecuado ayudará a atraer un número suficiente de postulantes y abastecer de modo adecuado el proceso de selección.
- Un recurso humano capaz, confiable y de gran calidad comienza desde su selección, atendiendo los requerimientos del puesto en cuestión.
- La decisión de incorporación se toma en base a la información recolectada de los pasos del proceso, formalizando contractualmente la relación entre el empleado y la empresa para que en la futura relación de trabajo se encuentren garantizados intereses, derechos y deberes de ambas partes.
- Ante la necesidad de cubrir una posición se recurrirá en primera instancia al personal de la compañía, propiciando el desarrollo de los Recursos Humanos.

En el apartado **Anexo 1** se puede observar el proceso de selección propuesto.

## **SUBISTEMA DE MANTENIMIENTO**

### **Política de Remuneraciones y beneficios**

- Remunerar y conceder beneficios que sean compatibles con un nivel de equidad interna y externa, favoreciendo la permanencia de los empleados y para la motivación hacia el trabajo y la consecución de los objetivos.
- Cumplimentar con la documentación respaldatoria de las novedades producidas y su archivo, a partir de las disposiciones legales vigentes.
- La liquidación de sueldos se realiza atendiendo la legislación, convenios colectivos y acuerdos individuales entre el personal y la empresa.

### **Política de análisis y descripción de puestos**

- Es importante contar con una descripción de puestos que permita conocer todas y cada una de las tareas que se llevan a cabo, responsabilidades y requerimientos que debe cumplimentar las personas que se desempeñen en los mismos, constituyendo un input importante para la ejecución del resto de las funciones de área.

En **Anexo 2** se puede observar el formulario propuesto para el relevamiento.

## **SUBSISTEMA DE DESARROLLO**

### **Política de evaluación de desempeño**

- La evaluación de desempeño del personal se orienta a desarrollar el potencial del mismo, otorga una perspectiva de futuro mucho mayor para la empresa y su personal, permite aprovechar al máximo el potencial de cada empleado y otorga al empleado la posibilidad de realizarse.
- El desarrollo de indicadores de desempeño y un sistema que de manera periódica registre resultados alcanzados y acciones de mejora comprometidas, entre otros aspectos, son necesarios para asegurar la eficacia del sistema.

### **Política de capacitación**

- El crecimiento de las capacidades del personal provee un progreso en el nivel de la empresa, forma parte de un proceso esencial en el que se mezclan experiencia, talento, potencial individual y el desafío de lograr mayores niveles de desempeño o la asunción de mayores responsabilidades.
- La capacitación debe procurar desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes adecuada para el desarrollo de las tareas.
- Cuando se capacita a una persona en una herramienta nueva, es un crédito tanto para la empresa y también para el empleado.
- Para lograr el desarrollo de una capacitación adecuada, es necesario conocer las necesidades existentes, competencias actuales del personal y campos en que requieren ampliar sus conocimientos y habilidades.

**CURSOS**

**DE ACCION**

#### 4. CURSOS DE ACCION

##### 4.1. Incorporación del área de Recursos Humanos

**Introducción:** llevar adelante las acciones tendientes a cumplir con los objetivos y políticas de Recursos Humanos propuestos implica la identificación de un responsable/s de su puesta en marcha y la definición de procesos.

Respecto de quien será la persona que se encargue de la gestión de las actividades, surgen varias alternativas:

- Incorporar la función a una persona que se encuentre ya desempeñándose en la empresa,
- incorporar a personal especializado jornada completa o
- trabajar con un asesor externo.

En cuanto a la primera alternativa, la empresa no cuenta en este momento con personal con los conocimientos y experiencias necesarios para asumir la función. La alternativa, incorporar un empleado, se evalúa como poco viable en función de la dimensión de la empresa, capacidad económica y etapa evolutiva de la misma. La opción que se considera más acertada es la de contratar un **asesor externo**, el cual cumplirá con un número de horas de trabajo a determinar y que trabajará de manera gradual en la sistematización de las actividades, implementación de las políticas, cumplimiento de los objetivos, sensibilización cultural a los cambios propuestos y comunicación permanente con las diferentes áreas. El mismo reportará al Director de la empresa.

**Objetivo:** Crear un Área de Recursos Humanos, la cual se encontrará a cargo de sistematizar sus actividades, aplicar políticas y tender al logro de los objetivos propuestos.

**Indicadores:** Grado de cumplimiento de las actividades y plazos y presupuestos planificados.

**Responsable:** Director

**Plazo:** 30 días

**Presupuesto:** a determinar según la cantidad de horas de consultoría y valor por hora.

**Cronograma:**

**1- Solicitud de presupuestos**

En este paso, se contactara a un mínimo de 3 consultoras o profesionales de recursos humanos para solicitar cotización del servicio, contemplando un número de 8 horas semanales en la empresa.

Su función será asesorar y brindar soporte a las operaciones de las diferentes áreas de la empresa.

Entre sus actividades se destacan:

- Análisis y descripción de los puestos de la empresa.
- Proveer herramientas que faciliten la evaluación del desempeño del personal
- Reclutar, seleccionar e inducir al personal idóneo para cada puesto.
- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función de las necesidades detectadas.
- Brindar soporte al personal, propiciando el buen clima laboral, aportando además soluciones a los problemas o conflictos que se puedan presentar entre distintos sectores o empleados de la empresa.
- Comunicar políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante reuniones o contactos personales.
- Facilitar la formalización y definición de políticas y procedimientos organizacionales y el desarrollo de sistemas de registros de operaciones.
- Propiciar el dialogo con la segunda generación sobre la posibilidad de su inserción y participación en las actividades de la empresa.

## **2- Selección del proveedor**

Una vez receptados los presupuestos, serán evaluados en términos de costos y adecuación a las necesidades y características de la empresa para la posterior selección del profesional.

## **3- Contratación**

**Evaluación:** se realiza mediante la verificación del grado de cumplimiento de plazos, presupuesto y desarrollo de actividades previstos.

## 4.2. Plan de Capacitación

**Introducción:** Como se observó en el diagnóstico, existen una serie de carencias vinculadas con la capacitación del personal, en especial del sector de ventas. Estos se ratifican por las expresiones del propio personal y del Director de la empresa. Entre las necesidades de capacitación detectadas sobresalen: la capacidad de negociación, la habilidad para el cierre de ventas y conocimientos sobre el producto.

### **Objetivo:**

**Capacitar al personal comercial respecto del proceso de venta.**

### **Indicadores:**

- Impacto en el desempeño y ventas realizadas.
- Grado de satisfacción del personal de ventas respecto de la capacitación recibida.
- Cumplimiento de actividades, plazos y presupuestos previstos.

**Responsable: Analista de Recursos Humanos**

**Plazo: 30 días**

**Presupuesto:** Cantidad de hs. de trabajo del asesor externo (20) x valor hora

### **Cronograma:**

- 1- Búsqueda de presupuestos de proveedores de capacitación.
- 2- **Diseño:** Selección de la propuesta más adecuada en función de costos, metodología y manejo de la temática expresados. Participación en el diseño de la actividad, en función de tiempos, recursos disponibles y adecuación a las necesidades puntuales y perfil de los destinatarios de la capacitación.

El diseño de la actividad contempla los siguientes elementos:

*Objetivo:* Desarrollar en el personal habilidades en negociación y cierre de ventas.

*Participantes:* personal comercial

*Instructor:* a definir

*Lugar:* a definir

*Fecha y Hora:* se estiman 3 o 4 módulos de 2 Hs de duración

*Temario:* a definir

*Materiales:* Material de lectura - Cañón

*Recursos didácticos:* Análisis de casos – Role Playing

*Costo:* cantidad de hs de dictado por valor hora de capacitación.

### **3- Ejecución de las actividades**

Comunicación: la convocatoria para la actividad se realizará 15 días antes del dictado, con un recordatorio tres días antes de comenzar.

Ejecución: se verificará que se constituyan las condiciones necesarias para la realización de la actividad (iluminación, material didáctico, etc.).

En el **Anexo 3** se presenta el material didáctico que se utilizaría en el plan de capacitación.

Registro: Durante el dictado de los cursos se realizará un control de asistencia de los participantes, mediante la “planilla de asistencia” y además, quedará asentada la participación de la actividad en la planilla “Registro de Capacitación del Personal”. (Anexo 4)

### **4- Evaluación de la actividad**

Evaluación por parte del capacitador del grado de aprendizaje adquirido de los conceptos tratados. La misma se realiza mediante un cuestionario con respuestas de opción múltiple que se administra al finalizar el dictado.

El personal evaluará, además, a través de un cuestionario que completaran al término de la actividad:

- La Convocatoria (relacionado con la información brindada y anticipación con la que se comunicó acerca del curso).
- Los Contenidos (adecuación de los mismos a los objetivos del curso).
- El Desempeño del Instructor: conocimientos, claridad en la exposición, grado de participación, clima y otras características del desempeño del instructor.
- Los Materiales didácticos: la adecuación de los materiales brindados y del lugar de dictado a los requerimientos del curso.
- Aprendizaje y Aplicabilidad: nivel de aprendizaje de lo expuesto en el dictado y aplicabilidad de lo aprendido.

En **Anexo 5** se encuentran el formulario de evaluación.

### **Evaluación**

Para evaluar los resultados alcanzados se verificara:

- Cumplimiento de plazos, presupuesto y actividades previstas.
- Grado de satisfacción de los destinatarios de la capacitación.
- Grado de aprendizaje de los contenidos dictados.
- Impacto en la productividad / ventas.

### **4.3. Proceso de Inducción**

**Introducción:** como se observa en el relevamiento, al momento de ingresar el nuevo personal cuenta con información limitada respecto de sus tareas y responsabilidades. También una capacitación insuficiente respecto de las mismas.

**Objetivo:**

**Asegurar una rápida adaptación y niveles de desempeño adecuados al nuevo personal ingresante.**

**Indicadores:**

- Impacto en el desempeño y ventas realizadas
- Grado de satisfacción del personal de ventas respecto de la capacitación recibida
- Cumplimiento de actividades, plazos y presupuestos previstos

**Responsable: Analista de Recursos Humanos / Director**

**Plazo: 30 días**

**Presupuesto:** Cantidad Hs consultoría por Valor Hora / Materia didáctico

**Cronograma:**

1 – Elección de los contenidos y diseño de la actividad, lo cual contempla: duración, lugar, material, recursos didácticos y formas de evaluación del aprendizaje incorporado. En **Anexo 6** se observa el formato modelo sugerido como “Manual de Inducción”.

El mismo contempla información sobre:

**Aspectos generales de la empresa**

- Aspectos generales del Rubro.
- Historia de la Empresa.
- Misión, Visión y Valores.
- Estructura organizacional

### **Productos y Servicios**

- Productos y servicios de la empresa
- Proceso de comercialización

### **Higiene y Seguridad**

- Políticas de Seguridad e Higiene
- Reglamento Interno

### **Aspectos generales**

- ART – cobertura y procedimientos
- Cuenta Sueldo
- Obra Social
- Horarios de descanso
- Sistema de marcación de ingreso y egreso de la empresa

## **2- Implementación**

En el dictado tendrá participación el Director para las temáticas que se consideren más apropiadas.

También, se hará entrega del Reglamento Interno, el cual se desarrolla en la siguiente acción del Plan.

### **Evaluación**

Para evaluar los resultados alcanzados se verificara:

- Cumplimiento de plazos, presupuesto y actividades previstas.
- Grado de satisfacción de los destinatarios de la capacitación.
- Grado de aprendizaje de los contenidos dictados.

#### 4.4. Desarrollo de un Reglamento Interno

##### **Introducción:**

Si bien la ausencia de un marco normativo interno *escrito* es propio de la etapa de desarrollo en la que se encuentra la empresa, la implementación de un proceso de inducción y la necesidad de que se definan formalmente las expectativas de la empresa respecto de la conducta de quienes se incorporan a trabajar, hacen deseable el desarrollo e implementación de un Reglamento Interno.

##### **Objetivo:**

**Proveer al personal de normas claras y explícitas.**

##### **Indicadores:**

- Entrega de una copia al 100% del personal.
- El Plazo definido para el desarrollo y difusión es de 4 semanas.

**Responsable:** Analista de Recursos Humanos

**Plazo:** 4 semanas

**Presupuesto:** Cantidad de hs. de trabajo del asesor externo por el valor hora  
Material impreso

##### **Cronograma:**

1- Desarrollo

Para el desarrollo se debe consensuar con Dirección el contenido del mismo.

El reglamento interno podrá abarcar los siguientes ítems:

- Conductas personales
- Jornada de trabajo
- Vestimenta
- Responsabilidad sobre bienes de la empresa (bienes materiales, información, dinero)
- Etc.

En el **Anexo N° 7** se encuentra un modelo de reglamento interno propuesto.

## 2- Difusión

Acordado el contenido del reglamento interno se comunicará al personal. Cada una de las personas que reciba su copia firmara una planilla que registrara la entrega del mismo.

### **Evaluación**

La evaluación de los resultados se realizará mediante la verificación de:

- El grado de cumplimiento de las normas establecidas. Esta información la proporcionara el responsable de cada área.
- El cumplimiento de los plazos y costos de diseño e implementación proyectados.

#### **4.5. Desarrollo de mandos medios**

**Introducción:** Tal como se detalla en el diagnóstico, la empresa no cuenta con mandos medios a los cuales se les asigne de manera formal la responsabilidad sobre la supervisión de las respectivas áreas. El crecimiento que se da durante los últimos meses sumado a los planes de apertura de sucursales y el consecuente incremento de la estructura, exigen el desarrollo de mandos medios, con la capacidad de coordinar y supervisar actividades, facilitar la gestión de las personas en los diferentes grupos de trabajo y dar una respuesta rápida a las situaciones que se suceden en lo cotidiano.

**Objetivo:**

**Crear y cubrir el puesto de Supervisor de Ventas.**

**Indicadores:**

- Mayor descentralización en la toma de decisiones
- Comunicación fluida
- Contribución a los resultados de la empresa en términos de ventas
- *Clima interno* y relación con los equipos de venta
- Capacidad de respuesta a los reclamos y conflictos tanto internos como externos

**Responsable: Director / Analista de Recursos Humanos**

**Plazo: 60 días**

**Presupuesto: a determinar**

**Cronograma:**

- 1- Descripción del puesto: objetivo, responsabilidades, funciones y tareas del mismo. Requerimientos a cumplir por la persona seleccionada.

- 2- Reclutamiento y selección: se sugiere cubrir la vacante de manera interna, aprovechando así la formación y conocimientos de los empleados actuales y brindando además posibilidades de crecimiento. De contar con el perfil adecuado de manera interna, se definirán las acciones de capacitación que permitirán desarrollar el potencial del postulante de ser necesario  
En caso de no contar con el perfil dentro de la organización, se deberá seleccionar de manera externa.
- 3- Una vez seleccionado y acordadas las condiciones salariales, objetivos, jornada y demás aspectos del puesto, se realizara una inducción a cargo del Analista de Recursos humanos y del Director de la empresa.
- 4- Presentación / Comunicación formal al personal de la empresa.

### **Evaluación**

Para verificar los resultados alcanzados se verificará:

- Clima de trabajo y relación con el personal del área
- Impacto en la productividad y motivación
- Grado de cumplimiento de las tareas y funciones asignadas

#### **4.6. Elaboración de un sistema de evaluación del desempeño**

**Introducción:** Como se observó en la etapa de diagnóstico, los representantes del área comercial no cuentan con objetivos individuales o grupales explícitos que permitan evaluar el grado de logro de los mismos y el establecimiento de comisiones o incentivos asociados. La generación de estándares definidos formalmente y comunicados al personal del área permite contribuir a la motivación y al autorregulación del comportamiento por parte del mismo, a los fines de alcanzar tanto los objetivos individuales como los objetivos grupales que se planteen.

#### **Objetivos:**

**Proporcionar orientación, seguimiento y feedback al personal sobre los resultados de su trabajo.**

#### **Indicadores:**

- Establecimiento de escalas o volúmenes de ventas esperados a nivel grupal e individual.
- Grado de satisfacción por parte del personal respecto a los estándares definidos.

**Responsable: Analista de Recursos Humanos / Director**

**Plazo:** 10 semanas.

**Presupuesto:** a determinar según la cantidad de horas de consultoría.

#### **Cronograma:**

1- Desarrollo de indicadores de desempeño

La definición de los objetivos se realiza sobre la base de los resultados comerciales alcanzados en los últimos períodos, y se podrán encontrar expresados en términos absolutos o porcentuales.

Por otra parte, es posible incorporar objetivos vinculados con la calidad de atención y nivel de satisfacción de los clientes.

En una segunda etapa, a mediano plazo, se propone avanzar en la definición de indicadores conductuales, también denominados factores gestionales y que se definen a partir de la especificación de puestos. Existe una serie de competencias o factores

comunes a todos los puestos, lo que cambia es el comportamiento requerido en cada uno.

Algunos de los factores gestionales sugeridos:

- Solución de Problemas
- Organización del trabajo
- Satisfacción del cliente por la tarea realizada
- Capacidad para trabajar en equipo
- Flexibilidad
- Responsabilidad total
- Gestión y Desarrollo de los Colaboradores, en el caso de supervisores.

En **Anexo 8** se encuentra una guía con la definición de cada uno de los factores y los indicadores correspondientes.

En una etapa más avanzada en que se comiencen a realizar evaluaciones de desempeño de manera periódica y sistemática se sugiere una escala de calificación para ser utilizada en la valoración de cada uno de los Factores Gestionales y del cumplimiento de los objetivos/tareas definidos:

- 1- Sobresaliente, siempre supero los estándares definidos.
- 2- Muy Bueno, cumple con todas las pautas definidas.
- 3- Bueno, cumple con la mayoría de las pautas.
- 4- Insatisfactorio, tiene dificultades para alcanzar las pautas o estándares establecidos.

## 2- Comunicación y estándares / objetivos establecidos

La difusión de los objetivos comerciales establecidos, comunicando la finalidad y beneficios, en un ámbito y clima de consenso que favorezca el compromiso y disminuya las posibles resistencias, es relevante para el éxito la acción.

## 3- Monitoreo

En esta etapa se retroalimenta al personal de manera frecuente, promoviendo el aprendizaje.

Si bien el personal, por si mismo, puede percibir cuáles son sus aspectos positivos y sus oportunidades de mejora para tener un mejor desempeño el feedback detallado y procesado le permite observar todas sus características y tener mayor capacidad de auto regular su comportamiento.

- 4- Evaluación: mediante una comparación de los resultados comerciales alcanzados respecto de los esperados o propuestos al inicio del período.

**Evaluación:**

Se verifica:

- El grado de satisfacción por parte del personal respecto de la implementación del sistema.
- El cumplimiento de los plazos y costos previstos.

#### **4.7. Diseño de escalas de comisiones / incentivos al personal**

**Introducción:** La ausencia de escalas de comisiones formalmente definidas y claramente comunicadas al personal, como se observó en el diagnóstico, influye en la satisfacción laboral, desempeño y rotación del personal del área.

Una mejora de la satisfacción del personal respecto de este aspecto, impactaría positivamente en su motivación y desempeño.

Esta acción se asocia con la implementación efectiva de la acción previa, que consiste en la definición de estándares u objetivos de desempeño.

**Objetivo:**

**Crear un sistema de incentivos y comisiones destinado al personal de ventas de la empresa.**

**Indicadores:**

Grado de satisfacción laboral

Productividad del personal del área

Reducción de la rotación de personal del área.

**Responsable: Director / Analista de RRHH**

**Plazo:** 60 días

**Presupuesto:** a determinar

**Cronograma:**

- 1- Desarrollo de escalas de comisiones individuales y grupales asociadas a los estándares / objetivos comerciales establecidos. Implica, además, la definición de las condiciones para que las mismas sean efectivamente liquidadas, por ejemplo, porcentaje de cobro de las ventas realizadas.
- 2- Definición de incentivos para quienes superan los objetivos establecidos, tanto en términos de cantidad como calidad de la tarea realizada. En este aspecto, se

sugiere la implementación de premios no monetarios, como, por ejemplo, día extra de descanso, vacaciones en las sierras, etc. Para la definición de estos incentivos se sugiere contemplar las características del personal, y preferencias del mismo.

- 3- Comunicación al personal del sistema a ser implementado. Este paso se encuentra asociado a la comunicación de objetivos de ventas al personal, dado que en gran medida la finalidad de los mismos es contar con parámetros objetivos que permitan definir las comisiones en cada período, dejando de lado aspectos subjetivos o desconocidos por parte del personal.
- 4- Implementación: es importante que la continuidad en el tiempo en este tipo de políticas para asegurar su efectividad, por lo cual es importante que exista un alto nivel de convencimiento por parte del Director en la decisión de avanzar en este sentido. La interrupción de las acciones genera desconfianza por parte del personal respecto de nuevas iniciativas a futuro.

## **Evaluación**

La evaluación a realizarse observará:

- La implementación en tiempo y forma de las acciones previstas.
- La satisfacción del personal respecto de los resultados alcanzados y comisiones percibidas.
- La variación de las ventas y rentabilidad de la empresa.
- El grado de rotación de personal.

Las herramientas que se presentaron proporcionan modelos para llevar a cabo procesos de planificación de acción para la empresa. Conduce la misma a través de un formato básico de planificación de acción, paso por paso, cubriendo todos los elementos básicos. Siguiendo estos formatos, cualquier organización podrá preparar un plan de acción en el contexto de un marco de planificación estratégica.

## 5. BIBLIOGRAFIA

BUTTERISS, Margaret. “*Reinventando los Recursos Humanos*”, Ediciones Gestión 2000, Primera Edición, Barcelona, 2001.

CASILLAS BUENO, José Carlos, DIAZ FERNANDEZ, Carmen, VÁZQUEZ SÁNCHEZ, Adolfo, “La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones”. Madrid, España, Thompson Editores Spain, 2005.

GERSICK, Kelin, DAVIS, John, MC COLLOM HAMPTON, Marion, LANSBERG, Ivan, *Empresas Familiares, Generación a generación*, España, Mc Graw Hill, 1998. *Generación a generación*, España, Mc Graw Hill, 1998.

LAZZATTI, Santiago, “Administración por objetivos”. Conceptos y Herramientas de Management N° 16, Buenos Aires. Enero de 1996.

MILKOVICH, George, BOUDREAU, John, *Dirección y Administración de Recursos Humanos, Un enfoque de estrategia*. Estados Unidos, Addison –Wesley Iberoamericana S.A., 1994.

MINTZBERG, Henry, *Diseño de organizaciones eficientes*, Argentina, El Ateneo, 2000.

VALLE CABRERA, Ramón, *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, Estados Unidos, Addison –Wesley Iberoamericana S.A., 1995.

### Fuentes digitales

<http://www.industria.gob.ar/cep/informes-y-estadisticas/provinciales/> Febrero 2015.

<http://www.elaconquija.com/notas/2015/4/11/pobreza-alcanza-161-argentinos-segun-ceso-40842.asp>. Abril 2015.

<http://estadistica.cba.gov.ar/Poblaci%C3%B3n/Censo2010/tabid/617/language/es-AR/Default.aspx>. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC)

<http://www.industria.gob.ar/cep/informes-y-estadisticas/provinciales/>

<http://www.industria.gob.ar/cep/informes-y-estadisticas/provinciales/>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Oncativo>. Febrero 2015.

<http://estadistica.cba.gov.ar/LinkClick.aspx?fileticket=0PuW8xNppLw%3d&tabid=753&language=es->

<http://www.industria.gob.ar/cep/>. Febrero 2015.

## **ANEXOS**

.

## **Anexo 1: Entrevistas de recolección de datos**

### **Entrevista**

- Entrevista realizadas a 4 empleados elegidos al azar.

#### **¿Existe un área encargada de la gestión de recursos humanos actualmente?**

El 100% de los entrevistados respondieron que NO a la pregunta, ya que no existe un área específica que ejecute las funciones de gestión humana y éstas se realizan de manera informal en las diferentes áreas de la empresa (estudio contable externo, dirección, etc.)

#### **Actualmente, ¿cómo se realiza la gestión de recursos humanos?**

El 75% respondió que las gestiones se desarrollaban de manera informal pero estaban presentes algunos procesos, el 25% respondió que ninguno la realiza.

Actualmente la selección de personal es realizada por el fundador de la empresa, el cual entrevista a los candidatos referenciados, en su gran mayoría, lo que dificulta un control sobre la idoneidad del personal que ingresa a trabajar.

Por lo tanto todos atraviesan las consecuencias que esto puede acarrear ya que no hay orientación por un perfil o competencias definidas.

#### **¿Se realiza algún tipo de plan inducción para los nuevos ingresos?**

El 100% de los encuestados respondió que no se realiza un plan de inducción. Tal falencia impide que el nuevo ingreso conozca las funciones y le presente las pautas generales de funcionamiento de la empresa.

#### **¿Considera que es necesario evaluar su desempeño?**

Todos los entrevistados respondieron que si consideran necesario evaluar el desempeño que permita conocer y evaluar el trabajo de las personas que trabajan.

#### **¿La empresa brinda capacitaciones a sus colaboradores?**

El 25% respondió que el fundador invita a capacitaciones que se organizan periódicamente en un centro educativo de la ciudad, ofreciéndole hacerse cargo de la mitad del costo del curso.

El otro 75% respondió que la empresa no promovía capacitaciones en la empresa.

Tal resultado demuestra que no está claro el interés de la empresa por brindarles la posibilidad de desarrollarse y enriquecerse de manera profesional y personal.

#### **Los sueldos de la empresa, se asignan de acuerdo a:**

El 75% respondió que los salarios se asignan por decisión del fundador, mientras el 25% restante afirmó que este es de acuerdo al cargo ocupado. Lo que indica que no existe una

política ni estructura salarial definida y que la mayor parte de los colaboradores considera que no hay diferenciación clara entre cargos que los motive a cambiar o a ser promovidos a nuevas funciones.

### ¿Cómo considera el ambiente laboral de su empresa?

El 100% de los entrevistados considera que tiene un ambiente laboral adecuado. De esta manera las relaciones entre colaboradores son adecuadas, manejándose un ambiente de respeto y mutua cooperación.

Cuadro de resultados:

Los resultados cualitativos fueron tabulados con el objetivo de conocer el grado de satisfacción actual de los empleados y generar las propuestas de cambio que se ofrecen en el presente trabajo.

En el cuadro se podrán leer extractos de las respuestas de los entrevistados.

	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado 3</b>	<b>Entrevistado 4</b>
<b>Gestión Actual de RRHH</b>	“No se realizan gestiones de ningún tipo”.	“Se gestionan procesos pero no impacta de ninguna manera sobre nosotros”.	“Nadie se interesa por mejorar nuestro trabajo”	“El Sr. Vercellini se preocupa por nuestro desempeño, siempre está presente”
<b>Incorporación/ Inducción</b>	“Los nuevos ingresos se incorporan y nadie los guía”	“No está claro a quién debe dirigirse la persona que ingresa”	“Pasan muchos días hasta que el nuevo ingreso conoce toda la instalación”	“Todos tenemos predisposición con un nuevo compañero pero ninguno se responsabiliza por enseñarle”
<b>Evaluación de desempeño</b>	“Considero necesario saber si hago bien mi trabajo”	“Me interesa conocer la opinión de dueño sobre mi trabajo”	“Los errores siempre son remarcados, me gustaría que se reconozcan los logros”	“No se tiene en cuenta mi evolución en el puesto si nadie lo evalúa”
<b>Capacitación</b>	“Las capacitaciones no se tienen en cuenta en esta empresa”	“Nunca hay tiempo para capacitarnos, es responsabilidad de la empresa”	“Llegan folletos a la concesionaria sobre cursos y nadie le da importancia”	“Alberto a veces nos propone participar de cursos que sean de nuestro interés”
<b>Salario</b>	“Depende de la antigüedad y la relación con el Jefe”	“No está claro que se tiene en cuenta al momento de conformar el sueldo de cada uno”	“Me interesaría saber qué cobro y que se valora”	“Cobramos lo que corresponde por convenio, el dueño arregla “algo más” con algunos”.
<b>Clima organizacional</b>	“La relación con los compañeros es buena, todos compartimos intereses parecidos”	“Es un grupo lindo, organizamos reuniones y partidos de futbol, la mayoría se prende”	“Es regla principal no elevar la voz ante ningún inconveniente, las cosas se arreglan hablando siempre”	“El Jefe propone pagar un asado todos los viernes para concluir la semana”

- Entrevista al Sr. Vercellini, propietario de la empresa.

Paula: Buenas tardes Sr. Vercellini, la primera pregunta es: ¿Cómo se llama su empresa y a que se dedica?

Alberto Vercellini: La empresa se llama CENTRO MAQUINARIAS, es un concesionario que comercializa maquinarias agrícolas, herramientas y los complementos necesarios para el campo.

Paula: ¿Cómo está conformado el equipo de trabajo?

Alberto Vercellini: Comencé trabajando sólo, utilizando un medio de transporte para visitar y fidelizar mis clientes. Luego avance alquilando un local comercial para exponer los productos. Hoy somos 15 personas trabajando por un mismo objetivo, seguir creciendo. Me siento más realizado profesionalmente y como persona desde que trabajo con un equipo de personas.

Paula: ¿Considera que su empresa enfrenta un proceso de cambio?

Alberto Vercellini: A pesar de ser una empresa “joven” nos encontramos en un proceso de nuevos desafíos que exigen infinidad de operativas profesionales para posicionarnos positivamente frente a los cambios.

Paula: ¿Por qué cree Usted que un área de RRHH debería ocupar un rol estratégico en el negocio?

Alberto Vercellini: Porque la cantidad de empleados y sus necesidades han sobrepasado mis posibilidades de gestión. Trato de acompañarlos en lo que más puedo pero he llegado a un límite.

Considero que un área de recursos humanos puede acompañar la evolución de los nuevos contextos que enfrentamos, ayudando a responsabilizar a todos con conciencia sobre el futuro de la organización.

Paula: Según su punto de vista: ¿Se pueden reducir los costos con la implementación de un área de recursos humanos?

Alberto Vercellini: Sí, pienso que se pueden reducir costos que genera la alta rotación que de los vendedores zonales, realizando los procesos de incorporación como corresponde, con gente idónea en el tema y le interese permanecer en la concesionaria.

## Anexo 2: Guía de Observación

Guía de Observación      **Aspectos a tener  
en cuenta**

<b>Ambiente físico</b>	
<b>Herramientas de trabajo</b>	
<b>Tareas</b>	
<b>Puestos de trabajo</b>	
<b>Relación con compañeros</b>	
<b>Relación con su Jefe</b>	
<b>Clima Organizacional</b>	

### **Anexo 3: Proceso de Reclutamiento y Selección**

Cuando se produce una vacante el Jefe del área respectiva completará y enviará a Recursos Humanos la Planilla “Solicitud de Personal”.

En caso de confirmarse la necesidad de que sea cubierta, el responsable de la búsqueda se interiorizará sobre los requisitos del puesto mediante el Análisis de Puesto o consultando al superior inmediato el perfil que se necesita para cubrir el puesto.

Definido el perfil necesario se comenzarán las acciones de reclutamiento.

Cuando no se encuentra a la persona adecuada dentro de la organización, se realizará un reclutamiento externo.

El reclutamiento podrá hacerse a través de los siguientes canales:

- Presentaciones espontáneas
- Referidos del Personal
- Instituciones educativas
- Sitios de Internet

Se escogerá el medio en función del presupuesto, urgencia de cubrir la vacante y complejidad del perfil.

Al concluir el reclutamiento se contará con una serie de candidatos que comenzará el proceso de selección.

Primeramente, se citará a los candidatos para una entrevista. Previo a la misma, completarán la planilla “Solicitud de Empleo”

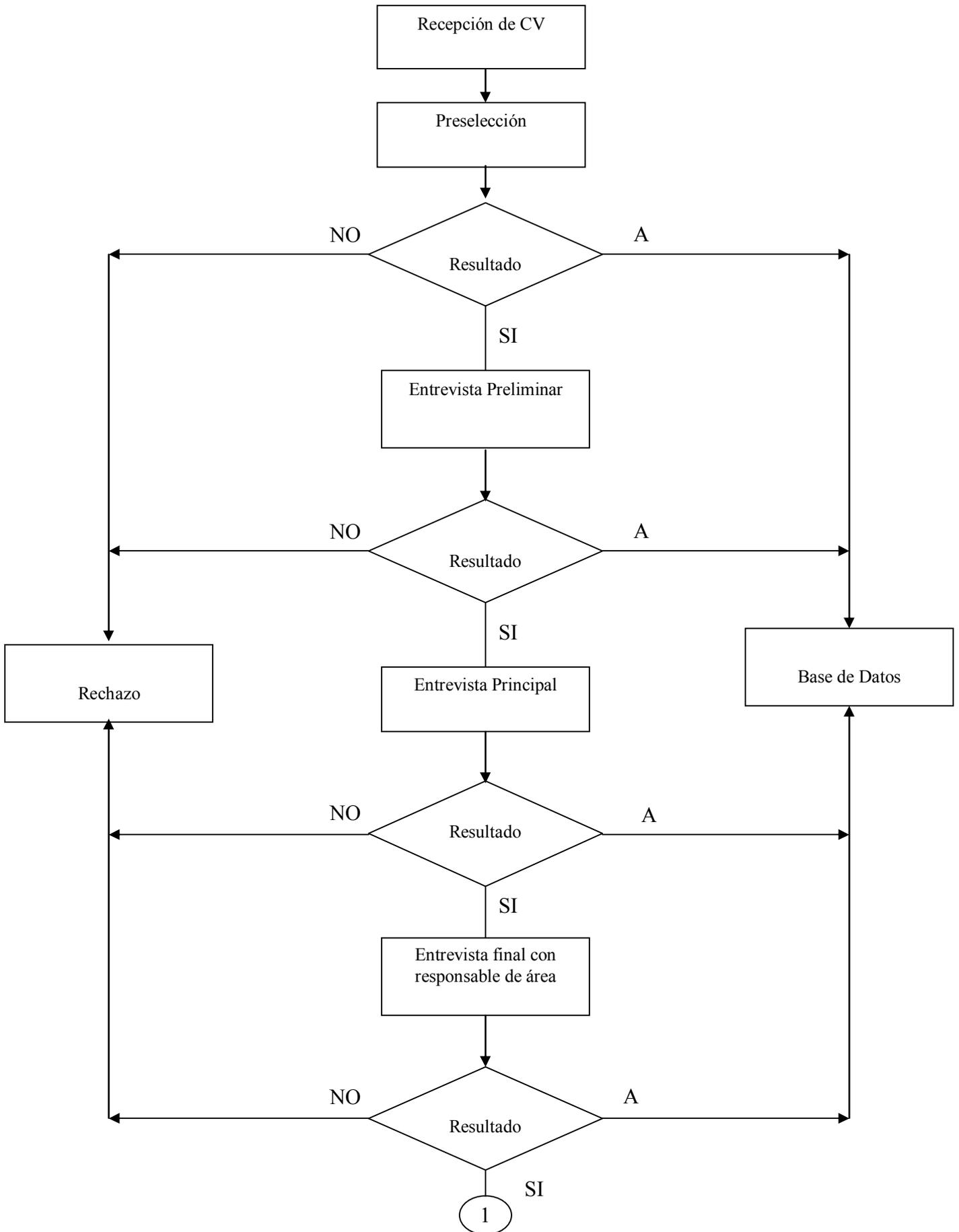
Luego, el Analista de Recursos Humanos procederá a la realización de las entrevistas preliminares de selección, de carácter grupal o individual, dependiendo del puesto en cuestión y de los plazos previstos. Las entrevistas serán estructuradas.

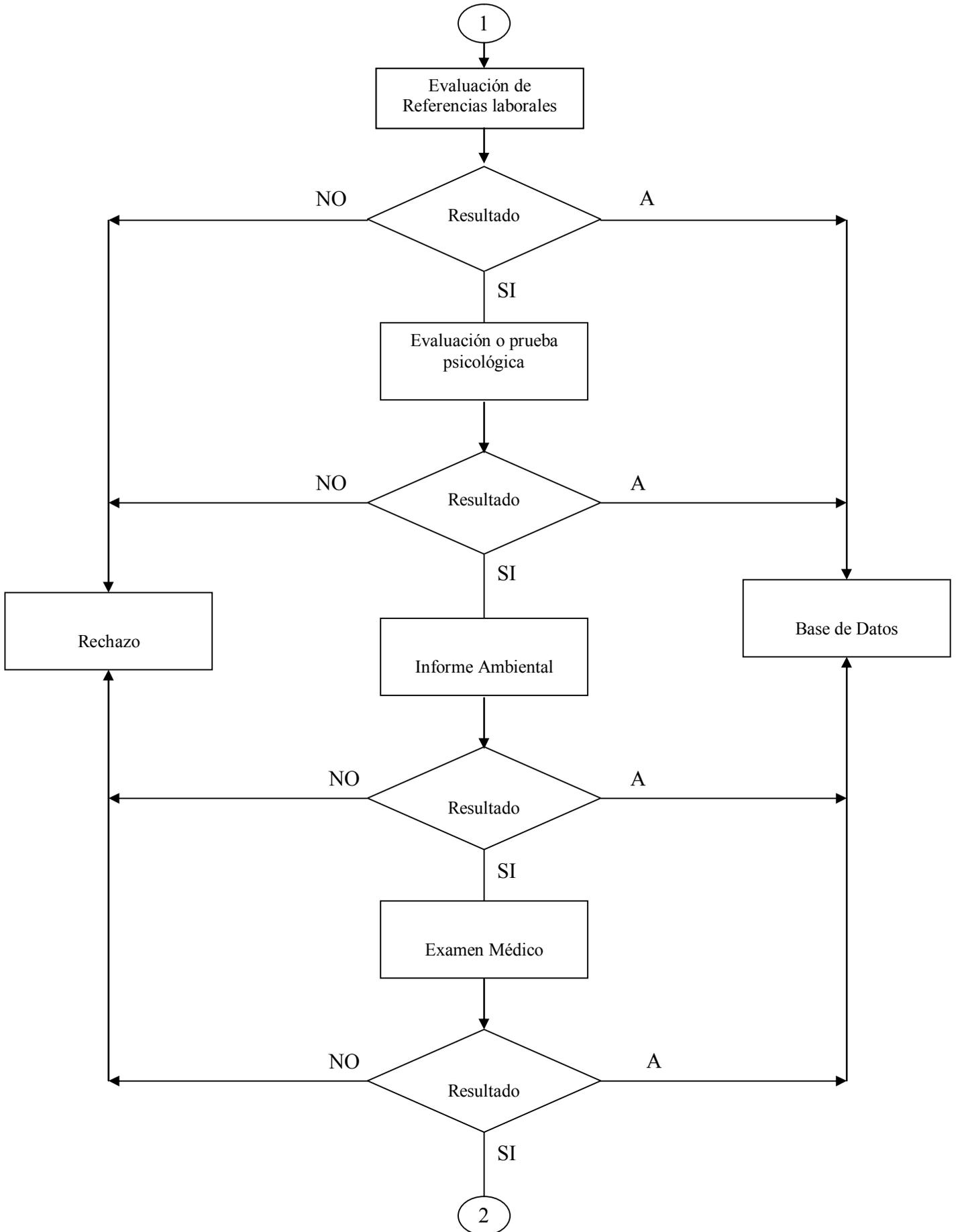
Dependiendo de la complejidad del perfil del puesto, los postulantes preseleccionados tendrán una entrevista psicológica con el profesional de la institución al que le sea asignada la función respectiva y posteriormente serán presentados al Director con quien se entrevistarán los postulantes preseleccionados.

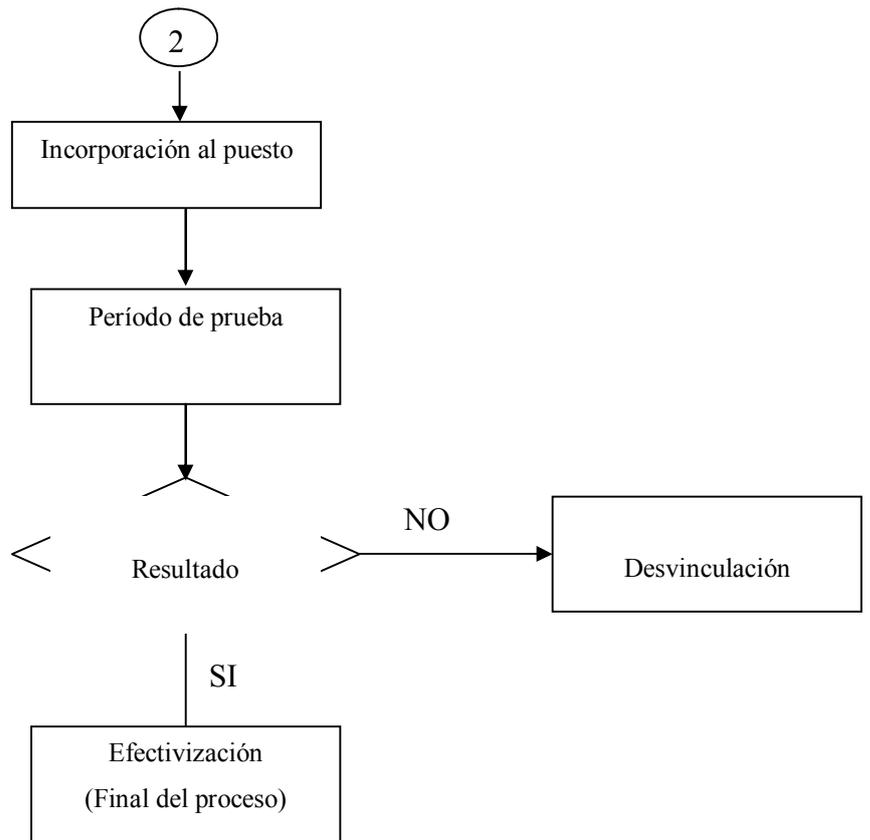
Luego se procede a la incorporación. La autorización del ingreso de la persona seleccionada es responsabilidad del Director. El proceso se completa con la inducción.

La misma tendrá la duración de un día. En la misma el Analista de Recursos Humanos:

- dará a conocer al personal incorporado el reglamento interno, políticas y estructura de la empresa.
- presentará a la persona seleccionada con el personal del área
- El responsable del área comentará las tareas, responsabilidades y elementos básicos a tener en cuenta para el desarrollo de la tarea.







#### **Anexo 4: Planilla de Descripción de Puestos**

##### DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

Empresa:

Área:

##### FINALIDAD DEL PUESTO

El objetivo es que se exponga brevemente cuál será el objetivo del puesto de trabajo.

##### ORGANIGRAMA

Puesto al que responde:

Personal a cargo:

##### FUNCIONES DEL PUESTO

Se determinarán las funciones principales del puesto en breves palabras.

##### TAREAS DE CADA FUNCION DEL PUESTO

Señalar y describir las tareas realizadas dentro de cada función.

##### CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES QUE EXIGE EL PUESTO

Conocimientos básicos: especificar los conocimientos básicos para desempeñar el puesto, por ejemplo el nivel de estudios, etc.

Conocimientos específicos: enumerar los conocimientos específicos, que no se adquieren en la formación académica.

Idiomas: definir el nivel de idiomas requeridos para desempeñar el puesto.

##### EXPERIENCIA EXIGIDA PARA EL PUESTO

Indicar la experiencia previa que se necesita para desempeñar eficazmente las funciones del puesto.

##### RESPONSABILIDADES

Numerar las responsabilidades del puesto, funcionales, sobre bienes materiales, económicos, si existen.

## **Anexo 5: Material didáctico seleccionado para el Plan de Capacitación.**

### **VENTA PARA SATISFACER NECESIDADES**

- **Conocimiento del producto**

Necesidad: Lo que el cliente **quiere** o **desea**

Característica: una **calidad** de su producto / servicio

Beneficio: el **valor** que una característica tiene para el cliente.

- **Sondear**

Cuando está descubriendo las necesidades del cliente:

Utilizar **preguntas abiertas** para alentar al cliente a que responda libremente.

Utilizar **preguntas cerradas** para condicionar la respuesta del cliente o para conducirlo a un tema determinado.

- **Escuchar efectivamente**

Cuando se necesita escuchar con eficacia:

- Hacer un resumen de lo que el cliente ha manifestado.
- Hacer preguntas
- Demostrar interés mediante el lenguaje corporal
- Tomar notas.

- **Relacionar los beneficios con las necesidades del cliente**

Cuando se ha descubierto una necesidad y se entiende con claridad:

Mencionar una **necesidad** que el **beneficio** satisface.

- **Cierre**

Repasar los beneficios ya aceptados

Proponer los pasos a seguir

Verificar la aceptación.

La regla del: “¿... y qué significa?”

Algunas veces el cliente solicita o pregunta acerca de una característica en particular, porque ya entiende su beneficio. Un vendedor con experiencia, sin embargo, se cuidará de suponer que los beneficios de las características del producto, son tan obvios para el cliente, como lo son para él.

Los clientes, compran beneficios. Por lo tanto, el vendedor necesita asegurarse que el cliente comprenda perfectamente cuales son los beneficios de la característica que se ha descrito. Una forma para estar seguro es preguntándose a si mismo si el cliente podría contestar la pregunta: “¿... y qué significa?” o “¿De qué me servirá?” después de describir la característica.

Ejemplo: si se le dice a un cliente que el contestador telefónico tiene como característica un sistema para capturar mensajes a distancia sin beeper, el cliente podría no tener idea de lo que eso significa, especialmente si nunca ha tenido un teléfono contestador.

El cliente podría preguntarse: “¿y eso... qué significa?” o “¿... para qué me servirá?”



La respuesta a esa pregunta proporciona el beneficio. “Eso significa que no tendrá que preocuparse por llevar el beeper para capturar sus mensajes; podrá escucharlos desde cualquier teléfono común.”

### **Descubriendo las Necesidades del Cliente**

La primera habilidad que se tendrá en cuenta es una que, seguramente, se utiliza todos los días. Se utiliza para iniciar una conversación, para obtener información, para verificar que entiende lo que los otros dice, y para saber si los demás entienden lo que usted dice. Esa es la habilidad de hacer preguntas o sondear. Cuando se utiliza eficazmente, es la clave para descubrir las necesidades del cliente.

El cliente se comprometerá a algo sólo si existe una necesidad que su producto/ servicio pueden satisfacer. Antes de presentar un beneficios del productos/ servicio, el vendedor tiene que estar seguro que:

- Ha descubierto una necesidad
- Ha comprendido claramente la necesidad.

Escuchando con cuidado y haciendo las preguntas apropiadas, el vendedor puede descubrir o confirmar su comprensión de la necesidad del cliente.

### **Sondeo: Tipos de preguntas**

Existen dos tipos de preguntas que ayudan a descubrir las necesidades de los clientes, evitan suposiciones equivocadas y aseguran que haya una clara comprensión de las necesidades del cliente: preguntas abiertas y preguntas cerradas.

Una pregunta abierta permite al cliente a expresarse libremente. No condiciona la respuesta.

Una pregunta cerrada condiciona al cliente y está elaborada para obtener una respuesta corta y específica.

Las preguntas abiertas son particularmente útiles al inicio de la entrevista de ventas, para establecer una relación y recabar información general. Debido a que aliente al cliente a responder libremente, las preguntas abiertas son una buena manera para empezar a descubrir las necesidades del cliente. Algunos ejemplos de cómo podría utilizar las preguntas abiertas para empezar una entrevista de ventas:

- ✓ ¿Qué es lo que espera de una empresa de servicios?
- ✓ ¿Actualmente, cómo distribuyen sus productos?

Las preguntas abiertas son útiles durante la venta, cuando el vendedor desea que el cliente se exprese hablando sobre sus necesidades e inquietudes.

Ejemplos de ese tipo de preguntas:

- ✓ ¿Qué está buscando?
- ✓ ¿Por qué es importante para usted?
- ✓ ¿Quiénes participan de la toma de decisión?
- ✓ ¿En qué momento se dio cuenta que tenía un problema?
- ✓ ¿Dónde será utilizado?
- ✓ ¿De qué manera afecta eso?

También se puede animar al cliente a que amplíe su respuesta a través de frases como:  
Hábleme un poco más sobre este asunto (problema, necesidad)  
Por favor describámelo con más detalle (o deme algún ejemplo)  
Acláreme lo que me quiere decir con eso.

Como se puede ver, éstas no son preguntas capciosas o declaraciones diseñadas para conseguir una respuesta específica o intentos de influir en el cliente para que piense de cierta forma. Por el contrario, animan al cliente a contestar libremente, con la extensión y grado de detalle que él estime conveniente.

Las preguntas cerradas, por el contrario, son las indicadas cuando usted quiera limitar las respuestas a un número de opciones o cuándo necesita aclarar o confirmar lo que su cliente le ha comunicado.

Ejemplos:

¿Quiere algo más pequeño?

Lo que me quiere decir es que el costo es el principal problema, ¿verdad?

¿Qué color prefiere, rojo o azul?

¿Ha tenido que esperar a alguien por más de 24 horas?

¿Alguna vez había deseado encontrar la solución con tanta facilidad?

¿Ayudaría si le demostramos la cantidad de dinero que ahorraría si utiliza nuestro servicio?

¿Son más frecuentes los problemas cuando se hacen llamadas locales o de larga distancia?

Este tipo de preguntas ayudan a definir más las necesidades del cliente y a confirmar que las ha comprendido. Si un cliente habla largamente sobre una gran variedad de asuntos y preocupaciones, podrá confirmar que ha entendido los puntos principales haciendo preguntas que requieran una respuesta corta y sencilla.

El sondeo no sólo descubre las necesidades, también juega un papel importante en el tono y estilo de la entrevista de venta.

Por ejemplo, hacer demasiadas preguntas cerradas hace que la entrevista parezca un interrogatorio. Si el cliente no entiende la razón por la cual las están haciendo, seguramente se pondrá a la defensiva.

Por otro lado, si el vendedor solamente hace preguntas abiertas y sólo obtiene información general, podría ser difícil controlar la dirección que tome la entrevista.

Debido a que no existe una regla exacta para el uso del sondeo, la mayoría de los vendedores reconocer que escuchar cuidadosamente, con frecuencia, es la mejor manera de saber cuándo utilizar cierto tipo de pregunta. Si se da cuenta que el vendedor esta acaparando la conversación, podría ayudarlo a hacer una pregunta que anime al cliente a participar más hablando con libertad. Si el cliente, por el contrario, habla demasiado de cosas que no están relacionadas con sus necesidades, una pregunta oportuna que requiera una respuesta concreta podría ayudar a que la conversación vuelva al asunto que al vendedor le interesa.

Otra regla fácil de seguir para sondear eficazmente es: si un tipo de pregunta no está dando buenos resultados, utilice el otro tipo de pregunta.

La razón por la cual se sondea es para crear una atmósfera positiva de intercambio, y al mismo tiempo mantener la conversación enfocada a las necesidades del cliente.

### **Escucha Efectiva**

La habilidad que resulta la contracara del sondeo es la escucha efectiva. Las preguntas buscan necesidades, escuchar ayuda al vendedor a identificar áreas específicas donde los beneficios del producto / servicio se relacionan con esas necesidades.

Algunos obstáculos pueden evitar que el vendedor escuche eficazmente. Generalmente caen en cuatro categorías:

- 1- Los relacionados con el ambiente, como interrupciones o demasiado ruido a su alrededor
- 2- Los relacionados con el emisor, como el lenguaje, una actitud negativa, impedimentos en el hablar, algún acento, tono de voz o ritmo que el receptor no está acostumbrado a escuchar.

- 3- Los relacionados con el tema, como asuntos ajenos al negocio, lenguaje técnico y complejo, información que el oyente no comprende o que no le interesa.
- 4- Los relacionados al oyente, como preocupaciones personales, estrés o una incomodidad física durante la visita.

Otras barreras menos obvias, que le impiden al vendedor escuchar efectivamente son:

- Responder demasiado rápido a la pregunta o a lo que el cliente ha manifestado
- Plantear mentalmente la respuesta a lo que el cliente dice, mientras el cliente está hablando.

### **Técnicas para escuchar eficazmente**

No siempre es fácil escuchar con cuidado.

Durante una entrevista de ventas, las distracciones y los obstáculos para escuchar pueden desviar su atención y disminuir su eficacia.

No es suficiente estar convencido que necesita concentrarse. Para poder vencer estos obstáculos en la escucha se necesita más que eso. Algunas veces es necesario el refuerzo verbal y no verbal para mantener su atención centrada donde debe estar.

Refuerzo verbal. Si su atención se distrae no participa en la conversación. Es mucho más fácil mantener la concentración cuando el vendedor y el cliente están intercambiando información. Hacer preguntas no sólo le ayudara al vendedor a aclarar los comentarios del cliente, sino que también lo mantendrá mentalmente concentrado.

Repetir con otras palabras, o hacer un resumen de lo que el cliente ha dicho, es otra técnica útil que reforzará su comprensión. Hasta una frase corta como “ya veo” o “comprendo”, pueden ayudarlo a mantener la concentración en lo que escucha.

Refuerzo no verbal. El cliente se dará cuenta que está escuchando si se inclina hacia adelante en su silla, asiente con la cabeza y hace contacto visual. Esto además, lo ayudará a concentrarse. Su expresión facial o una sonrisa amable también le demostrará al cliente su interés. Podrá concentrarse mejor si toma notas de lo que el cliente dice y le ayudará a no olvidar detalles importantes que se mencionen durante la conversación.

Para cerrar la visita de venta

Como manejar las reacciones de los clientes

Sería muy agradable si todas las reacciones de los clientes durante las entrevistas de venta, fueran una aceptación entusiasta a todo lo que dice el vendedor. Pero como todos sabemos, esta es una expectativa irreal.

Las reacciones de los clientes pueden suceder en cualquier momento durante la entrevista de venta. Pueden variar desde una simple pregunta hasta una expresión brusca de oposición. Estas y otras reacciones negativas generalmente son una señal de que no se han abordado ni menos aún satisfecho las necesidades del cliente. Por ejemplo: el cliente necesita más información, o una prueba de que dijo el vendedor sobre su producto/ servicio, es verdad.

Cuando nos enfrentamos con una reacción negativa, debemos responder a esa reacción inmediatamente, para que el cliente no se quede con preguntas o dudas sin resolver durante la entrevista de venta. Algunas reacciones pueden manejarse simplemente dando una respuesta clara a las preguntas del cliente. Otras, presentando una prueba de confianza para eliminar cualquier preocupación que el cliente tenga sobre la confiabilidad de lo que está ofreciendo. Muchas reacciones pueden ser manejadas usando procedimientos que ya se conocen. Primero, hacer preguntas para descubrir la necesidad que se encuentra oculta detrás de esa reacción; luego, una vez que haya descubierto la necesidad y la entiende perfectamente, el vendedor debe introducir el beneficio que satisfaga esa necesidad.

Estar preparado para manejar reacciones negativas de los clientes, especialmente aquéllas que se presentan con más frecuencia en sus situaciones de ventas, ayudarán a avanzar más rápidamente al momento en que le pedirá al cliente que se comprometa.

### **Para lograr el compromiso del cliente**

El vendedor debe lograr el compromiso del cliente para un servicio/ producto cuando haya:

- Demostrado la forma en que su producto/ servicio satisface las necesidades del cliente.

- Manejado adecuadamente cualquier reacción negativa del cliente.
- Recibido señales fuertes de que su cliente comprará.

Aunque no existe un método exacto para saber cuándo debe tratar de lograr el compromiso del cliente, las señales de compra pueden ser indicadores útiles de que el cliente está listo para llegar a un acuerdo.

Existen dos tipos de señales de compra, la verbal y la no verbal. Las señales de compra verbales incluyen frases o preguntas que indican que el cliente ha decidido comprometerse con un servicio/ producto. Algunos ejemplos de señales de compra son:

“Me parece muy bien”

“Esto es lo que estaba buscando”

“¿Cuándo me podrá instalar el servicio?”

Las señales de compra no verbales incluyen ademanes o expresiones faciales como sonreír o asentir con la cabeza. Un peligro con las señales de compra no verbales es que pueden ser malinterpretadas. Tal vez, cuando el cliente asiente con la cabeza, por ejemplo, esté indicando que entiende lo que está diciendo y no necesariamente que está de acuerdo con lo que dice.

Si no está seguro que el cliente está listo para llegar a un compromiso, el vendedor puede preguntarle “¿Tiene alguna pregunta?” o “¿Hay algo más que quiera analizar?”. La respuesta a este tipo de preguntas puede proporcionarle una señal de compra o ayudarlo a descubrir más necesidades o preocupaciones del cliente.

Si falla en el primer intento para lograr el compromiso, no quiere decir necesariamente que no va a cerrar la venta. En muchos casos fracasar en un intento para lograr el acuerdo con el cliente es sólo una indicación de que el cliente tiene una necesidades que no se ha descubierto o que no está satisfecho. Por el contrario, cuando sí se han considerado y satisfecho esas necesidades, el cliente asume su decisión con confianza en su producto servicio.

## Anexo 6: Registro de asistencia a la actividad de capacitación

Registro de Asistencia a la Capacitación					
Tema: Capacitación sobre Negociación - Ventas					
Destinatarios: Personal comercial					
Disertante:					
Participantes	Fecha 1	Fecha 2	Fecha 3	Fecha 4	Fecha 5
Firma Disertante:					

## Anexo 7: Evaluación de la capacitación por parte de destinatarios

### EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE CAPACITACION

Actividad	
Fecha	
Lugar	
Instructor	

Esta evaluación es el medio por el que el participante evalúa al curso. Es completamente anónima. Por favor complete los ítems con sinceridad y deposite la evaluación en la urna o espacio destinado al efecto. De ésta manera Ud. colabora con el curso.

Para evaluar cada ítem, indique en la casilla a su derecha un valor entre 5 y 1, teniendo en cuenta que:

5 = altamente satisfactorio / excelente / muy alto

4 = muy satisfactorio / muy bueno / alto.

3 = satisfactorio / bueno / medio.

2 = poco satisfactorio / regular / bajo.

1 = insatisfactorio / malo / muy bajo.

<b>Convocatoria</b>	Fui convocado al curso con una antelación ...	
	La información relativa al curso que recibí al ser convocado fue ...	
<b>Contenidos</b>	La adecuación de los temas tratados con los objetivos expuestos ha sido...	
	Los diferentes contenidos del curso se han articulado entre sí de forma ...	
<b>Instructor</b>	El instructor ha demostrado un grado de conocimientos ...	
	La claridad de exposición de contenidos ha sido ...	
	La resolución de dudas por parte del instructor ha sido ...	
	La interacción entre instructor y participantes ha sido ...	
	El grado de participación de los alumnos ha sido ...	
	El clima general del grupo ha sido ...	
	La implementación de las dinámicas por parte del instructor ha sido ...	
<b>Materiales didácticos</b>	Los materiales (manuales, etc.) me fueron proporcionados en tiempo y forma ...	
	La exposición de contenidos en los materiales es ...	
	La calidad gráfica de los materiales es ...	
	La adecuación del sitio a los requerimientos del curso es ...	
	La contribución de las dinámicas al logro de los objetivos ha sido...	
<b>Aprendizaje</b>	Mi nivel de aprendizaje alcanzado en este dictado ha sido ...	
<b>Aplicabilidad</b>	La utilidad en mi tarea cotidiana de lo que aprendí en este dictado es ...	
<b>Opiniones y sugerencias</b>	Me ha resultado muy interesante: <b>SI</b> <input type="checkbox"/> <b>NO</b> <input type="checkbox"/>	
	Me ha resultado muy útil o aplicable: <b>SI</b> <input type="checkbox"/> <b>NO</b> <input type="checkbox"/>	
	Me interesaría profundizar en los siguientes temas:	
	Pienso que las siguientes cuestiones podrían mejorar este curso:	

**Anexo 8: Manual de Inducción**

**MANUAL  
DE  
INDUCCION  
Y  
CAPACITACION**

**CENTRO MAQUINARIAS**

**CRUCIANELLI**

Bienvenido a nuestro equipo. Ahora eres parte de una empresa comercial líder, conocida por sus productos de gran calidad que satisfacen a todos y cada uno de nuestros clientes.

Recuerda:

*“La meta es tuya, tu empeño, energía, las ganas y tu dedicación hablarán por ti.”*

Bienvenido y mucha suerte...

Atentamente;

Departamento de Recursos Humanos



## **HISTORIA**

CENTRO MAQUINARIAS es una empresa comercial de maquinarias agrícolas, fundada por el Sr. Alberto Vercellini, formada por un grupo de profesionales con vasta experiencia en el rubro de máquinas para el agro, nuevas o usadas, servicio post-venta, asesoramiento al cliente, mantenimiento y reparación de implementos y repuestos, etc.

Nos proponemos satisfacer las necesidades de los clientes suministrando las mejores soluciones en materia de insumos para la actividad agrícola.

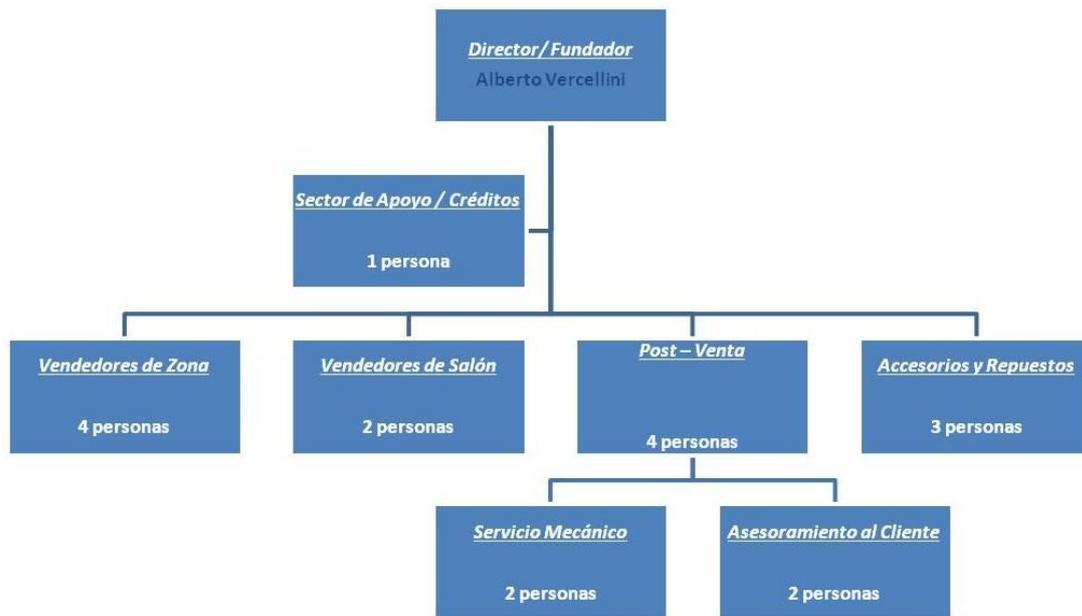
## **VISION**

“Convertirnos en líderes del mercado, asegurando brindar la mayor satisfacción a través de productos innovadores y un servicio superior, enriqueciendo a nuestros clientes del agro con métodos seguros y responsables”.

## **MISION**

“Satisfacer necesidades de pequeños y grandes productores agrícolas con enfoque empresarial, prestando servicios de comercialización, ofertando al mercado productos de calidad”.

## ESTRUCTURA



## PRODUCTOS Y SERVICIOS

CENTRO MAQUINARIAS posee la concesión exclusiva en la zona de la firma CRUCIANELLI. Secundariamente representan las marcas YOMEL, OMBU, INGERSOLL. Proporciona productos y servicios a pequeños productores de la zona, que se adecuan a las necesidades de sus negocios.



### Solución Integral

YOMEL, cuenta con una serie de implementos para la conversión rápida de su tractor en una multi-herramienta agrícola.

Moscato 3070

Moscato 2000

YOMEL

Todas las soluciones que su campo necesita

Segadoras • Tractoelevadores • Rastrillos • Desmalezadoras • Trituradoras

### Seguridad + Confort

RAM

S

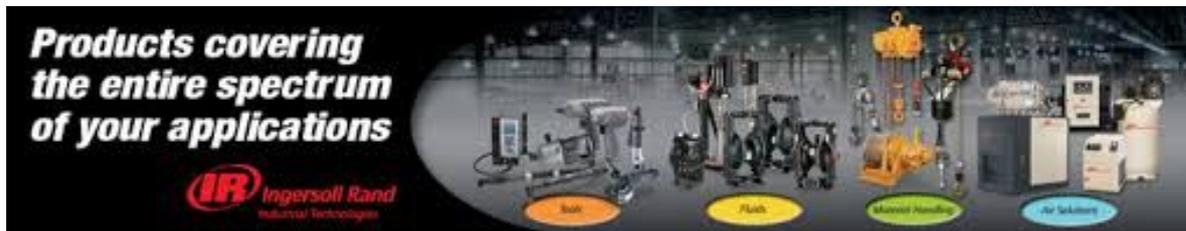
### Camisa Ombú

COLORES:

100% algodón  
Sarga Mediana  
Sarga: 190 g/m<sup>2</sup>  
Twill 2/1 S: 5,7 oz/yd<sup>2</sup>

INDUMENTARIA PROFESIONAL

**OMBU**



## ART – COBERTURA Y PROCEDIMIENTOS

Nuestro personal cuenta con la cobertura de Prevención ART, que cubre los accidentes de trabajo que se pudieran producir en el ámbito de trabajo o en el trayecto que realizado al ingreso o retorno al domicilio.

El teléfono al cual se deberán comunicar para realizar la denuncia del siniestro es el 0800 888 0000.

## CUENTA SUELDO

Nuestros trabajadores tienen su salario depositado el primer día hábil de cada mes en la cuenta sueldo habilitada a tal fin en la entidad bancaria seleccionada por el empleado para esta operatoria.

## **OBRA SOCIAL**

Los integrantes de la empresa cuentan con la cobertura de la obra social sindical, cuya afiliación se realiza en la sucursal ubicada en Mitre 111, concurriendo con el formulario de afiliación, fotocopia de DNI y del alta temprana de AFIP.

## **REGLAMENTO INTERNO**

Acompañamos el presente manual con un Reglamento Interno que establece una serie de pautas en la relación con la empresa y entre los miembros de la misma.

## **Anexo 9: Modelo de Reglamento Interno sugerido**

### **Reglamento Interno**

INDICE:

1. MISIÓN Y VALORES
2. LA EMPRESA Y LAS NORMAS
3. LAS CONDUCTAS PERSONALES
  - 3.1. Acerca de las conductas personales
  - 3.2. Conflictos de intereses
4. LA PRESENTACIÓN PERSONAL
  - 4.1. Uso de uniformes
  - 4.2. La presentación personal y la imagen de la empresa
5. LA RESPONSABILIDAD SOBRE BIENES DE LA EMPRESA
  - 5.1. Bienes materiales
  - 5.2. Acerca del manejo de dinero
  - 5.3. Acerca del manejo de información confidencial

## MISIÓN

*“Satisfacer necesidades de pequeños y grandes productores agrícolas con enfoque empresarial, prestando servicios de comercialización, ofertando al mercado productos de calidad”.*

## VISIÓN

*“Convertirnos en líderes del mercado, asegurando brindar la mayor satisfacción a través de productos innovadores y un servicio superior, enriqueciendo a nuestros clientes del agro con métodos seguros y responsables”*

- Satisfacción del cliente

## VALORES

- Trabajo en equipo
- Calidad

## 2. Las Normas

La comunicación por escrito de las normas de la empresa informa cuales son las conductas esperables por parte del personal en el cumplimiento de sus funciones.

El presente reglamento fue desarrollado sobre la base de la protección de los derechos y dignidad de cada uno de los integrantes de la empresa y de los intereses de la empresa en su conjunto.

Los integrantes de la empresa deben tomar conocimiento de estas normas, para lo cual se entregará un ejemplar del reglamento a cada empleado.

Los que trabajamos en la Empresa asumimos el desafío de desempeñarnos dentro de un marco ético que favorezca un clima de confianza dentro y fuera de la organización.

## 3. Las Conductas Personales

### 3.1. Acerca de las conductas personales

Las conductas personales adecuadas permiten el correcto desarrollo de actividades en la empresa y se fundan en valores como el respeto mutuo, la honestidad y la responsabilidad.

La Empresa requiere a su personal:

- El cumplimiento de la normativa vigente, expresada en el Reglamento Interno de la Institución.
- Obrar de buena fe, cumpliendo los deberes expresados en las normas laborales vigentes.

La Institución no admitirá que sus empleados:

- Tengan un comportamiento violento
- Consuman o estén bajo efectos de bebidas alcohólicas o sustancias ilegales durante el desempeño de sus tareas.
- No respeten derechos de clientes, proveedores y compañeros de trabajo.

- Traten irrespetuosamente a un cliente, con un lenguaje descortés, insultante u obsceno
- Realicen insinuaciones, acciones o comentarios que puedan crear un clima de intimidación u ofensa.
- Discriminen u hostiguen a otro en función de prejuicios de raza, religión, color, sexo, edad, nacionalidad, discapacidad física, etc.

Si un empleado se considerara afectado por alguna de estas conductas puede elevar su reclamo a Recursos Humanos.

No se admiten represalias en contra de empleados que hayan efectuado este tipo de reclamos.

### 3.2. Conflicto de intereses

Los mismos se producen cuando un empleado realiza actividades externas incompatibles o persigue intereses personales a expensas de los de la empresa.

Para evitar este tipo de conflictos, tengamos presente:

- No realizar trabajos ajenos a la actividad de la empresa durante el horario laboral, dentro o fuera de las instalaciones de la misma.
- No utilizar los recursos de la empresa para actividades ajenas a las responsabilidades del puesto
- No aceptar dinero u otros beneficios por servicios prestados en función de la relación comercial con proveedores de la empresa.
- En la relación con clientes y proveedores se deberá rechazar cualquier obsequio cuyo costo sea excesivo. De ser recibido deberá ser comunicado a Recursos Humanos, quien dispondrá si se restituye el regalo o se lo utiliza con fines de beneficencia.

Será responsabilidad de cada empleado consultar con Recursos Humanos o el Director antes de comenzar cualquier actividad que pueda crear un conflicto con los intereses de la empresa.

## 4. La Presentación Personal

### 4.1. Uso de uniformes

La empresa proveerá, como lo establece el convenio, los uniformes destinados al uso del personal.

Es requerido:

- El uso cotidiano de los uniformes para la realización de las tareas.
- Conservar y usar en adecuadas condiciones las prendas de trabajo.

### 4.2. La presentación personal y la imagen de la empresa

La identidad de la empresa se conforma con cada uno de sus integrantes. Por lo tanto, es responsabilidad de todos procurar una presentación personal adecuada que permita mantener la imagen positiva que la empresa y cada uno de sus miembros tiene en la comunidad.

## 5. La responsabilidad sobre bienes de la empresa

La Institución posee diversos bienes utilizados por los empleados en el desarrollo de su trabajo.

Es responsabilidad de los empleados proteger los bienes que les fueran confiados con relación a sus funciones y respetar los procedimientos de seguridad.

### 5.1. Bienes materiales

Las instalaciones, equipos, vehículos, fondos financieros y demás recursos de la empresa solo pueden utilizarse para llevar a cabo las actividades de la empresa.

Es necesario tener en cuenta:

- Cerrar debidamente escritorios, oficinas vehículos e inmuebles
- Evitar daños en relación a los bienes de la empresa
- Proteger contra daños, robos y accesos no autorizados a los sistemas de información computarizados y archivos generados por las computadoras
- No utilizar para fines ajenos a los laborales los sistemas informáticos

## 5.2. Acerca del manejo de dinero

- Cuidar los fondos de propiedad de la Empresa en sus distintas formas: cheques, cuentas bancarias, efectivo, cobros. El tenedor de fondos es responsable de su correcta utilización.

## 5.3. Acerca del manejo de información confidencial

- Asegurarse de que la información confidencial que es identificada expresamente, sea custodiada de acuerdo a las instrucciones de la empresa.
- No se difundirá información confidencial antes de que se autorice su divulgación.
- Cuidar la redacción de información especialmente en los documentos correspondientes a obligaciones financieras, legales y operativas.

La Dirección

## Anexo 10: Definición de factores gestionaes

GUÍA PARA EVALUAR FACTORES GESTIONALES	
<b>Factor: GESTIÓN Y DESARROLLO DE COLABORADORES</b>	
INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
Capacidad de delegar trabajo y asignar responsabilidades realizando un seguimiento efectivo. Aptitud para la identificación de colaboradores con el potencial adecuado, asumiendo la responsabilidad de su desarrollo.	Supervisa las actividades de colaboradores Brinda soporte, da indicaciones, fija objetivos Identifica las acciones y los instrumentos correctos para el crecimiento de sus colaboradores Delega responsabilidades, brindando técnicas y herramientas que puedan ser útiles
<b>Factor: COMPETENCIA PROFESIONAL</b>	
INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
Es la actitud proactiva orientada a mantener su actualización laboral a fin de optimizar la competencia teórico práctica.	Se interesa por aprender y profundizar sus conocimientos sobre actividades y procedimientos tanto propias de su área como temáticas no vinculadas directamente con ella Es curioso, pregunta Se informa Trata de entender los nuevos procedimientos
<b>Factor: SOLUCIÓN DE PROBLEMAS E INNOVACIÓN</b>	
INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
Capacidad para identificar los problemas "verdaderos", analizando y desarrollando alternativas novedosas, explorando más allá de los aspectos convencionales de la situación.	Posee una visión global de la situación Analiza el problema desde diferentes enfoques Es pragmático Se hace preguntas No se bloquea con los detalles
<b>Factor: ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO</b>	
INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
Mantiene una optima relación entre la productividad que obtiene, la forma en que utiliza los recursos y los procedimientos que aplica. Cumple con los objetivos de la tarea asignada, buscando reducir el número de errores e imperfecciones	Organiza su propio trabajo en base a los tiempos que dispone Establece prioridades Es ordenado Se concentra Crea instrumentos de trabajo simples y eficaces

Factor: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE POR LA TAREA REALIZADA	
INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
Esfuerzo y logro de una calidad de servicio que satisfaga las expectativas de los clientes internos y externos.	Muestra interes por los requerimientos del cliente desde el primer contacto No hace esperar inutilmente al cliente
Generar compromisos en la mejora continua de las tareas y procesos, todo ello, teniendo en cuenta la opinión de dichos clientes.	Se asegura de que el cliente haya obtenido lo que quiere Encuentra las soluciones mas eficaces y concretas para el problema del cliente Perceve a la calidad como un objetivo y una responsabilidad personal
Factor: CAPACIDAD PARA TRABAJAR EN EQUIPO	
INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
Actitud y disposición para integrar grupos de trabajo interdisciplinarios dentro y fuera de su área, brindando y obteniendo colaboración a fin de lograr efectividad en los resultados esperados y un buen clima laboral.	Se preocupa por entender los argumentos y puntos de vista del otro Acepta las criticas Brinda a los demás informaciones correctas para permitirles tomar decisiones Establece relaciones eficaces y constructivas No busca exclusivamente su propio beneficio
Factor: FLEXIBILIDAD	
INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
Predisposición para adaptarse a cambios relacionados con la tarea, el proceso de trabajo y la organización.	Se muestra dispuesto a cambiar de idea u objetivo cuando la situación lo requiere Esta dispuesto a aprender de los otros No es rígido ni rutinario Acepta, sin sentirse forzado, nuevos procesos de trabajo Lo estimulan los cambios. Tiene interés por la experimentación de nuevos roles o tareas
Factor: RESPONSABILIDAD TOTAL	
INDICADOR	CONDUCTAS OBSERVABLES
Capacidad para asumir la responsabilidad de las tareas a su cargo, sin necesidad de seguimiento por parte de su supervisor, manteniendo una actitud proactiva en su competencia teórico práctica.	Es exigente consigo mismo Controla más de una vez si no esta seguro Busca información, se documenta No tiene temor de asumir riesgos y responsabilidades Es autónomo