



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

***“Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia,
productividad y elevar la motivación de sus colaboradores”***

**Alumnos: Bernal María Victoria
Bonalumi Pedro**

Docente Tutor: Lic. Barrale Susana

- 2018 -



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

FORMULARIO C



**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional**

Lugar y fecha:

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

Integrantes: Bernal María Victoria

Bonalumi Pedro

Profesor Tutor del PG: Lic. Barrale Susana

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: **Lic. García Isabel**

1er Vocal: **Buteler Constanza**

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:

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



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

DEDICATORIAS

A todos los profesores, que supieron enseñarnos y guiarnos en nuestra carrera universitaria. Que en cada materia nos brindaron sus conocimientos y experiencias, y gracias a ellos hoy estamos aquí.

A nuestros compañeros, que compartieron cada etapa de nuestra carrera.

Y especialmente a nuestra familia y amigos que siempre nos apoyaron en todo.



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

AGRADECIMIENTOS

A nuestra profesora tutor Lic. Susana Barrale, que nos acompañó en este proyecto brindando su apoyo y conocimientos.

A los miembros de la empresa analizada, que nos abrió sus puertas y brindó toda la información necesaria para la realización de nuestro proyecto final de grado.

Y a todas aquellas personas que directa o indirectamente ayudaron para que podamos terminar nuestro proyecto final de grado.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| RESUMEN | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 6 |
| 1° MÓDULO | 7 |
| 1.1 Presentación de la organización:..... | 7 |
| VISIÓN | 7 |
| MISIÓN | 7 |
| 1.2 Estructura: | 8 |
| 2° MÓDULO | 9 |
| 2.1 OBJETIVOS DE LA INTERVENCION | 9 |
| 2.1.1 OBJETIVO GENERAL | 9 |
| 2.1.2 OBJEIVOS ESPECÍFICOS: | 9 |
| 3° MÓDULO | 10 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 10 |
| 4° MÓDULO | 51 |
| 4.1 MARCO METODOLÓGICO | 51 |
| 4.2.7 Conclusión diagnóstica | 65 |
| 4.3 Introducción al plan de Recursos Humanos | 66 |
| PROCEDIMIENTO DE PLAN DE CARRERA ÁREA COMERCIAL DE INDUMENTARIA S.A..... | 73 |
| RECOMENDACIONES | 115 |
| 4.4.6 Conclusiones Finales | 116 |
| BLOGRAFIA | 117 |
| ANEXO | 119 |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

RESUMEN

El proyecto final de grado consiste en un plan de intervención llevado a cabo en una empresa que fabrica y comercializa indumentaria en la ciudad de Córdoba. Por su envergadura y presencia en el mercado local decidimos no dar el nombre real de la empresa, elegimos un nombre de fantasía que es “Indumentaria S.A”.

Cuando comenzamos a analizar a Indumentaria S.A, nos encontramos que la mayor debilidad se hallaba en el área comercial de la organización. Es por eso que nuestro trabajo está orientado solo a esa área.

El objetivo de nuestro trabajo es elaborar un plan estratégico de carrera para el área comercial de Indumentaria S.A. y en base a ese plan mejorar la descripción de puestos y evaluaciones de desempeño, con el fin de optimizar y mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores.

Para el establecimiento del objetivo definido fue necesario un análisis de la situación actual de la empresa. La metodología utilizada fue la entrevista y cuestionarios, tanto para los dueños y responsables de la empresa como para los colaboradores del área comercial.

De la interpretación de los datos obtenidos, se llegó a un diagnóstico de la organización donde se logró identificar claramente las falencias del área comercial en cuanto a la gestión de sus recursos humanos.

Luego del análisis detallado del diagnóstico, nuestra propuesta de mejora consiste en un plan integral de carrera para los colaboradores del área comercial. Brindando herramientas clave para una gestión eficiente de sus recursos humanos, que le permita a Indumentaria S.A asegurar que las cualidades necesarias y la experiencia estén disponibles en el momento que se necesitan, ofreciendo oportunidades de crecimiento dentro de la organización, aumentando el compromiso y productividad de sus colaboradores.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

INTRODUCCIÓN

Al hacer una mirada hacia atrás nos damos cuenta de que en materia de Recursos Humanos ha cambiado bastante, desde la forma de administrarlo hasta su función dentro de la empresa son totalmente distintos a lo que eran en un comienzo. La gestión de los Recursos Humanos dentro de las organizaciones ha pasado a ocupar un lugar estratégico y dinámico, centrando su clave de éxito en el capital humano. Es a través de su gente que las organizaciones consiguen sus metas y objetivos.

Dentro de las herramientas de Recursos Humanos encontramos como central para nuestro proyecto final de grado el plan de carrera. Éste, es el proceso vinculado a la gestión del talento humano, que contribuye a planificar a futuro el desarrollo y crecimiento que puede lograr un colaborador mediante la guía, el acompañamiento y el entrenamiento adecuado con respecto a las oportunidades dentro de la empresa. En este camino el trabajador establece sus metas profesionales y debe ser capaz de identificar los medios por los cuales las alcanzará con la ayuda de la organización.

La administración moderna del talento humano va más allá de la administración de las personas. Requiere la implementación de prácticas modernas que aseguren a la organización a contar con el personal necesario en todo momento, y es a través de una buena gestión del talento que las organizaciones lograrán sus objetivos. Para la realización del proyecto final de grado dividiremos el trabajo en cuatro módulos centrales:

1° Módulo: Presentación y descripción de la organización analizada en el proyecto final de grado.

2° Módulo: Objetivos de la intervención, metodología utilizada y ejes orientadores del proyecto final de grado.

3° Módulo: Se presenta el marco teórico, cuyo contenido respaldará el desarrollo de la temática abordada.

4° Módulo: Se expone el relevamiento y diagnóstico, plan de intervención y conclusiones.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

1° MÓDULO

1.1 Presentación de la organización:

INDUMENTARIA S.A es una empresa familiar con una extensa trayectoria en el rubro textil y comercial, tiene sus orígenes en la década del 60. En un primer momento, la compañía se especializó en la representación de las marcas de indumentaria más importantes del país, hasta que en 1994 surge la iniciativa de crear una cadena comercial bajo el mismo nombre. Así, nace en la ciudad de Córdoba el primer local, con un concepto orientado a brindar una propuesta que se adapte a las necesidades del cliente, seleccionando las mejores marcas y sus productos, y definiendo como pilares de funcionamiento las premisas de Moda, Calidad y Precio.

Cinco años más tarde, con la convicción de profundizar estas premisas y el objetivo de interpretar los deseos de sus clientes, Indumentaria S.A lanza su primera marca propia, una combinación estratégica de diseño, calidad y valor. El éxito de esta marca y el crecimiento de la compañía dieron lugar en 2005 al nacimiento de la segunda marca propia, orientada a un público masivamente joven y conformado por colecciones de prendas básicas, accesibles y con estilo.

Así, Indumentaria S.A consolidó un proceso de expansión que le permitió en 2006 inaugurar su propia fábrica y centro de distribución, y un año más tarde lanzar su tercera marca, enfocada exclusivamente en el público femenino y las nuevas tendencias.

En los siguientes años, profundizó su plan de nuevas aperturas, superando los 10 locales en distintos puntos estratégicos de la ciudad de Córdoba y el interior de la provincia. De esta forma, se ha posicionado como marca líder y referente del mercado.

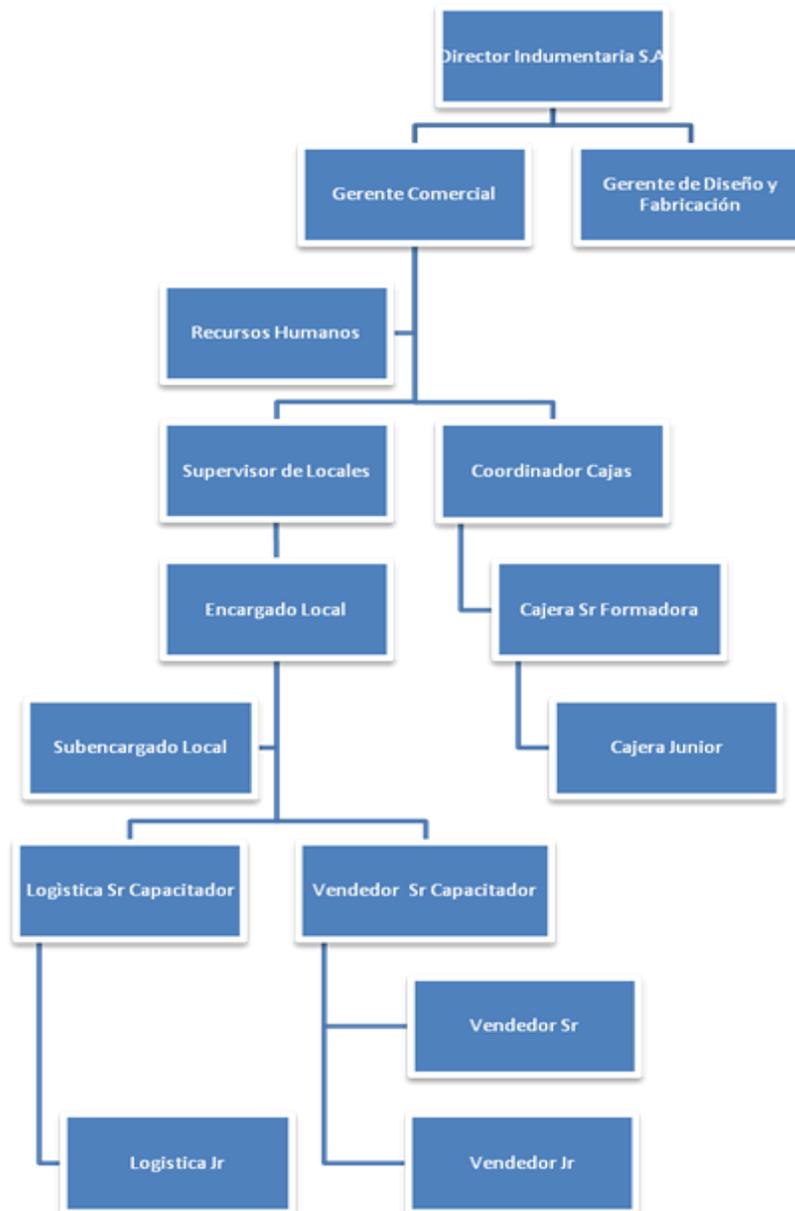
VISIÓN: Ser la mejor cadena de locales de indumentaria del país

MISIÓN: Somos una empresa que impulsa el crecimiento personal y profesional de nuestro equipo, buscando siempre nuevos desafíos. Promovemos el beneficio de todos los miembros de nuestra cadena de valor, integrando emprendedores con pasión.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

Seleccionamos, producimos y adaptamos la moda para nuestros clientes, con la mejor relación calidad/precio, asesorándolos y brindando una experiencia de compra excepcional.

1.2 Estructura:



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

2° MÓDULO

2.1 OBJETIVOS DE LA INTERVENCION

2.1.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar una propuesta para aumentar la satisfacción del personal comercial, fomentando el desarrollo y crecimiento en las capacidades como trabajadores, a través de un plan de carrera

2.1.2 OBJEIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar, a través del diagnóstico organizacional las necesidades, objetivos y estrategias del área comercial.
- Indagar sobre los factores que influyen en el desempeño de los vendedores, cajeras, logísticas, etc. (en definitiva, el área comercial en su totalidad)
- Conocer las necesidades de los trabajadores.
- Generar acciones para lograr el compromiso y sensibilización del colaborador para con el plan de carrera, (Vendedores, Cajeras, Logísticas, etc.)
- Desarrollar un plan de carrera en donde, a medida que se consigan ciertos logros, se pueda ir evolucionando dentro de la organización.
- Desarrollar los incentivos y reconocimientos que tendrán los colaboradores en cada una de las etapas.
- Establecer los criterios de evaluación y actualización del programa de incentivos y reconocimientos.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

3º MÓDULO

3. MARCO TEÓRICO

Comenzaremos nuestro marco teórico con conceptos básicos e iremos profundizando aquellos temas que sean más específicos al PFG.

3.1 *Concepto de Organización:*

Según Robbins “Una organización es una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad” (Robbins, 2000, P.16).

Robins, S. Coulter, M (2005) Plantean que las organizaciones “*Comparten tres características comunes*”:

- Cada organización mantiene una finalidad distinta, que se expresa como la meta o las metas que desea alcanzar.
- Toda organización está compuesta por personas, hacen falta personas para realizar el trabajo que se necesita para que la organización cumpla sus metas.
- Todas las organizaciones crean una estructura deliberada para que los integrantes puedan trabajar. Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin límites claros ni precisos de los deberes laborales y sin apegarse rigurosamente a ninguna disposición laboral explícita; en otras palabras, puede ser una red simple de relaciones vagas. Pero también puede ser una estructura más tradicional con reglas, normas y descripciones de puestos bien definidas y en la que algunos integrantes identificados como “jefes” tienen la autoridad sobre los demás.

En síntesis, el término organización se refiere a una entidad que tiene una finalidad definida, personas o integrantes y alguna estructura deliberada.

Esta definición es muy útil para entender el concepto de organización, pero no tiene en cuenta el entorno y los cambios a los que las organizaciones deben adaptarse para mantenerse y ganar competitividad.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

3.2 Las organizaciones como sistemas abiertos:

Según Chiavenato “las organizaciones son sistemas abiertos. Sistema es un conjunto de elementos, relacionado de modo dinámico, que desarrollan determinada actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. Todo sistema requiere materia energía o transformación obtenidas en el ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son necesarios en las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente”. (Chiavenato, 2005. P. 15-16)

Katz y Kahn, desarrollan un modelo de organización más amplio y complejo basado en la teoría de sistemas. De acuerdo con este modelo, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto:

1. Importación (entradas): La organización recibe insumos del ambiente y necesita provisiones renovadas de energía de otras instituciones, o de personas, o del medio ambiente material. Ninguna estructura social es autosuficiente ni autocontenida.
2. Transformación (procesamiento): Los sistemas abiertos transforman la energía disponible. La organización procesa y transforma sus insumos en productos acabados, mano de obra, servicios.
3. Exportación (salida): Los sistemas abiertos exportan ciertos productos hacia el ambiente.
4. Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten: El funcionamiento de cualquier sistema consiste en ciclos repetitivos de importación- transformación- exportación.
5. Entropía negativa: Los sistemas abiertos necesitan moverse para detener el proceso entrópico para reabastecerse de energía manteniendo indefinidamente su estructura organizacional.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

6. Información como insumo: Los sistemas abiertos reciben también insumos de tipo informativo que proporcionan señales a la estructura sobre el ambiente y sobre el funcionamiento en relación con éste.
7. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica: En este sentido, los sistemas abiertos se caracterizan por un estado de equilibrio: existe un flujo continuo de energía del ambiente exterior y una continua exportación de productos del sistema; sin embargo, el cociente de intercambio de energía y las relaciones entre las partes siguen siendo los mismos.
8. Diferenciación: La organización tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.
9. Equifinalidad: El cual plantea que un sistema puede alcanzar, por diversos caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.
10. Límites o fronteras: La organización presenta barreras entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente.

En resumen, las organizaciones son sistemas abiertos que necesitan de personas para el cumplimiento de sus objetivos.

3.3 Las personas:

Según el autor “Las personas planean, organizan, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización” (Chiavenato, 2000, P.61).

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

Según el autor hay diversas vertientes para estudiar las personas: las personas como personas, dotadas de características propias de personalidad e individualidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales; y las personas como recursos, dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional. (Chiavenato, 2000).

Según Gibson “El desempeño individual es la base del rendimiento organizacional, por lo tanto, el comprender el comportamiento individual es decisivo para una administración eficiente” (Gibson, 2001, P.10) Motivación:

A través de teorías y a lo largo de la historia el ser humano intentó conocer que es lo que motiva a otro a realizar determinada tarea y cuáles son las condiciones necesarias para obtener un resultado específico, por ello podemos decir que la motivación es un término de deseos e impulsos que una persona siente para realizar una actividad o cumplir un objetivo, es una combinación de procesos que nos llevan a actuar de una manera determinada. (Kanfer, 1990).

La motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención. Según Chiavenato “sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas” (Chiavenato, 2000, P.68).

Para este autor el concepto *Motivación* es difícil de definir, puesto que se ha utilizado de diferentes sentidos. De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera. Este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. (Chiavenato, 2000).

Exigen tres premisas que explican el comportamiento humano:

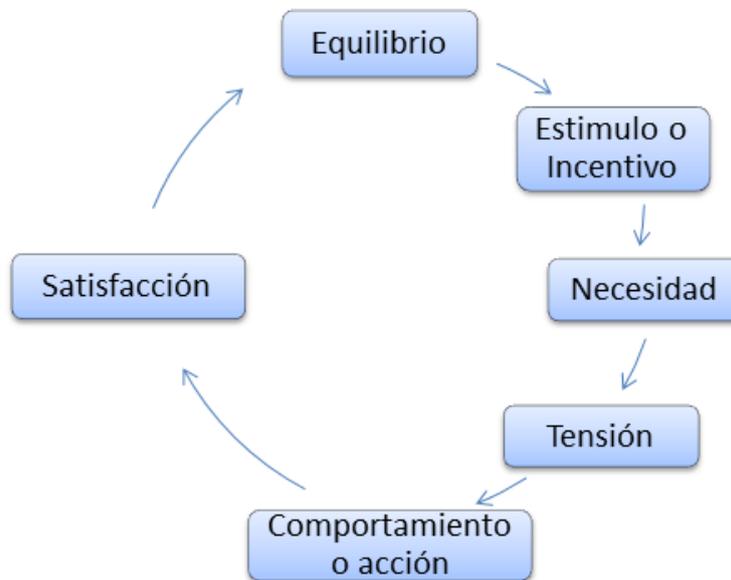
1. El comportamiento es causado: existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

2. El comportamiento es motivado: en todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es casual ni aleatorio; siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos: en todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad o una tendencia. Expresiones que sirven para indicar los “motivos” del comportamiento.

Aunque el modelo básico de motivación sea el mismo para todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera como se percibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona.

3.3.2 Ciclo Motivacional: Chiavenato indica que el ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Ésta es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo satisface la necesidad y, por ende, descargara la tensión provocada por aquella y recobra el estado de equilibrio.



La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica.

3.3.3 Teorías Motivacionales:

Gibson afirma que “Las teorías de la motivación se dividen en dos categorías: teoría de contenido y teoría de proceso. Las teorías de contenido centran su atención en factores de la persona, que fortalecen, orientan, mantienen y detienen la conducta. Estas teorías pretenden determinar las necesidades específicas que motivan a la gente. Las teorías de proceso describen y analizan de qué forma se fortalece, se orienta, se mantiene y detiene la conducta” (Gibson, 2001, P 148).

Se revisarán las distintas teorías motivacionales relacionadas exclusivamente a explicar las necesidades de los empleados en su entorno laboral.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

3.3.4 Teorías de contenido:

3.3.4.1 Teoría de Jerarquía de necesidades de Maslow:

Maslow planteó que todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza para ser satisfechas, dicho enfoque sobre la motivación es uno de los más difundidos, ya que lo llevaron a estructurar las necesidades que el hombre experimenta, con base en una jerarquía, haciendo que los humanos reaccionen de conformidad con la necesidad dominante en un momento determinado, estableciendo que la motivación está en función de la satisfacción que debe alcanzarse prioritariamente.

De acuerdo a Dubrin (2003), la jerarquía de necesidades de Maslow se divide en dos partes, necesidades de orden inferior y necesidades de orden superior, de tal manera que Maslow coloca estas necesidades humanas en un modelo en forma de pirámide.



Fuente: Dubrin, 2003, cap. 5, p. 89

De acuerdo con Maslow (cit. por Rodríguez, 1999, p. 112), los motivadores del comportamiento serán las necesidades y se pueden clasificar en 5 grupos:

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

- 1) **Básicas o fisiológicas:** son las necesidades básicas para el sustento de la vida humana, tales como alimentos, agua, calor, abrigo y sueño. Según Maslow, en tanto estas necesidades no sean satisfechas en el grado indispensable para conservación de la vida, las demás no motivarán a los individuos. Pero también se pueden encontrar otras necesidades esenciales, como el salario base, el descanso y las condiciones laborales, entre otras. Estas necesidades están relacionadas con la organización (Gonzalez y Olivares, 1999; Rodriguez, 1999).
- 2) **Seguridad:** son las necesidades o deseos de estabilidad, ausencia de miedo, seguridad laboral, aumento del salario y prestaciones laborales (Gonzalez y Olivares, 1999; Rodriguez, 1999).
- 3) **Sociales** (de afiliación o pertenencia): dado que los seres humanos son seres sociales, los individuos experimentan la necesidad de pertenencia, de ser aceptados por los demás. De integrarse con el grupo laboral e identificarse con la organización (Gonzalez y Olivares, 1999; Rodriguez, 1999).
- 4) **Estimación:** de acuerdo con Maslow, una vez que las personas satisfacen sus necesidades de pertenencia, tienden a desear la estimación tanto propia como de los demás. Este tipo de necesidad produce satisfacciones como poder, prestigio, reconocimiento, categoría, seguridad en uno mismo e importancia del trabajo (Gonzalez y Olivares, 1999; Rodriguez, 1999).
- 5) **Auto-realización:** Maslow consideró a ésta como la necesidad más alta de su jerarquía. Se trata del deseo de llegar a ser lo que se es capaz de ser; de optimizar el propio potencial y de realizar algo valioso. Necesidades de autosatisfacción como desarrollo personal y necesidad de crecer lo máximo posible de acuerdo a su potencial.

Según Davis y Newstron (1993), en el ámbito del trabajo las necesidades inferiores básicas no suelen dominar, debido a que ellas se encuentran normalmente satisfechas. Los trabajadores se verán motivados principalmente por las necesidades de seguridad, sociales, de estima y por último de realización personal.

3.3.4.2 Teoría ERC de Alderfer:

Según Gibson (2001) “Alderfer está de acuerdo con Maslow en que las necesidades del individuo están dispuestas en un orden jerárquico. Sin embargo, la jerarquía de necesidades propuesta por el autor se compone únicamente de tres series de necesidades, que son:

- 1) Existencia:** necesidades que se ven satisfechas por factores como los alimentos, el aire, el agua, el salario y las condiciones laborales.
- 2) Relación:** necesidades que se satisfacen mediante relaciones sociales e interpersonales significativas.
- 3) Crecimiento:** necesidades satisfechas por el individuo que hace aportes creativos o productivos.

Lo particular de esta teoría y que lo diferencia de la teoría de Maslow, es que Alderfer plantea que es posible que estén activas dos o más necesidades simultáneamente. Asimismo, afirma que en el caso de que las necesidades superiores estén insatisfechas, se acentúa el requerimiento para obtener las inferiores. En esta perspectiva no se parte del supuesto de una progresión gradual rígida de necesidades, si no por el contrario, de un ordenamiento flexible donde es posible transitar de necesidades sin que sean satisfechas totalmente unas para pasar a las siguientes (Robins, 2004).

Cuando un nivel superior se frustra, se acentúa el deseo de la persona por satisfacer una necesidad inferior. “la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar una regresión a una necesidad inferior” (Robins, 2004, p.162).

Aplicado al ámbito del trabajo, Davis y Newstrom (1993) sostienen que los empleados inicialmente se interesan por satisfacer las necesidades de existencia (paga, condiciones de trabajo, seguridad del puesto, etc.) para luego centrarse en las de relación, de manera de sentirse comprendido por sus autoridades, subalternos y pares. Finalmente, se enfocará en las necesidades de crecimiento o autorrealización personal, fortaleciendo su autoestima.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

3.3.4.3 Teoría de los dos factores de Herzberg

En tanto Maslow y Alderfer sustentan sus teorías en las necesidades humanas; Chiavenato sostiene que “Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior)” (Chiavenato, 2000, p. 76).

Frederick Herzberg propone dos factores que nos hablan acerca de la satisfacción e insatisfacción que afectan de manera diferente el comportamiento humano (fig.1)

Los dos factores son:

1. **Factores higiénicos:** condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; comprenden las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima laboral, los reglamentos internos, las oportunidades, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción. Cuando son precarios producen insatisfacción y se denominan factores de insatisfacción. Se les denomina factores higiénicos porque son esenciales y preventivos, a pesar de que evitan la insatisfacción no precisamente provocan satisfacción.

Herzberg compara este efecto como el de algunos medicamentos: evitan la infección, pero no mejoran la salud. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción (Chiavenato, 2000).

2. **Factores motivacionales:** tienen que ver con el contenido del cargo las tareas y los deberes relacionados con el puesto en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y aumento de la productividad. cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial. Cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción. Por estas razones se denominan factores de satisfacción (Chiavenato, 2000).

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| LOS DOS FACTORES DE HERZBERG | |
|---|---|
| FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción) | FACTORES DE HIGIENE (De insatisfacción) |
| Contenido del cargo (Como se siente el individuo en relación a su cargo. | Contexto del cargo (Como se siente el individuo en relación condiciones de la empresa. |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. El trabajo en si 2. Realización 3. Reconocimiento 4. Progreso profesional 5. Responsabilidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Las condiciones de trabajo 2. Administración de la empresa 3. Salario 4. Relaciones con el supervisor 5. Beneficios y servicios sociales |

Fig.1 Fuente: Dress a day, 2001

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (jobenrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales. (Chiavenato, 2000)

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Según Herzberg, el enriquecimiento de tareas trae efectos altamente deseables, como el aumento de la motivación y de la productividad, la reducción del ausentismo y la reducción de la rotación del personal. No obstante, algunos críticos de ese sistema anotan una serie de efectos indeseables, como el aumento de la ansiedad por el constante enfrentamiento con tareas nuevas y diferentes, principalmente cuando no son exitosas las primeras

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

experiencias; aumento del conflicto entre las expectativas personales y los resultados de su trabajo en las nuevas tareas enriquecidas; sentimientos de explotación cuando la empresa no acompaña el enriquecimiento de tareas con el aumento de la remuneración; reducción de las relaciones interpersonales, dada la mayor dedicación a las tareas enriquecidas. (Chiavenato, 2000).

Aunque la teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de necesidades, y la de Herzberg en dos clases de factores, ambas se apoyan en la premisa implícita de que existe una manera mejor de motivar a las personas. Bien sea a través del reconocimiento de las necesidades humanas o mediante el empleo de los factores motivacionales. Sin embargo, ninguna de estas teorías tiene en cuenta la influencia del entorno sobre las personas.

3.3.4.4 Teoría de necesidades aprendidas de McClelland

David McClelland y otros han propuesto la teoría de las tres necesidades, que afirma que existen tres necesidades adquiridas (no innatas) que son motivos importantes en el trabajo. Relacionadas con conceptos del aprendizaje, opina que muchas necesidades tienen su origen en la cultura de una sociedad. Estas tres necesidades incluyen la necesidad de logro (nLog), que es el estímulo para sobresalir, obtener logros con relación a una serie de normas y luchar para tener éxito; necesidad de poder (nPod), que es la necesidad de hacer que otros se comporten como no se comportarían de otro modo, y la necesidad de pertenencia (nPer), que es el deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas. (Robbins, 2005).

“El autor afirma que cuando una necesidad se hace intensa motiva a la persona a adoptar el tipo de comportamiento que lleva a satisfacerla. Por ejemplo, un trabajador con una nLog elevada se fijará metas estimulantes, trabajará duramente para alcanzarlas y utilizará sus capacidades y destrezas para conseguirlas” (Gibson, 2001, P. 153).

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

3.3.5 Teorías de proceso: “Teorías que describen y analizan el proceso por el cual la conducta se energiza, se orienta, se mantiene y se detiene” (Gibson, 2001, P. 159).

Para abordar las teorías de proceso de motivación es muy importante comenzar con el proceso de aprendizaje de las personas. El aprendizaje es uno de los procesos fundamentales que subyacen en la conducta, y por lo tanto en la motivación. La mayor parte de la conducta de las organizaciones es conducta aprendida. (Gibson, 2001).

“El aprendizaje es el proceso por el cual se produce un cambio relativamente duradero en la conducta como resultado de la práctica” (Gibson, 2001, p. 169).

3.3.5.1 Teoría del reforzamiento:

Según B. F. Skinner, el factor central para el control del comportamiento es el refuerzo. Un refuerzo es cualquier consecuencia que, cuando sigue inmediatamente a una respuesta, aumenta la probabilidad de que esa respuesta se repita posteriormente. (Robins, 2005)

El autor propone que el administrador solo necesita entender la relación entre las conductas y sus consecuencias para poder crear condiciones de trabajo que alienten las conductas deseables y desalienten las indeseables. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas. (Robins, 2005)

Skinner plantea que existen cuatro tipos de reforzamiento, positivo, Negativo o evitación, extinción y castigo (Gibson, 2001).

- 1) Positivo:** por medio de elogios a las mejoras y conductas que se desea alentar.
- 2) Negativo o evitación:** establecimiento de reglas que el empleado busca cumplir para evitar una reprimenda.
- 3) Extinción:** se elimina el reforzamiento positivo, es decir, el empleado pierde un beneficio y elogio por buen resultado o conducta
- 4) Castigo:** el comportamiento indeseado genera una consecuencia como acción disciplinaria, advertencia formal al empleado o despido.

3.3.5.2 Teoría de las expectativas

Según Robbins, “La explicación más completa y ampliamente aceptada de la motivación de los empleados hasta la fecha es la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom”.

“La teoría de las expectativas afirma que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en la expectativa de que después del hecho se presentará un resultado dado y en el atractivo de ese resultado para el individuo. (Robbins, 2005, p. 405)

Esta teoría incluye tres variables o relaciones:

- 1) Expectativa o vínculo entre el esfuerzo y el desempeño: es la probabilidad percibida por el individuo de que ejercer una cantidad dada de esfuerzo producirá cierto nivel de desempeño.
- 2) Medio o vínculo entre el desempeño y la recompensa: es el grado al que el individuo cree que desempeñarse a un nivel en particular es un medio para lograr el resultado deseado.
- 3) Valencia o atractivo de la recompensa: es la importancia que el individuo otorga al resultado o recompensa potencial que se puede lograr en el trabajo. La valencia considera tanto los objetivos como las necesidades del individuo.

La clave de la teoría de las expectativas es comprender el objetivo de un individuo y el vínculo entre el esfuerzo y el desempeño, entre el desempeño y las recompensas y, por último, entre las recompensas y la satisfacción de objetivos individuales. Destacan los pagos o recompensas. Como resultado, debemos creer que las recompensas que ofrece una organización concuerdan con lo que desea el individuo. (Robbins, 2005).

3.3.5.3 Teoría de la equidad

El término equidad se relaciona con el concepto de justicia y el mismo trato comparado con los demás que se comportan en formas similares. Existen bastantes evidencias de que los empleados comparan sus contribuciones y resultados laborales con los de otros

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

empleados y que las desigualdades influyen en el grado de esfuerzo que los empleados ejercen. (Robbins, 2005)

La teoría de la equidad, desarrollada por J. Stacey Adams, propone que los empleados perciben lo que obtienen de una situación laboral (salidas) con relación a lo que aportan a ésta (entradas) y después comparan su relación de entradas y salidas con las relaciones de entradas y salidas de otros empleados importantes. Si una empleada percibe que su relación es igual a la de otros empleados importantes, existe un estado de equidad. En otras palabras, ella percibe que su situación es justa, que la justicia prevalece. Sin embargo, si la relación es desigual, existe inequidad y se ve a sí misma como compensada en forma insuficiente o excesiva. Cuando ocurren inequidades, los empleados intentan remediar la situación. ¿Qué hacen los empleados cuando perciben una inequidad? La teoría de la equidad propone que los empleados podrían:

1) distorsionar las entradas o salidas de otros, 2) comportarse de alguna manera que indujera a otros a cambiar sus entradas o salidas, 3) comportarse de alguna manera que cambiara sus propias entradas o salidas, 4) elegir una persona diferente como punto de comparación, o 5) renunciar a su empleo.

3.3.5.4 Teoría de establecimiento de metas:

Según Gibson, “Edwin Locke propuso que el establecimiento de metas es un proceso cognitivo con cierta utilidad práctica. Su visión fue que las metas e intenciones consientes de un individuo son los determinantes principales del comportamiento” (Gibson, 2001, p. 189).

La intención de trabajar hacia el logro de una meta es una fuente importante de motivación laboral. Los estudios sobre fijación de metas han demostrado que metas específicas y desafiantes son fuerzas motivadoras superiores. Las metas difíciles y específicas producen un nivel de rendimiento más alto que la meta general de “haz tu mejor

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

esfuerzo”. La especificidad del objetivo mismo actúa como un estímulo interno (Robins, 2005).

“Locke también describió detalladamente los atributos de los procesos mentales (cognitivos) en el establecimiento de metas. Los atributos que resalto son: la especificidad, la dificultad y la intensidad” (Robins, 2005, p. 192).

La especificidad del objetivo es el grado de precisión cuantitativa (claridad del mismo). La dificultad del objetivo es el grado de eficacia o de rendimiento previsto. La intensidad del objetivo corresponde al proceso de establecer el objetivo o de determinar cómo lograrlo (Robins, 2005).

Las conclusiones de la teoría de la fijación de metas se aplican a los que aceptan y están comprometidos con las metas. Las metas difíciles darán como resultado un desempeño más alto sólo si se aceptan. Aunque no podemos decir que la participación de los empleados en la fijación de metas es siempre deseable, es quizá preferible cuando uno espera resistencia a aceptar retos difíciles. En algunos casos, las metas establecidas de manera participativa estimularon un desempeño superior.

Por último, las personas se desempeñan mejor cuando obtienen retroalimentación sobre su progreso hacia sus metas porque ayuda a identificar las discrepancias entre lo que han hecho y lo que desean hacer; es decir, la retroalimentación actúa para guiar el comportamiento. Pero no toda la retroalimentación tiene la misma eficacia. La retroalimentación generada por uno mismo (cuando el empleado tiene la capacidad de supervisar su propio progreso) ha probado ser un motivador más poderoso que la retroalimentación generada externamente.

Además de la retroalimentación, otros tres factores han influido en la relación entre las metas y el desempeño. Éstos son el compromiso con las metas, la auto eficacia adecuada y la cultura nacional. La teoría de la fijación de metas presupone que un individuo está comprometido con la meta, es decir, está decidido a no disminuir ni abandonar la meta. El compromiso ocurre con mayor probabilidad cuando las metas se hacen públicas, cuando el

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

individuo tiene un centro de control interno y cuando el individuo fija las metas en vez de que éstas le sean asignadas. La autoeficacia se refiere a la creencia de un individuo de que es capaz de realizar una tarea. Cuanto mayor sea su autoeficacia, mayor será su confianza en su habilidad para lograr el éxito en una tarea. Así que, en situaciones difíciles, descubrimos que las personas con autoeficacia baja tienen más posibilidades de reducir su esfuerzo o renunciar por completo, en tanto que aquéllas con una autoeficacia elevada se esforzarán más para superar el reto. Además, los individuos que tienen una autoeficacia elevada parecen responder a la retroalimentación negativa con un aumento del esfuerzo y la motivación, en tanto los que tienen una autoeficacia baja reducen su esfuerzo cuando se les proporciona retroalimentación negativa (Robbins, 2005).

La motivación dentro del plan de carrera es un factor de suma importancia, ya que permite conducir al trabajador a interesarse más y a tratar de alcanzar sus objetivos dentro de la empresa a la cual pertenece, en la actualidad es un elemento muy importante en la administración de Recursos Humanos, por lo tanto, es importante conocerlo, y aún más dominarlo.

3.3.6 SISTEMAS DE RECOMPENSA ORGANIZACIONAL:

Luego de analizar las teorías motivaciones que influyen en el comportamiento dentro de las organizaciones, presentaremos las recompensas e incentivos que utilizan las empresas para motivar a sus trabajadores.

Según Chiavenato “La interacción entre personas y organizaciones puede explicarse mediante el intercambio de incentivos y contribuciones. Puesto que la organización es un sistema cooperativo racional, es necesario conocer qué motivos llevan a los individuos a cooperar. Los individuos están dispuestos a cooperar siempre y cuando sus actividades dentro de la organización contribuyan directamente con el logro de sus propios objetivos personales. De ahí se derivan los conceptos de incentivos y contribuciones” (Chiavenato, 2008, Pág. 117)

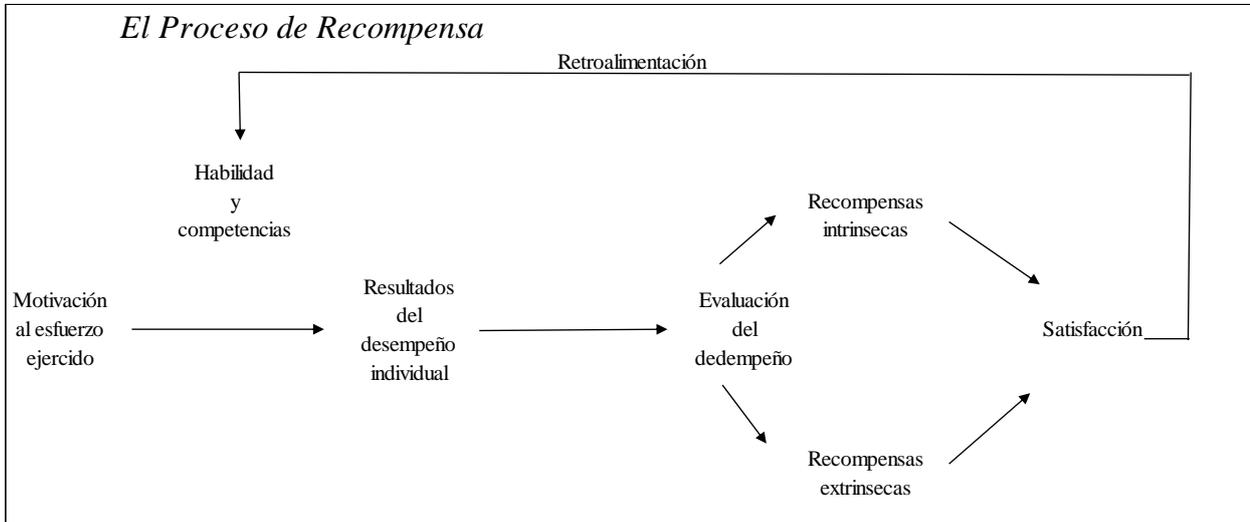
Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

- a) Incentivos (alicientes): son “pagos” hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, etc.). A cambio de las contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos.
- b) Contribuciones: “pagos” que cada trabajador hace a la organización a la cual pertenece (trabajo, esfuerzo, dedicación, puntualidad, esmero, etc.). A cambio de los incentivos cada contribución tiene un valor de utilidad que varía según la organización.

Según Gibson “Lo principales objetivos de los programas de recompensas son: 1) atraer a gente calificada para que se una a la organización. 2) Mantener a los trabajadores en el trabajo y 3) motivar a los empleados para lograr altos niveles de rendimiento” (Gibson, 2001, Pág. 2001).

Gibson presenta un modelo que integra la motivación, el rendimiento, la satisfacción y las recompensas. Este sugiere que la motivación para el esfuerzo no es suficiente para producir un rendimiento aceptable. El desempeño es el resultado de una combinación, el esfuerzo de un individuo, más su habilidad, destreza y experiencia. Se evalúa cada rendimiento individual de manera formal o informal. Como consecuencia de la evaluación, se distribuyen recompensas extrínsecas y el individuo evalúa las recompensas. Los individuos también reciben recompensas intrínsecas derivadas del trabajo. En la medida en que las recompensas son adecuadas y equitativas, los logros del individuo son satisfactorios (Gibson, 2001).

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores



Edgar Lawler ha resumido cinco conclusiones acerca de la investigación en ciencias de la conducta:

- 1- La satisfacción con una recompensa es una función de lo que se recibe y de lo que el individuo cree que debería recibir: esta conclusión se basa en las comparaciones que realizan las personas. Si los individuos reciben menos de lo que creen que deberían recibir, se sienten insatisfechos.
- 2- Los sentimientos de satisfacción de un individuo están influenciados por las comparaciones con los demás: las personas tienden a comparar sus esfuerzos, destrezas, antigüedad y desempeño laboral con los otros. Después intentan comparar las recompensas; es decir, comparan sus insumos (inputs) propios con los insumos de los demás en relación con las recompensas recibidas.
- 3- La satisfacción está influenciada por el grado de satisfacción de los empleados con las recompensas intrínsecas y extrínsecas.
- 4- Las personas difieren en lo que se refiere a las recompensas que desean y en la importancia relativa que estas recompensas tienen para ellos: las recompensas difieren

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

según los diversos momentos de la carrera profesional, las edades y las distintas situaciones.

5- Algunas recompensas extrínsecas son satisfactorias porque permiten que surjan otras recompensas: por ejemplo, el dinero es una recompensa que trae consigo otras cosas tales como: prestigio, autonomía, seguridad y protección.

Podemos clasificar a las recompensas en extrínsecas e intrínsecas. Las recompensas extrínsecas son externas al trabajo, tales como el sueldo, el ascenso, o beneficios adicionales. Las recompensas intrínsecas son aquellas que son parte del trabajo mismo, tales como la responsabilidad, el desafío y las características de retroalimentación del trabajo.

a) RECOMPENSAS EXTRÍNSECAS:

4. Recompensas financieras: sueldos y salarios: según Gibson “el dinero es una de las principales recompensas extrínsecas” (Gibson I., 2001, Pág. 206). Gibson explica que para comprender de qué manera el dinero afecta a la conducta, debe existir comprensión acerca de las percepciones y preferencias de la persona que será recompensada.

5. Beneficios complementarios: las organizaciones cada vez invierten más dinero en beneficios complementarios para sus colaboradores. Los beneficios complementarios desempeñan un papel decisivo en la elección de un empleo. El beneficio más valorado por los trabajadores es la cobertura médica. Otros beneficios pueden ser planes de pensiones y vacaciones. Este tipo de beneficios no está asociado al rendimiento del empleado. En muchos casos, se basa en la antigüedad o en la permanencia en el empleo (Gibson, 2001).

6. Recompensas interpersonales: son las recompensas externas como recibir reconocimiento o ser capaz de interactuar socialmente en el trabajo. Al designar a algunas personas trabajo de prestigio se puede mejorar el estatus de una persona. Una gran parte

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

de lo dicho acerca del estatus también se aplica al reconocimiento. En el contexto de la recompensa, el termino reconocimiento se refiere a la confirmación por parte de los directivos acerca de los logros del empleado (Gibson, 2001).

7. Ascensos: cuando se toman medidas de ascensos como forma de recompensa, intentan ajustar a las personas con los puestos de trabajos más apropiados para ellos. Los criterios a menudo utilizados para tomar decisiones de ascensos son el rendimiento y la antigüedad (Gibson, 2001).

b) RECOMPENSAS INTRÍNSECAS:

➤ Conclusión de una tarea: la habilidad para comenzar y terminar un proyecto o un trabajo es muy importante para algunas personas. Se trata de gente que valora la conclusión de una tarea. El efecto que tiene para estas personas es una forma de auto-recompensa. Las oportunidades que les permiten completar las tareas pueden tener para ellos un poderoso efecto motivador (Gibson, 2001).

➤ Logro: el logro es una recompensa auto administrada que se deriva del hecho de alcanzar un objetivo estimulante. David McClelland ha descrito las diferencias individuales que se perciben entre quienes buscan el logro. Algunos se fijan objetivos desafiantes, mientras que otros se proponen objetivos de perfil moderado o bajo (Gibson, 2001).

➤ Autonomía: algunas personas prefieren trabajos que les permitan tomar decisiones, ellos quieren trabajar sin estar sujetos a una estrecha supervisión. Una cierta sensación de libertad para hacer lo que el empleado considera mejor en una determinada situación.

➤ Desarrollo Personal: el desarrollo de cualquier individuo es único. Las personas que experimentan este desarrollo pueden darse cuenta de su crecimiento y perciben la expansión de sus habilidades. Al expandir sus habilidades y capacidades, pueden maximizar, o por lo menos satisfacer, su potencial de competencias. Algunos se sienten insatisfechos con su trabajo y con la organización si no se les permite o si no se le estimula el desarrollo de sus capacidades.

3.3.6.1 SISTEMAS DE RECOMPENSAS NO TRADICIONALES:

Todos sabemos que para muchas personas las recompensas que se pueden esperar son el salario, los beneficios complementarios y las oportunidades para alcanzar objetivos estimulantes. Gibson presenta cuatro enfoques de recompensas no tradicionales:

1. Beneficios complementarios de tipo cafetería: la administración determina un menú y marca un límite superior de lo que la organización está dispuesta a gastar en beneficios complementarios. Los empleados deciden entonces en qué forma es gustaría recibir la cantidad total de beneficios complementarios. Los beneficios complementarios de tipo cafetería proporcionan a los individuos los beneficios que prefieren en vez de los que otras personas han establecido para ellos.
2. Acumulación de tiempo libre: el tiempo libre es atractivo para muchas personas. Muchas compañías tienen un sistema de tiempo libre incorporado a sus programas de vacaciones. Sus empleados reciben diferentes extensiones de tiempo libre, basados en los años de trabajo en la organización. También se puede conceder una ampliación de estas recompensas de tiempo libre a los que logran determinados niveles de desempeño o de asistencia.
3. Sueldos basados en las habilidades: en un sistema de compensación tradicional. Las características del trabajo desarrollado y las tarifas vigentes en el mercado laboral determinan la tarifa y el rango de sueldo del empleado. Sin embargo, en los programas basados en las habilidades y destrezas, el sueldo del empleado no depende del trabajo en sí, si no de su nivel y del número de habilidades relacionadas con el trabajo. El enfoque basado en las habilidades y destrezas pretende tomar en consideración la eficacia o el valor agregado del rendimiento del trabajador.
4. Participación en los beneficios: es un plan grupal de incentivos basado en una fórmula que permite a los empleados participar de las ganancias financieras de una organización merced a las mejoras en sus rendimientos respectivos.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

3.3.1 Administración

Según Robbins “la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas” (Robbins, 2005, Pág. 7).

Chiavenato sostiene que “la Administración constituye el modo de lograr que las cosas se hagan de la mejor manera posible, a través de los recursos disponibles con el fin de lograr los objetivos. La administración comprende la coordinación de recursos humanos y materiales para conseguir los objetivos. En esta concepción, se describen cuatro elementos básicos”:

1. Logro de objetivos
2. Por medio de personas,
3. Utilizando tecnología
4. En una organización.

Robbins (2005), afirma que la administración requiere la culminación eficiente y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes. La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente. Pero no basta ser eficiente. La administración también se interesa en ser eficaz, en completar las actividades para conseguir las metas de la organización. La eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. En tanto que la eficiencia concierne a los medios para hacer las cosas, la eficacia tiene que ver con los fines, con la consecución de las metas de la organización. La administración, pues, se ocupa no sólo de terminar las actividades y cumplir con las metas de la organización (eficacia), sino también de hacerlo de la manera más eficiente. (Robbins, 2005).

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

3.3.2 Funciones Administrativas:

Robbins sostiene que el proceso administrativo: “Es el conjunto de decisiones y actividades de trabajo que los gerentes realizan en forma continua al planificar, organizar, dirigir, y controlar”. Estableciendo que:

- Planificación: está a cargo del proceso de definir las metas, establecer, establecer una estrategia para alcanzarlas y desarrollar planes para integrar y coordinar las actividades.
- Organización: Se refiere al proceso de determinar que tareas es necesario realizar, quien las llevara a cabo, como habrán de agruparse las tareas, quien rendirá cuentas a quien y en qué nivel se tomaran las decisiones
- Dirección: Cuando los gerentes motivan a sus subordinados, dirigen las actividades de otras personas, seleccionan el canal de comunicación más eficaz o resuelven conflictos surgidos entre los miembros de la fuerza de trabajo, están ejerciendo la función de dirección.
- Control: Una vez establecidas las metas (función de planificación), formulados los planes (función de planificación), determinados los arreglos estructurales (función de organización) y contratado, capacitado y motivado al personal (función de dirección), todavía es posible que algo resulte mal. Para asegurarse de que las cosas funcionen correctamente, los gerentes deben vigilar el rendimiento. El rendimiento real debe ser comparado con las metas establecidas de antemano. Si se presentan desviaciones significativas, la tarea de la gerencia consiste en lograr que el rendimiento del trabajo vuelva a la normalidad.

3.4 Administración de recursos humanos:

La administración de recursos humanos (ARH) “consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización representa el medio que permite a las

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales y que están relacionados directamente o indirectamente con el trabajo”. (Chiavenato, 2000, pág. 165).

Chiavenato, (2000) afirma que “los objetivos de la ARH derivan de los objetivos de la organización”. Los principales objetivos de la ARH son:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos humanos disponibles.

La Administración de Recursos Humanos como proceso:

Robbins, (2005): Establece que el proceso de recursos humanos es “Actividades necesarias para dotar de personal a la organización y mantener el alto rendimiento de sus empleados”.

Es posible abordar el análisis de la ARH desde una perspectiva de sistemas, ya que ésta forma parte de un sistema mayor – la organización – y a su vez está compuesta por varios subsistemas que actúan de manera coordinada para llevar adelante los procesos de la ARH. Los subsistemas funcionales de recursos humanos son cinco: previsión, provisión, mantenimiento, desarrollo y control. Dentro de cada subsistema se desarrolla una serie de actividades que permiten el correcto funcionamiento del sistema.

3.5 Subsistemas de Recursos Humanos

“La administración de los recursos humanos puede verse como un sistema en el cual intervienen cinco subsistemas relacionados entre sí” Chiavenato, (2000).

Dentro de nuestro marco teórico haremos hincapié en el subsistema “desarrollo”, donde se encuentra el plan de carrera, para abordar con más profundidad el tema.

3.6.1 Subsistema de provisión: Chiavenato describe que los procesos de provisión se hallan relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento (Chiavenato, 2000).

3.6.1.1 Planeación de Recursos Humanos: Gary Dessler explica que “El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará. La planeación de personal abarca todos los puestos futuros, desde el de empleado de mantenimiento hasta el de director general” (Dessler, 2009, Pág. 166).

3.6.1.2 Reclutamiento: según Chiavenato, “el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer el modo adecuado el proceso de selección (Chiavenato, 2000, Pág. 208).

“El reclutamiento exige una planeación rigurosa constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar” (Chiavenato, 2000, Pág. 209).

3.6.1.3 Selección: Chiavenato afirma que “la selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, entre los candidatos reclutados los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (Chiavenato, 2000, Pág. 238-239).

La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo y perfil de las características de los candidatos que se presentan. (Chiavenato, 2000).

3.6.2 Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos: los procesos de aplicación de personas implican los primeros pasos de la integración de los nuevos miembros en la

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

organización. Ya se analizó que los procesos de provisión de personal se encargan de buscar en el mercado las personas necesarias y colocarlas en la organización. El paso siguiente es integrarlas en la organización, destinarlas a sus cargos y evaluar su desempeño.

3.6.2.1 Inducción de los empleados: según Dessler, “la cuidadosa selección de empleados no garantiza que su desempeño será eficiente. El potencial es una cosa y el desempeño otra. Incluso los empleados con un alto potencial no pueden realizar su trabajo si no saben qué hacer o cómo hacerlo. Por lo tanto, el siguiente paso consiste en asegurarse de que los empleados sepan qué hacer y cómo hacerlo. Éste es el objetivo de la inducción y capacitación de los trabajadores. La inducción de los empleados implica proporcionar a los trabajadores nuevos la información básica sobre los antecedentes que requieren para trabajar en su organización” (Dessler, 2009, Pág. 292).

La inducción debe lograr, como mínimo, cuatro objetivos: el nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo; tiene que adquirir una comprensión general sobre la organización (pasado, presente, cultura y visión del futuro), así como hechos fundamentales como las políticas y los procedimientos; debe quedarle claro lo que se espera en términos de su trabajo y su conducta; por último, tiene que iniciar el proceso de conocer la manera en que la empresa actúa y hace las cosas (Dessler, 2009).

3.6.2.2 Diseño de cargos: las personas trabajan en las organizaciones a través de los cargos que ocupan. Para la organización, el cargo es la base de la aplicación de las personas en las tareas organizacionales. Para las personas, el cargo es una de las mayores fuentes de expectativas y motivación en la organización. Las personas siempre ocupan un cargo cuando ingresan en la organización (Chiavenato, 2000).

Chiavenato explica que “el diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo” (Chiavenato, 2001. pág. 294).

3.6.2.3 Evaluación del desempeño: según Chiavenato, la evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

excelencia, las cualidades de alguna persona. Las organizaciones siempre evalúan a los empleados con cierta continuidad, sea formal o informalmente. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa en la actualidad, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

De acuerdo con la política de recursos humanos adoptada por la organización, la responsabilidad por la evaluación del desempeño puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al equipo de trabajo, al órgano de gestión del personal o a un comité de evaluación del desempeño (Chiavenato, 2001).

3.6.3 Subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos: Chiavenato explica que una organización es viable no solo si capta y emplea sus recursos humanos de manera adecuada, sino que los mantiene también en la organización. El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen los planes de compensación monetaria, beneficios sociales e higiene y seguridad en el trabajo (Chiavenato, 2001).

3.6.3.1 Compensación (remuneración): La remuneración de los empleados se refiere a todas las formas de retribuciones destinadas a los trabajadores, las cuales derivan de su empleo. Tiene dos componentes principales: los pagos monetarios directos (pagos, salarios, incentivos, comisiones y bonos) y los pagos monetarios indirectos (prestaciones económicas como el seguro pagado por el patrón y las vacaciones). Hay dos formas básicas de hacer pagos monetarios directos a los empleados: las basadas en el aumento del tiempo y las determinadas por el desempeño. La mayoría de los planes de remuneración utilizados por los patrones aún se basan en el tiempo. La segunda opción directa de pago se basa en el desempeño. El trabajo a destajo es un ejemplo. porque relaciona la retribución con el

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

volumen de producción (o número de “piezas”) que produce el empleado. Las comisiones de venta son otro ejemplo de retribución basada en el desempeño (en este caso, en las ventas). Desde luego, los patrones también diseñan planes salariales en los que los empleados reciben alguna combinación de incentivos determinados por el tiempo.

El diseño de cualquier plan salarial está determinado por los factores siguientes: legales, sindicales, de igualdad y de políticas de la empresa (Dessler, 2009).

Según Chiavenato, en una organización cada cargo tiene su valor individual. Solo se puede remunerar con justicia y equidad al ocupante de un cargo, si se conoce el valor de ese cargo con relación a los demás cargos de la organización y la situación del mercado. Dado que la organización es un conjunto integrado de cargos en diferentes niveles jerárquicos y en diferentes sectores de especialidad, la administración de salarios es un asunto que compete a la organización como un todo, y repercute en todos sus niveles y sectores (Chiavenato, 2001).

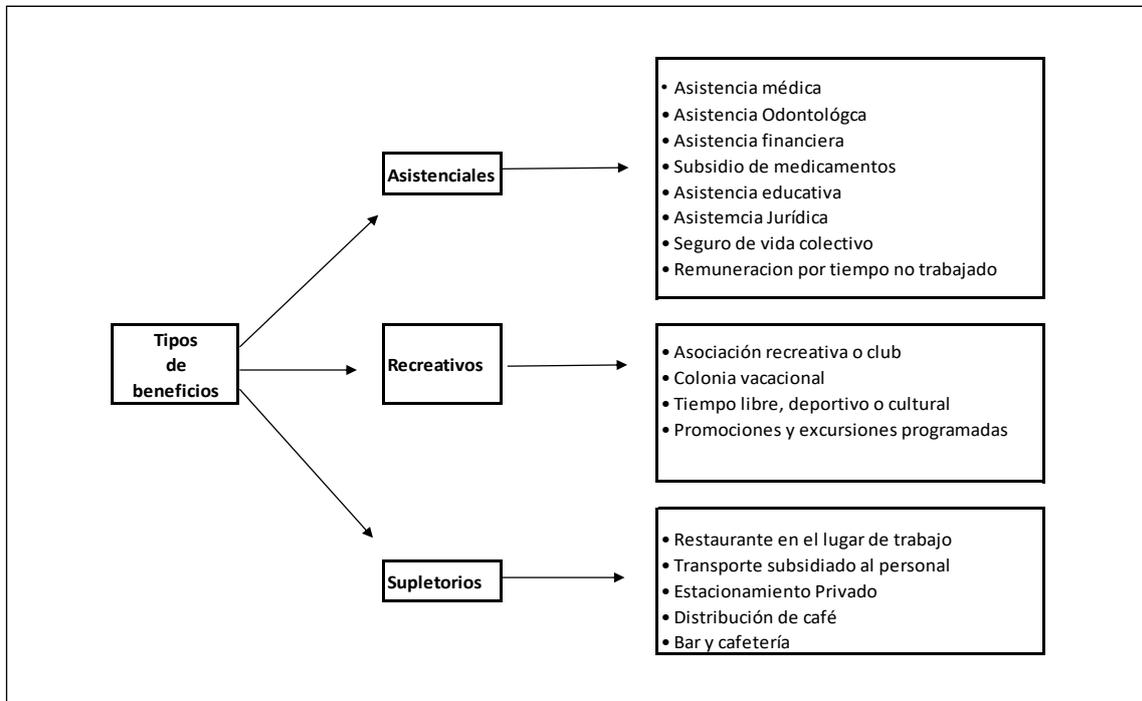
En consecuencia, Chiavenato define a la administración de salarios como “conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización” (Chiavenato, 2001, pág. 414). Éstas estructuras de salario deberán ser equitativas y justas con relación a:

- 1- Los salarios respecto de los demás cargos de la propia organización. Así se busca el equilibrio interno de los salarios.
- 2- Los salarios respecto de los mismos cargos de otras empresas que actúan en el mercado de trabajo. Así se busca el equilibrio externo de los salarios.

3.6.3.2 Planes de beneficios sociales: para Chiavenato, “el salario pagado con relación al cargo ocupado constituye solo una parte del paquete de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus empleados. En general, la remuneración comprende muchas otras formas, además del pago en salario; una considerable parte de la remuneración total está constituida por beneficios sociales y servicios sociales” (Chiavenato, 2001, Pág. 459).

En el siguiente cuadro se resumen los diferentes tipos de beneficios:

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores



Chiavenato, 2001, fig. 11.1, Pág. 463

3.6.3.3 Higiene y Seguridad en el trabajo: desde el punto de vista de la ARH, la salud y la seguridad de los empleados constituye una de las principales bases para la preservación de la fuerza laboral adecuada. De manera genérica, higiene y seguridad en el trabajo constituyen dos actividades estrechamente relacionadas, orientadas a garantizar condiciones personales y materiales de trabajo capaces de mantener cierto nivel de salud de los empleados. Según el concepto emitido por la Organización Mundial de la Salud, la salud es un estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solo la ausencia de enfermedad.

La Higiene en el trabajo se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan.

La Seguridad en el trabajo es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras de trabajo (Chiavenato, 2001).

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

3.6.3.4 Relaciones Laborales: el subsistema de mantenimiento de Recursos Humanos cobija también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados: los sindicatos. Chiavenato explica que se determinan relaciones laborales porque tienen que ver con el trabajo del personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos. Se basa en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades (por lo menos en teoría) de los empleados. En la práctica es una especialidad política.

La política de las relaciones con los sindicatos refleja de modo directo la ideología, la cultura y los valores asumidos por la alta administración de la organización, los cuales a su vez, están influenciados por la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político del gobierno y por la situación coyuntural de la economía del país, entre otros factores ambientales (Chiavenato, 2001).

3.6.4 Subsistema de desarrollo y seguimiento: en este subsistema de la Administración de Recursos Humanos (ADR), desarrollaremos con más profundidad la planeación de la carrera profesional, ya que es el tema de análisis de nuestro proyecto final de grado.

Según Chiavenato, “los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas” (Chiavenato, 2001, Pág. 548).

3.6.4.1 Capacitación: según Dessler, “Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. La capacitación es una de las bases de una buena administración, y una tarea que los gerentes no deben ignorar. El hecho de tener empleados con un alto potencial no garantiza su éxito, ellos deben saber lo que usted desea que hagan y cómo quiere que lo hagan. De no ser así, tenderán a improvisar, por lo que no dejarán de ser productivos” (Dessler, 2001, Pág. 294).

Dessler, describe que los programas de capacitación consisten de cinco pasos:

1. El primero, el paso del análisis de las necesidades, identifica las habilidades especiadas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.

2. En el segundo paso, el diseño de la instrucción, se deciden, se reúnen y se producen los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.
3. Se puede incluir un tercer paso, la validación, en el cual se eliminan los defectos del programa y éste se presenta a un reducido público representativo.
4. El cuarto paso consiste en la implantación del programa, en el que se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
5. El quinto paso es la evaluación, en la cual la administración evalúa los éxitos o fracasos del programa.

3.6.4.2 Capacitación y Desarrollo: según Werther, aunque la capacitación (el desarrollo de habilidades técnicas, operativas y administrativas para todos los niveles del personal) auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse durante toda su vida laboral y pueden ayudar en el desarrollo de la persona para cumplir futuras responsabilidades. Aunque en ocasiones la diferencia entre capacitación y desarrollo profesional es tenue, se entiende por desarrollo los programas dirigidos en especial a niveles de mandos medios y superiores, a corto, mediano y largo plazos. El desarrollo consiste en educar a los ejecutivos de acuerdo con la visión y los objetivos de la organización, incluye programas con una formación integral. Aunque pareciera que la distinción entre capacitación y desarrollo es imprecisa (Werther, 2006).

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| | CAPACITACIÓN | DESARROLLO |
|--------------------------|--|---|
| Responde a | <i>Cómo hacer</i> | <i>Qué hacer, qué dirigir</i> |
| Definición | Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas | Educación que busca el crecimiento profesional |
| Objetivo | Integrar al personal al proceso productivo | Acreecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional |
| Nivel | Trabajadores en general | Ejecutivos |
| Plazo | Corto plazo | Largo plazo |
| Tipo de educación | Perfeccionamiento técnico | Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro |

FIGURA 9-2 Diferencias entre capacitación y desarrollo

3.6.4.3 Planeación de la carrera profesional

Según Werther una definición del plan de carrera es “el proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son procesos separados. Las empresas deben ayudar a sus empleados en la planeación de su carrera con el fin de que ambos cumplan sus objetivos” (Werther, 2008, Pág. 282). De la anterior definición se desprende que tanto el departamento de recursos humanos como el empleado deben estar preparados para soportar su función en la planeación de carrera, a través de:

| DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS | EMPLEADO |
|------------------------------------|--|
| Cenrtos de evaluación de desempeño | Estudiar los manuales que describan las funciones de los puestos |
| Pruebas Psicológicas | Mapa de Carrera |
| Plan de capacitación | Sesiones sobre planificación de carrera |
| Proyecciones de Ascenso | |
| Planificación del reemplazo | |

Algunas personas van ascendiendo en función del azar. Nunca se plantean la meta de conseguir determinado puesto y sólo guardan la vaga esperanza de que “ya progresarán”. Otras personas planean con cuidado la ruta que desean seguir en el curso de sus años

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

productivos y dentro de parámetros razonables se establecen metas determinadas. La responsabilidad de planear una carrera profesional corresponde al interesado. El departamento de recursos humanos puede contribuir a resolver algunas dudas y planear determinado historial profesional, pero en último término corresponde al individuo la elección de dónde quiere llegar (Werther, 2008).

3.6.4.4 Planeación de la carrera Profesional y necesidades del empleado:

Werther (2008) plantea que, en el pasado, los departamentos de recursos humanos proporcionaban escaso apoyo a la planeación de una carrera profesional. Cuando existían vacantes que no podían cubrirse con el personal disponible, solían reaccionar mediante programas intensivos de capacitación o procediendo a reclutamientos externos. Tanto la planeación de los recursos de capital humano como la planeación de las carreras profesionales recibía escasa atención. En vez de proceder a la búsqueda de soluciones activas, las organizaciones y los empleados solían reaccionar a los acontecimientos. Estaban muy influidas por la idea de que el destino de cada integrante de la organización era en gran medida un asunto meramente individual. Incluso en los casos en que los gerentes de capital humano deseaban proporcionar apoyo en la planeación de la carrera profesional, sus departamentos carecían de recursos para actuar. En consecuencia, sólo unas pocas organizaciones (por lo general, las muy grandes) alentaron las actividades de planeación de trayectorias laborales. En la actualidad, un número creciente de departamentos de recursos humanos considera que la planeación de la carrera constituye un instrumento idóneo para hacer frente a sus necesidades de capital humano. Aunque en la práctica este servicio tiende a limitarse a los empleados de nivel profesional y ejecutivo, debido a sus costos, se avizora ya el momento en que todos los integrantes de la organización tendrán acceso a él. Cuando la administración de la empresa alienta la planeación de la carrera, es más probable que los empleados se fijen metas profesionales, se motiven y trabajen por obtenerlas. Estos objetivos, a su vez, pueden motivarlos para progresar en su capacitación, en su formación académica o técnica y en otras actividades. El nivel promedio de los empleados de la organización subirá y el departamento de recursos

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

humanos dispondrá de un conjunto humano más calificado y mejor motivado para atender las vacantes que se presenten. Existen cinco factores esenciales para las personas que se desempeñan profesionalmente en una organización:

1. *Igualdad de oportunidades:* en la empresa moderna resulta indispensable que todo el personal juzgue que las normas del juego son limpias y equitativas.
2. *Apoyo del jefe inmediato:* Los empleados desean que su supervisor inmediato desempeñe un papel activo en su desarrollo profesional y que les proporcione realimentación adecuada y oportuna.
3. *Conocimiento de las oportunidades:* Un sistema idóneo de comunicación dentro de la organización que informe a todos sus integrantes.
4. *Interés del empleado:* los empleados necesitan diferentes niveles de información y muestran distintos grados de interés en su avance, dependiendo de varios factores.
5. *Satisfacción profesional:* dependiendo de su edad y ocupación, los empleados encuentran satisfactores en diferentes elementos.

Un programa de planeación debe tomar en cuenta las opiniones, deseos y objetivos de las personas a quienes ha de afectar. Al margen de las variables individuales los empleados suelen expresar deseos y necesidades más o menos permanentes, como hemos visto. Dos elementos resultan indispensables en prácticamente todo programa de planeación de la carrera: la flexibilidad (la capacidad de adaptarse a las necesidades específicas del individuo) y el enfoque activo que permita el inicio de programas y acciones tendientes a lograr mejor desempeño profesional. (Werther, 2008).

3.6.4.5 Los departamentos de Recursos Humanos y la Planeación de Carrera:

Para Werther(2008), la moderna estrategia corporativa requiere disponer de un adecuado equilibrio de talento en el equipo de capital humano. Para satisfacer sus necesidades mediante los candidatos internos, el departamento de recursos humanos utiliza decisiones de ubicación, técnicas de capacitación y desarrollo, y participa activamente en la planeación de la carrera profesional. Con frecuencia, estos departamentos llevan a cabo esta función porque sus planes de capital humano les permiten conocer las necesidades

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

futuras de la organización, así como las oportunidades profesionales que ello significará para mantener su competitividad. El grado de participación que muestran los gerentes de recursos humanos en la planeación de las carreras profesionales ha aumentado durante los últimos años.

Cuando las organizaciones ponen en práctica estos programas se obtienen ventajas, entre las que se cuentan (Werther, 2008):

- Permite coordinar las estrategias generales de la compañía con las necesidades de personal:

Al ayudar a los empleados a planear su carrera profesional, el departamento puede prepararlos mejor para los puestos que prevé crear la empresa. El resultado puede ser un mejor ajuste de las necesidades de la compañía y del individuo.

- Permite el desarrollo de empleados con potencial de promoción: la planeación de la carrera profesional es una poderosa herramienta para estimar el talento latente del capital humano y mantenerlo motivado.
- Facilita la ubicación internacional: las organizaciones multinacionales emplean la planeación de la carrera profesional para ayudar a identificar los empleados (y los puestos) que podrán tener relevancia a nivel internacional, contar con talento que conoce las operaciones de la corporación, así como lograr una integración más rápida a sus funciones.
- Disminuye la tasa de rotación: cuando el personal percibe que hay interés en el desarrollo de sus carreras individuales se genera mayor lealtad a la empresa, arraigo y pertenencia hacia la organización, y disminuye la tendencia a abandonar la compañía.

Satisface las necesidades psicológicas del empleado: al sustituir una vaga percepción de que “debería prepararse para una promoción” por una serie de pasos específicos y concretos, el empleado puede canalizar sus posibles frustraciones hacia una serie de soluciones positivas.

3.6.4.6 La información y la planeación de la carrera profesional:

Werther (2008) explica que, son muchos los empleados que ignoran aspectos esenciales de las oportunidades profesionales que les brindan sus organizaciones. Con

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

frecuencia, carecen de medios efectivos de obtener esa información, especialmente en las organizaciones de grandes dimensiones, que muchas veces ofrecen una rica gama de posibilidades. El departamento de recursos humanos puede suplir esa carencia mediante un servicio periódico de información al respecto, que informe sobre las nuevas oportunidades, las vacantes actuales, etc.; que sea accesible para todos los integrantes de la organización. Las menciones verbales, los comunicados que emita la gerencia y, en general, todos esfuerzos en este sentido revisten gran importancia. Cuando diferentes puestos requieren habilidades semejantes, técnicamente se clasifican en familias de puestos. Por ejemplo, un puesto de conductor de un vehículo liviano y otro de conductor de un camión de carga se clasifican dentro de la misma familia de puestos. En general, se requiere poca capacitación adicional para pasar de un puesto a otro de la misma familia. Si los departamentos de recursos humanos informan a los empleados sobre puestos disponibles en una familia determinada, los empleados trazarán con facilidad una ruta profesional. Una característica común en quienes transitan por una familia de puestos es la tendencia a evitar los que se consideran desagradables. Para eliminar el fenómeno, el departamento de recursos humanos puede establecer una secuencia; una pauta de cobertura de puestos que es necesario observar para obtener un ascenso. La secuencia ascendente de puestos no necesariamente implica un solo modus operandi; en realidad, en muchas ocasiones las opciones son múltiples y pueden adaptarse a las características individuales (Werther, 2008).

3.6.4.7 Desarrollo Profesional:

Según Werther “El desarrollo profesional es un fruto de la planeación de la carrera profesional. Éste comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización” (Werther, 2008, Pág. 291).

Desarrollo de la Carrera Individual:

Werther describe que, el desarrollo profesional se inicia con la disposición a lograr metas y la aceptación de las responsabilidades que ello conlleva. Cuando esto ocurre pueden fijarse metas concretas, como:

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

1. *Obtención de mejores niveles de desempeño:* La forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo es mejorar el desempeño. Cuando éste es insuficiente, el crecimiento se vuelve prácticamente imposible, aunque las otras técnicas de desarrollo profesional se empleen de manera adecuada.
2. *Relación más estrecha con quienes toman las decisiones:* Muchos empleados advierten que al ser mejor conocidos por las personas que efectúan las promociones, las transferencias, etc., suben sus posibilidades de desarrollo. Aunque pueda parecer que el hecho no sea justo, la verdad es que existe escasa disposición de promover a personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, en primer lugar, pero también por medio de informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales y horas consagradas a las labores cotidianas. Dicho de manera sencilla, el individuo debe conseguir romper su anonimato y lograr una imagen favorable.
3. *Lealtad a la organización:* Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización a que pertenecen. Por lo común, los universitarios recién graduados muestran niveles bajos de lealtad a su empresa, ya que es común que el alto nivel de sus expectativas conduzca a choques con sus superiores. Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación de personal al mínimo posible es por regla general muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos han trabajado para más de una sola empresa. Muchos de quienes logran el triunfo suelen afirmar que su experiencia en varias empresas resultó enriquecedora y de gran valor. El mundo corporativo de la actualidad ha desarrollado una cultura empresarial en que los sentimientos de solidaridad y responsabilidad hacia la organización han sufrido cambios negativos. Con frecuencia, el empleado medio se siente excluido de la organización a la cual presta sus servicios. Los ejecutivos de las grandes organizaciones, por su parte, tienden cada vez más a considerar sus recursos de capital humano con la misma actitud con que deciden adquirir nuevos equipos o vender los inservibles. En general, la empresa típica promueve poco la adhesión de sus empleados. En las empresas orientales tradicionales, el sentimiento general es de intensa adhesión y lealtad a la empresa con la cual se trabaja. En tanto las empresas se

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

esfuerzan en lograr ventajas especiales para sus empleados y en garantizar un clima de trabajo positivo, el empleado de tipo medio rara vez cambia de una empresa a otra.

4. *Renuncias:* Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización, posiblemente se verá tentado a renunciar a su empleo actual. Algunos (el personal de nivel gerencial alto y los profesionales, en particular) cambian de compañía como parte de una estrategia consciente. Cuando esta estrategia se lleva a cabo de manera adecuada, el proceso se traduce para el empleado en promociones, incrementos en los ingresos y oportunidades de obtener nuevas experiencias. Los expertos coinciden en que esta técnica sólo puede emplearse con gran cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad. Por otra parte, considerando el asunto desde el punto de vista de la empresa que pierde un directivo maduro y experimentado, señalemos que la organización muy rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte, ya que las estadísticas muestran que es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años.

5. *Patrocinadores y mentores:* Con mucha frecuencia los empleados jóvenes suelen recurrir a la experiencia y el consejo de personas de mayor edad, pese a que estos últimos no necesariamente tienen un nivel jerárquico superior. Aunque este tipo de asociación informal depende en gran medida de factores puramente personales, el valioso capital de la experiencia acumulada durante años se invierte de esa manera en orientaciones y sugerencias sazonadas por una experiencia profesional de toda una vida.

6. *Subordinados claves:* Los directivos de éxito suelen apoyarse en colaboradores que contribuyen efectivamente a su desarrollo. En ocasiones, el colaborador posee conocimientos especializados de gran valor; en otras, sus habilidades administrativas se combinan con la lealtad personal. El impulso profesional que recibe el jefe en este tipo de asociación suele incluir también al colaborador que se ha convertido en “brazo derecho”, porque puede conseguir mayores oportunidades, además de disfrutar de la confianza de su superior. Por otra parte, los procedimientos suelen hacerse muy expeditos, y hay una tendencia general a mejorar el desempeño. No todo es color de rosa, sin embargo, estas asociaciones corresponden con frecuencia a un sentimiento de lealtad que excluye a gran

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

parte de los miembros de la organización; por ello, no es difícil que un equipo sumamente integrado se vea “en situación de guerra” con respecto a otros equipos de cohesión igualmente fuertes.

7. *Oportunidades de crecimiento:* Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Por ejemplo, al inscribirse en un programa de capacitación o al ofrecerse para un nuevo puesto, el empleado puede mejorar su grado de calificación; este proceso se traduce en una contribución directa a los planes de ascenso internos. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento del personal.

8. *Experiencia internacional:* Dentro de la lógica corporativa moderna, estar dispuesto a aceptar ofertas de desarrollo profesional en las operaciones de la organización en otro país constituye un factor que incide favorablemente en la carrera de un individuo, porque en general las operaciones internacionales se encuentran en una etapa de vigoroso crecimiento o consolidación, por lo cual conllevan considerables oportunidades. Las empresas modernas están expandiendo sus operaciones internacionales y la circunstancia de haber vivido, estudiado o trabajado en uno o más países extranjeros con frecuencia constituye la diferencia que permite a un aspirante obtener los puestos de mejor remuneración.

3.6.5 Subsistema de control de los recursos humanos: el control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no trabajan en armonía y al mismo tiempo, la organización deja de funcionar con eficiencia (Chiavenato, 2001).

La palabra control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica (Chiavenato, 2001):

1. Control como función administrativa, forma parte del proceso administrativo de planear, organizar, dirigir y controlar. En este caso, control es la función de acompañar y evaluar lo que fue planeado para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias. Esta función administrativa mide, evalúa y corrige el desempeño para asegurar la consecución de los objetivos organizacionales.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

2. Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados. El mecanismo de control funciona como un detector de desviaciones o variaciones para mantener el proceso marchando dentro de los estándares establecidos.
3. Control como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseados.

3.6.5.1 Auditoría de Recursos Humanos:

Chiavenato define a la auditoría de recursos humanos como “el análisis de las políticas y prácticas de personal de una empresa, y la evaluación de su funcionamiento actual, acompañado de sugerencias para mejorar” (Chiavenato, 2001, Pág. 652). El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es mostrar cómo está funcionando el programa, localizando prácticas y condiciones que son perjudiciales para la empresa o que no están justificando su costo. La auditoría es un sistema de revisión y control para informar a la administración sobre la eficiencia y la eficacia del programa que se lleva a cabo.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

4º MÓDULO

4.1 MARCO METODOLÓGICO

A los fines de llevar adelante este proyecto de intervención para concretar un diagnóstico sobre la situación donde se encuentra la organización, se utilizó un tipo de enfoque mixto, lo que nos permitió abordar la realidad organizacional desde una perspectiva completa de análisis. Dicha realidad organizacional está estipulada por las opiniones de los directivos, responsables desde la administración del capital humano y la fuerza de venta en relación a las formas y métodos que se utilizan para determinar cómo los colaboradores son promovidos.

4.1.2 FICHA TECNICA

| | | |
|--------------------------|--------------------------------------|-------------------------------|
| TIPO DE ESTUDIO | EXPLORATORIO | DESCRIPTIVO |
| METODOLOGIA | CUALITATIVA | CUANTITATIVA |
| TECNICA | ENTREVISTA | ENCUESTA |
| INSTRUMENTO | GUIA DE PAUTAS | CUESTIONARIO |
| POBLACION | DIRECTIVOS- RESPONSABLES DE RR. HH | FUERZA DE VENTAS |
| CRITERIO MUESTRAL | NO PROBABILISTICO INTENCIONAL | NO PROBABILISTICO INTENCIONAL |
| MUESTRA | 2 DIRECTIVOS 1 RESPONSABLE DE RR. HH | 30 EMPLEADOS |

En la primera etapa de relevamiento la metodología de intervención es de estilo cualitativo, ya que lo que se buscó interpretar las manifestaciones tanto de los directivos como del responsable de recursos humanos de la organización en relación a la manera en que se gestionan las motivaciones, inquietudes y expectativas de los empleados responsables de la fuerza de ventas. Para ello la técnica utilizada fue la entrevista junto a su respectivo instrumento la guía de pautas.

El criterio muestral seleccionado para constituir la muestra es de tipo no probabilístico intencional debido a que la elección se realizó teniendo en cuenta los objetivos particulares del investigador para con el estudio.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

En una segunda etapa, y a modo de complemento, la metodología utilizada fue cuantitativa con el objeto de identificar y clasificar la percepción de los empleados del sector ventas de la organización; de esta manera se pudo constatar lo interpretado en la primera etapa y se pudo extraer resultados pertinentes a los propósitos de la descripción diagnóstica.

En esta instancia la encuesta es la técnica y el cuestionario el instrumento de relevamiento. La metodología del muestreo al igual que la etapa anterior es no probabilístico intencional.

4.2 RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Para realizar el diagnóstico se concretó una entrevista con el Gerente del área comercial y el responsable de Recursos Humanos. En la misma llevamos una guía de pautas con los puntos más representativos que nos permitieran abordar todos los temas, dirigidas a conocer cómo se gestionan los Recursos Humanos dentro de Indumentaria S.A.

También realizamos encuestas a los colaboradores del área comercial para conocer la realidad de la organización. Todas las encuestas fueron anónimas así las personas podían contestar con total libertad a nuestras preguntas.

Tanto la entrevista con los responsables de la organización como las encuestas las podrán encontrar en el anexo de este proyecto final de grado.

Se detalla a continuación las conclusiones del relevamiento realizado, el mismo está dividido en seis ejes centrales, que son las áreas en donde se encontraron las mayores debilidades en la Administración de sus Recursos Humanos:

4.2.1 Política de desarrollo de personal

A partir del relevamiento realizado, luego de abordar la investigación desde el trabajo tanto con los responsables de dirigir la organización como con los colaboradores y de observar sus funciones y herramientas desarrolladas para tal caso, podemos advertir que la política de desarrollo de personal se encuentra en un estado de indefinición. Si bien poseen

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

una idea concreta de lo que desean para sus trabajadores, la misma no se materializa en un documento que la explicita y permita orientar la gestión de los recursos humanos de una manera formal. Es decir, trabajan desde una base concretamente informal: todos los movimientos que experimenta el colaborador se realizan de acuerdo a la circunstancia y al momento en el que transcurre la organización. No posee una política o metodología definida y diseñada de acuerdo a las necesidades organizacionales como de sus colaboradores.

De esta forma se puede expresar la inexistencia de una política de ascensos y promoción laboral, y al mismo tiempo una falta de seguimiento de las razones por las cuales un empleado logra el objetivo y la justificación de ser promovido y ascendido. De esta manera se generan inequidades en los ascensos ya que no se puede justificar la metodología que Indumentaria S.A utiliza.

Cuando le preguntamos qué habilidades y capacidades debe tener un colaborador para ser ascendido nos encontramos que lo manejan “a dedo”, de acuerdo a percepciones personales del gerente comercial.

“Como les comentaba hoy es a dedo, pero lo que yo veo en un colaborador para poder estar como cabeza de un local es que sepa la cultura de la empresa, que venga bien su desempeño que le vea ganas ambición de seguir mejorando y que demuestre confianza” Entrevistado Gerente comercial

Otro ejemplo puntual es la metodología de las posiciones y el desarrollo de personal, a partir de una carrera definida a lo largo del tiempo desde el ingreso del mismo, la cual evidencia una carencia en su definición de requerimientos, es decir no se encuentran estipulados los lineamientos para gestionar y activar la decisión formal de ir promocionando un colaborador, y que él lo pueda hacer por su propio mérito. Desde la organización manifiestan que esto es algo conocido por todos los colaboradores y que les alcanza con el

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

hecho de cada uno de ellos estén al tanto y sean conscientes que su esfuerzo los llevará a su máximo desarrollo y a tener el reconocimiento de la empresa

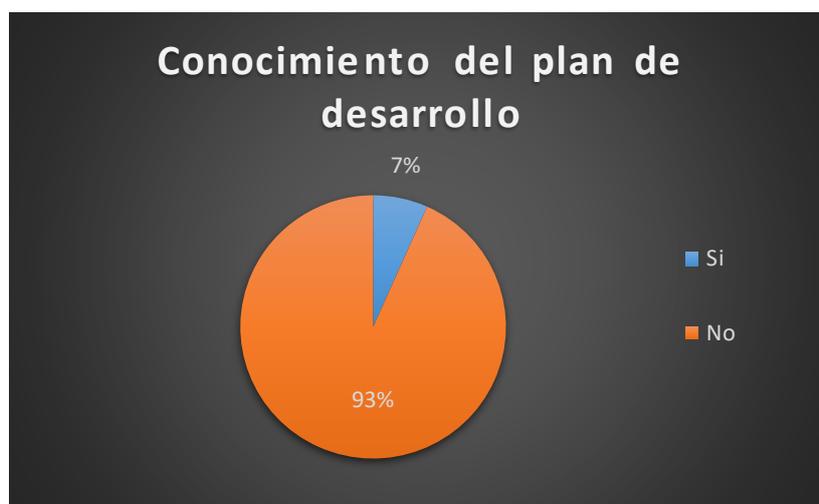
“No tenemos un plan de carrera, las posiciones se cubren por decisiones nuestras “

Entrevistado Gerente comercial

“Ellos saben que si se esfuerzan a lo mejor pueden llegar a ser encargados”

Entrevista Responsable RRHH

Lo analizado anteriormente puede complementarse con la información relevada a partir de la manifestación de los empleados, quienes dijeron en su gran mayoría desconocer cuáles son las intenciones de la organización respecto a su promoción y desarrollo de personal.



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

4.2.2 Satisfacción, Administración de necesidades, Motivación

Al momento de indagar a los directivos y responsables de Indumentaria S.A en relación a las perspectivas y planificación desarrolladas para el crecimiento de las capacidades de los colaboradores, expresaron que buscan lograr un espacio para el desarrollo de las capacidades y actitudes de los mismos, sin embargo esto no se advierte de la misma manera cuando se analizan la cantidad, estilos de espacios y actividades diseñados para la estimulación y crecimiento del personal; de igual forma, como se mencionó en el apartado anterior, no hay formalidad alguna que ejemplifique y sirva de modelo a seguir para establecer un comportamiento organizacional abocado a la apuesta de las capacidades y habilidades personales.

“Queremos que trabajar en nuestra empresa no sea un simple trabajo si no un lugar donde se pueda desarrollar capacidades y aptitudes que ayude a nuestra gente a futuro”

Entrevistado Gerente comercial

“Buscamos permanentemente la forma de desarrollar nuestro personal”

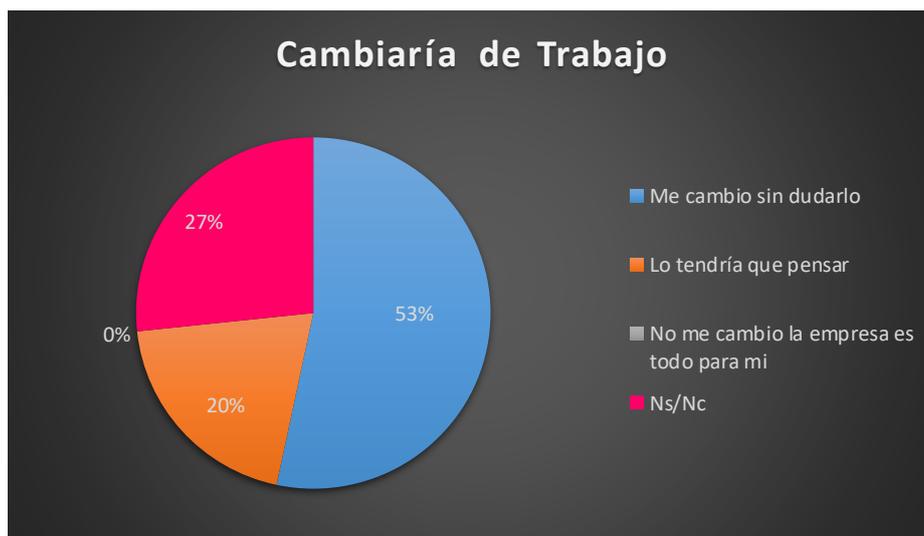
Entrevista Responsable RRHH

Como complemento se pueden citar los siguientes datos devenidos de la expresión de los colaboradores, quienes manifestaron en su gran mayoría no estar satisfechos con lo desarrollado en el seno organizacional respecto, a lo que se les brinda para incentivarlos o mantenerlos contentos en su lugar de trabajo:

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores



Otro indicador que evidencia la falta de política y trabajo sobre la motivación de los trabajadores es la iniciativa y la oportunidad de cambiar de empresa que dijeron los integrantes de la empresa al momento de preguntarles respecto a lo que harían en caso de presentárseles dicha oportunidad, donde la gran mayoría (53%) piensa en cambiarse sin dudarlo, sumado a otro 20% que lo tendría que pensar, lo que nos lleva a un total de más del 70% de colaboradores que mínimamente consideran emigrar a otro lugar.



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

Esto es percibido por los directivos como algo natural, ellos mismos manifiestan que el negocio y el tipo de trabajo favorecen la alta rotación, pero no se dan cuenta de esa manera constituyen una filosofía reactiva y de dejar hacer en detrimento de su propio beneficio organizacional.

Otro punto que nos pareció oportuno de análisis es todo lo que la empresa haga para detectar insatisfacciones y necesidades que puedan ir surgiendo de sus colaboradores comerciales, como también las acciones que lleva a cabo para el incentivo de los mismos. En este punto es claro que el principal incentivo que hoy en día tienen los trabajadores es un sistema de comisiones que se trata de cumplir con ciertos objetivos planteados en el mes, y dependiendo como es su desempeño logran aumentar o disminuir los mismos. (Estos objetivos casi en su totalidad tienen que ver con las ventas que se realizan por mes). No se cuenta con ningún otro tipo de beneficio salvo el dinero.

Muchos trabajadores actuales considerarían cambiar de trabajo, por mejores beneficios u oportunidades de desarrollo y crecimiento personal.

La empresa cree satisfacer las necesidades de los colaboradores, pero no consideran estar equivocados. No analizan el descontento que hay para con ellos

4.2.3 Nivel de desempeño

En la entrevista con los responsables de la organización identificamos que el desempeño se mide bimestralmente por los encargados de cada local, pero no hay un criterio de evaluación que les permita a los colaboradores un *feedback* con el cual orientar su desempeño hacia objetivos determinados y poder corregir a tiempo cualquier desviación. Solo se realizan devoluciones semestrales.

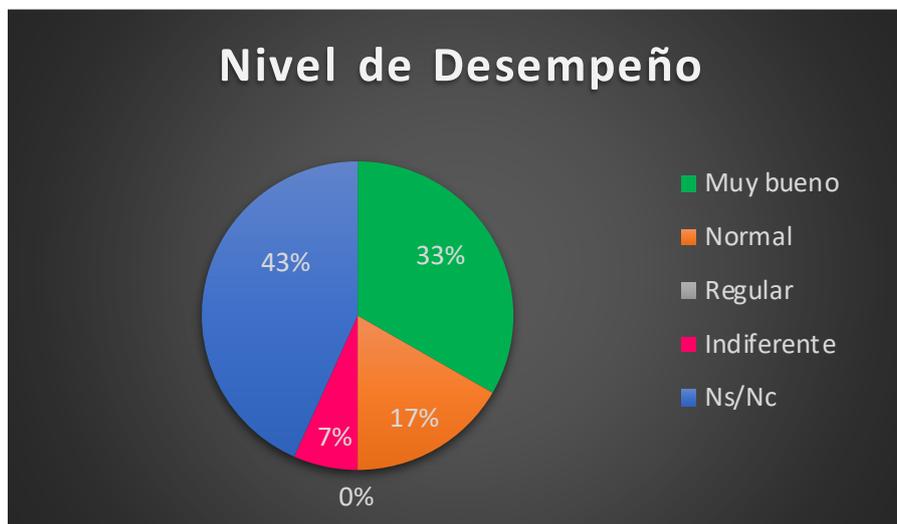
Dentro de los criterios de evaluación se encuentran aspectos subjetivos sujetos a la visión de los encargados, lo que puede llevar a sesgar las evaluaciones y no reflejar realmente el desempeño de los colaboradores.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

“Bimestralmente sus encargados los evalúan y semestralmente junto con el departamento de RRHH se le hace una devolución a cada uno de los colaboradores, se analiza la tarea la predisposición la proactividad la evolución en ventas a nivel cuantitativo, las relaciones intrapersonales con sus compañeros etc.”

Entrevistado Responsable de RR. HH

Quando consultamos con los colaboradores cual creía que era su nivel de desempeño encontramos que casi la mitad lo desconoce. Es por eso que podemos inferir que el proceso actual por el que se mide el desempeño no es claro y no le da la oportunidad a su personal de esforzarse para mejorar.



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

Podemos concluir que los colaboradores no tienen definido cuál es el criterio que utiliza la organización para medir el desempeño ya que en su mayoría no sabe si su desempeño podría ser mejor, seguido por una gran cantidad a la que le es indiferente.



4.2.4 Expectativas

En cuanto a la administración de las expectativas del personal se puede apreciar nuevamente el denominador común que describe la principal problemática advertida en la organización, que es la informalidad en la gestión de trabajo, la falta de planificación y descripción de propósitos y actividades para los colaboradores; al igual que una carencia al momento de confeccionar registros en relación a lo estipulado y a lo logrado. Un caso puntual se da al advertir que los empleados desean que se les otorgue mayores beneficios por el buen desempeño de su trabajo, y que se les especifique que obtendrán y las formas de hacerlo a cambio de haber cumplido determinado objetivo /tarea.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores



Sin embargo, los responsables expresan no poseer un número concreto y tipología de beneficio para otorgarles a dichos colaboradores, además reconocen que de esta forma no son capaces de generarles oportunidades suficientes acorde a la cantidad de empleados y sus expectativas.

“No tenemos un promedio de ascensos que otorguemos ya que contamos con 10 locales en general hay un encargado por local (en shoppings 2 encargados) y son pocas las oportunidades, y hay que reconocer que se escoge a dedo”

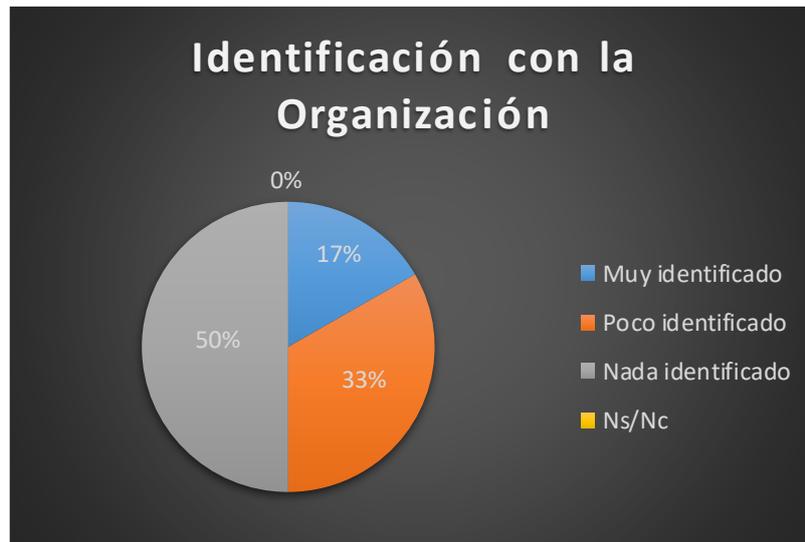
Entrevistado Gerente Comercial

Es decir, estamos en condiciones de afirmar que la empresa gestiona de manera desequilibrada la ecuación generada entre las expectativas y los beneficios promovidos.

Otro aspecto que puede interpretarse es la falta de atención e interés desde la organización para con las necesidades y preferencias de las personas que allí trabajan, lo que se profundiza aún más al ser percibido por los colaboradores y generar un impacto negativo en la idea que tienen de la organización. Y esto lo pudimos comprobar cuando

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

indagamos en relación a su nivel de fidelidad y acercamiento a la empresa a través de la pregunta de oportunidad de identificación con la organización.



4.2.5 Administración de remuneraciones y beneficios

Al analizar la metodología con la cual la organización administra los beneficios para los colaboradores, encontramos una gran carencia. En la entrevista con el responsable de Recursos Humanos pudimos advertir que la organización ajusta los sueldos a las disposiciones legales, pero no ofrece ni posee una administración de beneficios que le permita comprometer a sus empleados, atraer ni retener al personal.

“El personal se encuentra comprendido dentro del CCT de empleados de comercio. Su remuneración es acorde a la del mercado y además tienen comisiones por ventas realizadas”

Entrevistado Responsable de RR. HH

Lo mismo pudimos observar cuando consultamos con los colaboradores, el 60 % respondió que espera que la organización le brinde mejores beneficios y el 10 % mayor remuneración.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores



Finalmente podemos concluir que la política de remuneraciones y beneficios que emplea la organización no cumple con las expectativas de sus colaboradores ya que solo el 6% del personal encuestado lo reconoce como valioso.



4.2.6 Plan de carrera

En el relevamiento realizado podemos advertir que la organización no posee un plan de carrera. Actualmente en el proceso de inducción se realiza una entrevista donde se identifica informalmente si la persona tiene o no características personales para poder

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

desarrollarse dentro de la organización y en qué puestos, pero éste en ningún momento es formalizado. Cualquier colaborador puede llegar a ser encargado si muestra cualidades.

Asimismo, la organización no emplea ninguna actividad para orientar la carrera de sus colaboradores, no tiene una política definida del recorrido profesional que deben realizar los ingresantes. Por lo tanto, tampoco pueden transferírseles a ellos. El proceso se realiza a “ojo” generando incertidumbre entre sus colaboradores que no saben qué actividades deben realizar para lograr un crecimiento dentro de la organización e inequidad, ya que muchos son ascendidos sin tener en cuenta el desempeño, trayectoria y otras cualidades necesarias para el puesto.

“Cuando ingresan se les hace una inducción y es cuando uno nota en la primera charla si la persona viene por un tiempo a ser vendedor, cajera, logística, o está con la idea de quedarse más tiempo. Nosotros tratamos de que ellos sepan que tienen nuestro apoyo para ir mejorando juntos y estamos abiertos a sugerencia, siempre es bueno escuchar, pero consideramos que carecemos de una herramienta que podamos presentarles para llamar su atención y mostrarles el recorrido profesional que puedan llegar a lograr en la organización”

Entrevistado Gerente comercial

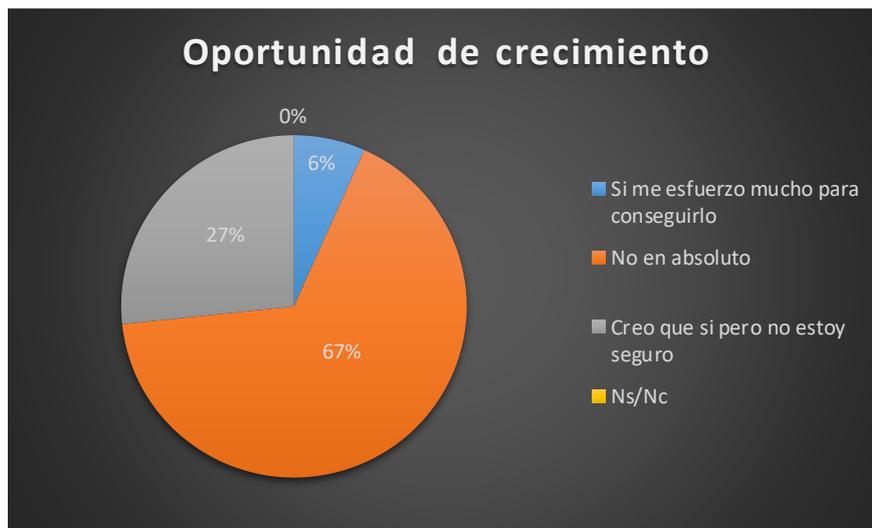
Vamos a aclarar que nada es formal hoy en día, cualquiera puede ser encargado siempre y cuando demuestre que lo merece, pero como ya hemos dicho con anterioridad es a ojo y no tenemos un proceso formal. Muchas veces los colaboradores no saben bien que hacer para demostrar a sus jefes que son capaces. Muchas veces un error los marca para siempre dentro de la organización

Entrevista Responsable RRHH

Podemos inferir que la falta de un plan de carrera y el desconocer la forma de orientar las tareas hacia objetivos claros trae como consecuencia incertidumbre respecto a las

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

posibilidades de crecimiento dentro de la organización. Esto lo podemos evidenciar al consultarles a los colaboradores respecto a las expectativas de crecimiento. La gran mayoría respondió que no cree tener oportunidades en absoluto de crecimiento. Y los que creen tenerlas no están totalmente seguros.



También podemos inferir que los colaboradores no conocen la metodología que utiliza la organización para la promoción interna. Casi la totalidad del personal consultado respondió no saber cuál es la metodología que utiliza la empresa para la promoción interna de puestos.



4.2.7 Conclusión diagnóstica

Luego de relevar los procesos que se llevan a cabo en Indumentaria S.A respecto a la gestión de sus recursos humanos, se considera que un aspecto importante para tener en cuenta es la ausencia de un sistema formal en la administración de sus recursos humanos, el cual desencadena en falencias al momento de gestionar el resto de las actividades del área.

Se destaca que la falta de un plan de carrera formal, que oriente la gestión de recursos humanos, repercute directamente en el desarrollo del personal, generando insatisfacción, incertidumbre y un bajo nivel de desempeño de sus colaboradores.

La organización podría ser más eficiente si contara con un plan de carrera estandarizado, que defina las acciones necesarias a desarrollar para orientar hacia resultados definidos las expectativas de sus colaboradores.

Un denominador común que encontramos, al relevar las distintas áreas de la organización, es que no existe una descripción formal de las actividades que se llevan a cabo. Por ejemplo, en las decisiones de ascenso del personal, en su totalidad son manejadas por los responsables de la organización, se toman decisiones de forma subjetiva y muchas veces por afinidad con las personas, sin tener en cuenta las capacidades, desempeño, antigüedad o trayectoria de los colaboradores. Estas acciones podrían generar en los trabajadores insatisfacción laboral, desmotivación, falta de compromiso, bajo rendimiento e incluso pueden llevar a la desvinculación voluntaria. Situaciones que podrían preverse, si se contara con una política formal de desarrollo.

Como conclusión del diagnóstico realizado, consideramos que la falta de formalidad en la gestión de los recursos humanos impacta directamente en la eficiencia de la organización. Si la empresa logra a formalizar un plan de carrera que oriente las acciones de sus colaboradores hacia objetivos definidos claramente, logrará incrementar la productividad y satisfacción de sus trabajadores.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

4.3 Introducción al plan de Recursos Humanos

Necesidad de surgimiento del plan

A partir de lo analizado en la primera etapa del trabajo hemos obtenido información que nos permitirá discernir lo que concretamente necesita la organización por parte de nuestra intervención profesional. En este sentido podríamos mencionar tres situaciones ante las que puede estar atravesando la empresa:

- a- Tiene que aplicar de inmediato un plan para solucionar un problema.
- b- La organización tiene que desarrollar un proyecto determinado.
- c- La organización necesita fortalecer su vinculación e imagen con alguno de sus públicos.

Tomando en cuenta dichas alternativas consideramos pertinente aducir que la opción “a” es la más acorde a las urgencias que padece esta organización.

A- Posición del profesional:

Es preciso delimitar y definir la posición que tomaremos como profesionales al desarrollar el diseño de esta propuesta:

Existen tres alternativas por las que podríamos inclinarnos; convertirnos en asesores externos de la organización, una segunda opción sería la posibilidad de reasignar funciones a los colaboradores actuales e indicarles el propósito del diseño de la propuesta, y en tercer lugar una posibilidad de creación de un área específica diseñada exclusivamente para el tratamiento de lo que aquí se expresa.

Claramente la posición que tomaremos será la respectiva a la primera opción, es decir seremos asesores externos con la responsabilidad de entregarles el diseño de un plan de acción, cuya implementación dependerá de una decisión estratégica interna a la organización.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

4.4 Plan de intervención

En base al diagnóstico realizado, podemos inferir que en este momento la empresa necesita organizar su dotación comercial. Consideramos que, si a los colaboradores les mostramos que dentro de la organización pueden lograr un crecimiento profesional, se verán motivados para trabajar en la obtención de esos objetivos.

Es por este motivo que proponemos implementar un Plan de Carrera, en donde se pueda tener aspiraciones de desarrollo personal. Esto traerá grandes beneficios, tanto a Indumentaria S.A como a sus colaboradores.

4.4.1 Justificación

Los *Planes de Carrera*, responden a las expectativas de las empresas de mantener y captar a los mejores talentos del mercado, mediante una política de excelencia que combine la mejor utilización de los recursos propios, con un sistema atractivo de beneficios y remuneraciones.

Mediante el mismo se trabaja para fidelizar al empleado y a su vez convertirse en una empresa atractiva en el mercado laboral, para trabajar y formar parte de la misma

Se entiende por Plan de Carrera al proceso mediante el cual se determina para las personas un desarrollo previsible dentro de una organización, ya sea en su carrera profesional, jerárquica o en ambas, fomentando la retención del personal dentro de la empresa, por lo cual resulta atractivo para aquellos que forman parte de la misma, ya que demuestran un interés por el desarrollo personal y crecimiento interno.

Los Planes de Carrera actúan como facilitadores de la comunicación entre los directivos y los colaboradores, sentando principios fundamentales que permitan describir trayectorias y oportunidades de desarrollo profesional. Por tanto, se hace necesario contar con una clasificación clara de los puestos y funciones de los mismos. De este modo, se convierte en

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

un medio para racionalizar los puestos de trabajo y garantizar que éstos sean coherentes y efectivos en su conjunto.

Las razones que justifican este plan de carrera son las siguientes:

- Gestionar la movilidad interna del personal, identificando claramente los requisitos necesarios para pasar de una posición a otra.
- Reducir la incertidumbre y el misterio sobre las oportunidades de desarrollo profesional de cada empleado.
- Ayudar a la organización a competir de forma efectiva para retener el talento, gracias a la recompensa, tanto intrínseca como extrínseca derivada del crecimiento y desarrollo profesional.
- Generar un lenguaje común en la organización para entender el valor de los puestos y de sus posibilidades de carrera profesional.
- Influir significativamente sobre los sistemas de compensación, ya que actúan como catalizadores para establecer una gestión de salarios competitiva, ayudando a determinar los niveles de compensación de incentivos a corto y largo plazo, y estableciendo medidas de rendimiento y expectativas de contribución.
- Propiciar la motivación del personal, brindando posibilidades de crecimiento profesional a mediano y largo plazo dentro de la organización.
- Fortalecer la cultura y el clima organizacional.
- Obtener una mayor flexibilidad, al disponer de empleados con las habilidades y competencias necesarias en el momento en que se genere un puesto vacante.
- Evaluar los planes de formación y proteger la gestión del conocimiento.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

- Reforzar la imagen positiva de la organización, al ser considerada como un lugar recomendable para trabajar ya que se preocupa por el desarrollo y bienestar de sus empleados.

4.4.2 Viabilidad de la propuesta

Ahora bien, es momento de reflexionar sobre las posibilidades y factibilidades de poder aportar una idea a Indumentaria S.A, y para ello se tendrán en cuenta 5 aspectos de análisis:

Político, humano, técnico, financiero y material.

En cuanto a lo político podemos decir que se encuentran inclinados favorablemente hacia generar mejoras que potencien el desempeño y buen clima de trabajo en sus colaboradores, puntualmente lo advertimos al conversar y entrevistar al dueño y demás responsables de la gestión organizacional. Se puede observar que están comprometidos en gestionar un cambio en la fuerza de ventas. El aspecto humano describe el recurso de personal que podría llegar a hacerse responsable de gestionar el plan de carrera que aquí se diseña, y podemos expresar que hay muchas posibilidades de asignar esta responsabilidad en determinadas personas que ya se encuentran trabajando en la organización. En cuanto al factor técnico, se encuentra una factibilidad media, ya que, si bien cuentan con personal, el mismo no posee la formación y capacidades necesarias para su implementación. El cuarto aspecto es el material, y es este un punto que también demuestra una alta factibilidad al igual de los dos primeros: el contexto físico para el contexto del trabajo es idóneo. Por último, la variable financiera se encuentra en un balance positivo, debido a que la propuesta no excede a los costos de una inversión a financiar por este tipo de organización, están en condiciones de poder aprovechar la propuesta.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

4.4.3 Costos

En cuanto a los costos que demandará el proyecto vamos hacer hincapié en el costo más grande que tiene la organización que son los sueldos. Hoy se paga los sueldos según escala salarial del convenio colectivo de empleados de comercio y se les suma el monto de comisiones para los vendedores y encargados, seguro de caja para cajeras y horas extras realizadas por las logísticas, sumadas algunos premios remunerativos que se reciben. Lo que se pretende es redistribuir el mismo monto destinado a comisiones aumentando las comisiones de los puestos más altos y disminuyendo las de puestos más bajos. Por ejemplo, en el caso de los vendedores actualmente se les paga 1% de comisión por ventas a todos, la idea es formar un ranking entre los Vendedores Juniors y otro grupo entre los Vendedores Senior y Senior Formadores. Para el primer grupo las comisiones van del 0,5% de lo vendido al 1% y para el segundo del 1% al 1,5%, de que varía ese 0,5% dentro de su grupo, del ranking que hayan obtenido de ventas según su objetivo puesto mensual de venta. Por supuesto que hay locales que venden más que otros, pero es por ese motivo que se ponen objetivos mensuales a cada uno acorde a las ventas estimadas de ese local y se hace un ranking que tiene en cuenta cuanto se superó en su objetivo. Los primeros puestos llevarán un premio de 0,5% más en sus comisiones.

Un mes de baja temporada se gasta unos \$ 200.000 en comisiones que salen en el recibo de sueldo como comisiones por venta, en los meses de alta recaudación que son los aquellos donde cambia la temporada y Fin de año se llega a pagar unos \$380.000 en comisiones para los colaboradores sumando los aportes de ley que corresponde a este dinero. Como se explicó anteriormente la idea es dejar el mismo monto, pero distribuirlo de diferente manera.

Quienes vayan creciendo dentro de la organización van a tener prioridad para elegir los locales en los cuales quieran trabajar que por suerte van a ser variados y en muchas zonas geográficas de la ciudad.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

Los otros costos adicionales son premios que se le otorgarán mensualmente a los más destacados, pero creímos oportuno que sean Voucher para compra del mismo local lo cual no tendría un efecto muy grande en el presupuesto.

Costos que tiene que ver con la comunicación del Plan de carrera, se hará en etapas y de a grupos lo que necesitaremos un espacio para unas 15 personas aproximadamente con proyector para mostrarlo a través de una presentación y entregarles un folleto en donde se muestre le Plan de Carrera completo con los beneficios más significativos y los requisitos que deben contar para alcanzar las metas que se propongan. Todo esto no tiene un costo superior a \$2000 que básicamente es la impresión de los folletos a todo color se van a imprimir unos 500 para tener en futuros ingresos y entregarlos en sus inducciones a la empresa. La organización cuenta con una sala para 20 personas con proyector lo que nos permite no tener gastos adicionales en alquilar un lugar.

4.4.4 Área de intervención y población afectada

El plan de carrera estará específicamente diseñado para toda el área comercial. Afectará directamente a los puestos de logísticas, vendedores, cajeras y encargados.

De manera directa el plan de carrera afectara a los 76 colaboradores que integran el área comercial.

De manera indirecta el total de la población se verá afectada, si el plan de carrera es implementado con éxito se espera, entre otras cosas, un aumento en las ventas, disminución de la rotación, aumento de la producción y apertura de nuevas sucursales. Esto traerá un impacto positivo a toda la organización.

4.4.5 Propuesta de mejora:

Luego de esta introducción nos centramos en el Plan de Carrera, a continuación, el procedimiento completo del plan de carrera que le presentaremos a la empresa.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

En el procedimiento se plasmará el plan de carrera, se desarrollará el perfil y las descripciones de cada puesto y se describirá como se puede progresar en el mismo, que beneficios trae, que recursos se necesitan, como se mantendrá en el tiempo y como se los mantendrá motivados a los colaboradores para que quieran progresar en el plan de carrera.

Para todos los puestos el plan de carrera exige realizar una evaluación de desempeño. En ese momento se medirá el desempeño para corroborar que sea el deseado o se realizaran las adecuaciones necesarias para corregir si se detecta alguna desviación. También generaremos un *feedback* con los colaboradores para medir como impacta el plan de carrera y si necesitamos alguna modificación del mismo.

El empleado que entiende los objetivos que se le proponen y consigue tener objetivos propios personales, es un potencial talento a futuro y logra motivarse más fácil que aquel colaborador que no tiene metas. Es por eso que es vital para que la intervención consiga los beneficios esperados, tener una buena comunicación del plan de carrera a todos los colaboradores.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

2017



PROCEDIMIENTO DE PLAN DE CARRERA ÁREA COMERCIAL DE INDUMENTARIA S.A

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

Guía del Plan

- **INTRODUCCIÓN**

- **OBJETIVOS**

- **Objetivo general**

- **Objetivos específicos**

- **RESPONSABLES**

- **HERRAMIENTAS A UTILIZAR**

- **PUESTOS INVOLUCRADOS EN EL PLAN DE CARRERA GUÍA DEL PROCESO
DEL PLAN DE CARRERA**

- **PLAN DE CARRERA LOGÍSTICA**

- **PLAN DE CARRERA VENDEDORES**

- **PLAN DE CARRERA CAJERAS**

- **PLAN DE CARRERA ENCARGADOS**

- **EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

- **RECOMENDACIONES**

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

INTRODUCCION

El presente procedimiento de plan de carrera está diseñado para el área comercial de la empresa Indumentaria S.A con el propósito de brindar a sus colaboradores la oportunidad de ser promovidos de acuerdo a sus competencias y desempeño. Además de ofrecer una transparente y eficiente herramienta de gestión de los planes de carrera.

OBJETIVOS

Objetivo General

Brindar a los colaboradores identificados con potencial, una herramienta para continuar con un desarrollo profesional dentro de Indumentaria S.A.

De esta manera alcanzar el objetivo de la empresa por el incremento de la productividad y motivación de los empleados.

Objetivos Específicos:

- ✚ Identificar las posibles rutas de desarrollo de carrera de acuerdo a los perfiles de puestos identificados.
- ✚ Comunicar internamente a todos los colaboradores la oportunidad de desarrollo con la que cuentan y brindarles así posibilidades de desarrollo laboral.
- ✚ Aumentar la motivación y productividad de su fuerza de venta.

RESPONSABLES

Jefe de Recursos Humanos: es el principal responsable de la correcta ejecución del plan de carrera.

Supervisores: son los responsables de dar a conocer, a través de las evaluaciones de desempeño al personal, los resultados de la evolución de los colaboradores a su cargo. Evaluar los resultados y proponer las acciones necesarias para el desarrollo del personal.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

HERRAMIENTAS A UTILIZAR

Para llevar a cabo el plan de carrera necesitamos contar con las siguientes herramientas:

- 1- Perfiles de puestos actualizados.
- 2- Descripción de puestos.
- 3- Evaluaciones de desempeño.
- 4- Cuadros de sucesión.
- 5- Formato de plan de carrera individualizado.
- 6- Capacitaciones.
- 7- Guía de entrevistas para evaluar los ascensos.

PUESTOS INVOLUCRADOS EN EL PLAN DE CARRERA

En el siguiente grafico detallaremos los puestos operativos del área comercial. Será sobre estos puestos para los que diseñaremos el plan de carrera:



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

GUIA DEL PROCESO DEL PLAN DE CARRERA

1. Definir los perfiles de puestos y la dotación necesaria para cubrir los requerimientos de personal del área comercial.
2. Seleccionar a los candidatos en base a las competencias necesarias de cada puesto.
3. Confirmar que los candidatos cumplan con el perfil especificado.
4. Realizar evaluaciones periódicas para medir el desempeño
5. Coordinar capacitaciones y entrenamientos para el desarrollo de los colaboradores de acuerdo a las necesidades detectadas en las evaluaciones.
6. Promover a los colaboradores que cumplan con los objetivos del puesto, esto debería ser cada dos años o cuando el colaborador demuestre que tiene las capacidades necesarias para desarrollarse en un puesto superior.

LOGÍSTICA

PLAN DE CARRERA LOGISITICA

| | | | |
|------------------------------|-----------------------------|---|-------------------------------------|
| | | | Logística En Fábrica |
| | | Logística Senior Capacitador | |
| | Logística Junior | | |
| Logística en capa | | | |

CARRERA DE LOGISITICA

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

Perfil del puesto

El encargado de logística es quién lleva el stock dentro de un local, por ese mismo motivo debe ser ordenado y prolijo ya que es a quien se le solicitan talles de prendas y mientras más rápida sea su respuesta más eficiente será el asesoramiento al cliente. Al tener un leve esfuerzo físico con el movimiento de cajas cuando ingresa o egresa mercadería debe ser de sexo masculino. Mantiene comunicación permanente con fábrica para informar producto faltante como sobrante que se puedan vender en otros locales. Es una persona dinámica, práctica e interactiva.

Descripción de puesto

La carrera del logística inicia con su primera capacitación de la mano del logística Senior capacitador. Se encargará de darle una inducción en todo lo relacionado con el puesto durante dos semanas para que se vaya familiarizando con las tareas, los espacios físicos, como debe actuar, que tener en cuenta para el puesto, etc. Si el colaborador ingresante muestra aptitudes para continuar a las dos semanas pasa a ser un Logística Junior, debe haber uno por local.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO | | | |
|---|------------------------------|------------------|-----------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | COD |
| Identificación | | | |
| Nombre del Puesto | LOGÍSTICA JUNIOR | | |
| Área | Comercial | | |
| Organización | | | |
| Puesto del que depende en forma directa | | | |
| Nombre del Puesto: | logística Senior Capacitador | | |
| Puestos a los que supervisa: | Ninguno | | |
| Relaciones | | | |
| Relaciones con otros puestos | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Vendedores | X | | |
| Cajeras | | | X |
| Encargado | X | | |
| Logística en Fábrica | | | X |
| Finalidad del Puesto | | | |
| Controlar y mantener el Stock de indumentaria del local, a través de un sólido conocimiento de los productos que se ofrecen. | | | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | |
| Funciones esenciales del puesto de trabajo | | | |
| 1- Asistir a los vendedores en la búsqueda de prendas en el depósito. 2- Realizar la búsqueda y envío de productos solicitados por otros locales, controlando los remitos. 3- Realizar el control de productos que ingresan al local desde el depósito central, separar las prendas que serán exhibidas y ordenar los productos en los estantes correspondientes del depósito. 4- Ayudar y asistir a los compañeros de equipo en todo lo atinente a la gestión de ventas. 5- Mantener el Orden del depósito. 6- Buscar en el depósito los productos reservados con previa seña y entregárselo a los vendedores. 7- Colaborar con el orden y la reposición de productos en el salón de ventas. | | | |
| Funciones Secundarias | | | |
| 1- Asistir en tareas de recepción de clientes, seguridad al ingreso y salida de clientes y control de probadores | | | |
| Responsabilidad y Autoridad | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Grado de Responsabilidad sobre bienes y materiales | X | | |
| Grado de Responsabilidad económica (manejo de caja) | | | X |
| Grado de responsabilidad sobre personas | | | X |
| Nivel de autonomía en toma de decisiones | Total | Media | Baja |
| | | | X |
| Frecuencia de toma de decisiones | Constante | Periódico | Eventual |
| | | | X |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Requisitos | | | |
| Edad | 18 a 25 años | | |
| Formación y Educación Académica | | | |
| Primaria | | | |
| Secundario | X | Completo | |
| Universitario | | | |
| Exigencias | | | |
| A- Intelectuales | | | |
| | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Conocimientos de informática | | X | |
| B- Aptitudes | | | |
| | Esencial | Deseable | No necesita |
| Habilidades comunicacionales | X | | |
| Iniciativa | | X | |
| Trabajo en equipo | X | | |
| Flexibilidad | X | | |
| Capacidad de Juicio | | X | |
| Conducción de personal | | | X |
| Toma de decisiones | | | X |
| Adaptación a los cambios | X | | |
| Trabajo bajo presión | X | | |
| Prolijidad y orden | X | | |
| Capacidad para socializar | | X | |
| C- Otros | | | |
| | Requiere | No Requiere | |
| Disponibilidad Horaria | X | | |
| Trabajo Fin de Semana | X | | |
| Exigencias Físicas | X | | |

Con el tiempo y obteniendo buenos resultados en las evaluaciones de desempeño pasa a ser un Logística Senior Capacitador. Es esencial contar con al menos 3 colaboradores en este puesto para que se puedan manejar y dividirse los locales.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO | | | |
|---|------------------------------|------------------|-----------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | COD |
| Identificación | | | |
| Nombre del Puesto | LOGÍSTICA SENIOR CAPACITADOR | | |
| Área | Comercial | | |
| Organización | | | |
| Puesto del que depende en forma directa | | | |
| Nombre del Puesto: | Encargado de Local | | |
| Puestos a los que supervisa: | Logística Junior | | |
| Relaciones | | | |
| Relaciones con otros puestos | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Vendedores | X | | |
| Cajeras | | | X |
| Encargado | X | | |
| Logística en Fábrica | X | | |
| Finalidad del Puesto | | | |
| seguimiento de los logística juior. Ayda a mantener el orden y control de stock y da alerta a fábrica de los productos sobrantes o faltantes. | | | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | |
| Funciones esenciales del puesto de trabajo | | | |
| 1- Realizar la inducción y capacitación de los Logísticas recién ingresados. 2- Realizar la búsqueda y envío de productos solicitados por otros locales, controlando los remitos. 3- Realizar el control de productos que ingresan al local desde el depósito central y registrarlos en el sistema 4- Ayudar y asistir a los compañeros de equipo en todo lo atinente a la gestión de ventas. 5- Verificar que se mantenga el Orden del depósito. 6- Controlar que el logística junior realice todas sus actividades correctamente. 7- Colaborar con el orden y la reposición de productos en el salón de ventas. | | | |
| Funciones Secundarias | | | |
| 1- Asistir en tareas de recepción de clientes, seguridad al ingreso y salida de clientes y control de probadores | | | |
| Responsabilidad y Autoridad | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Grado de Responsabilidad sobre bienes y materiales | X | | |
| Grado de Responsabilidad económica (manejo de caja) | | | X |
| Grado de responsabilidad sobre personas | X | | |
| Nivel de autonomía en toma de decisiones | Total | Media | Baja |
| | | X | |
| Frecuencia de toma de decisiones | Constante | Periódico | Eventual |
| | | X | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Requisitos | | | |
| Edad | 21 a 28 años | | |
| Formación y Educación Académica | | | |
| Primaria | | | |
| Secundario | X | Completo | |
| Universitario | | | |
| Exigencias | | | |
| A- Intelectuales | | | |
| | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Conocimientos de informática | | X | |
| B- Aptitudes | | | |
| | Esencial | Deseable | No necesita |
| Habilidades comunicacionales | X | | |
| Iniciativa | X | | |
| Trabajo en equipo | X | | |
| Flexibilidad | X | | |
| Capacidad de Juicio | X | | |
| Conducción de personal | | X | |
| Toma de decisiones | X | | |
| Adaptación a los cambios | X | | |
| Trabajo bajo presión | X | | |
| Prolijidad y orden | X | | |
| Capacidad para socializar | | X | |
| C- Otros | | | |
| | Requiere | No Requiere | |
| Disponibilidad Horaria | X | | |
| Trabajo Fin de Semana | X | | |
| Exigencias Físicas | X | | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

En la cima de la carrera del logística se encuentra quienes trabajan en el depósito de Fábrica y son los encargados del control de la mercadería entrante y la distribución a cada uno de los locales de la empresa. Son quienes más conocen el producto y quienes a lo largo de su carrera mostraron mayor dedicación y desempeño. Además, son encargados de la materia prima con la cual la fábrica produce la mercadería para su posterior venta.

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO | | | |
|---|------------------------------|------------------|------------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | COD |
| Identificación | | | |
| Nombre del Puesto | LOGÍSTICA EN FÁBRICA | | |
| Área | Fábrica | | |
| Organización | | | |
| Puesto del que depende en forma directa | | | |
| Nombre del Puesto: | Gerente de Fábrica | | |
| Puestos a los que supervisa: | Logística Senior Capacitador | | |
| Relaciones | | | |
| Relaciones con otros puestos | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Gerente de Fábrica | X | | |
| Gerente comercial | | X | |
| Encargado | X | | |
| Logística Senior Capacitador | X | | |
| Finalidad del Puesto | | | |
| Mantener comunicación permanentemente con los logísticas de cada sucursal para preparar los pedidos y coordinar la distribución de los mismos a cada punto comercial. | | | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | |
| Funciones esenciales del puesto de trabajo | | | |
| 1- Comunicarse diariamente con cada logística capacitador y saber el stock actual de cada local. 2- Realizar el envío de productos solicitados por otros locales, controlando los remitos. 3- Mantener el orden en depósito central, respetando las normas establecidas lo que facilita la búsqueda 4- Hacer el traslado de materia prima que solicita la fábrica y el control de la misma. 5- Mantener el orden del depósito. 6- Distribuir a los centros mayoristas la mercadería solicitada. 7- Colaborar en el orden y reposición del producto en los sectores. | | | |
| Funciones Secundarias | | | |
| 1- En navidad, día del padre o fechas fuertes son enviados a los locales comerciales para colaborar. | | | |
| Responsabilidad y Autoridad | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Grado de Responsabilidad sobre bienes y materiales | X | | |
| Grado de Responsabilidad económica (manejo de caja) | | | X |
| Grado de responsabilidad sobre personas | | X | |
| Nivel de autonomía en toma de decisiones | Total | Media | Baja |
| | | X | |
| Frecuencia de toma de decisiones | Constante | Periódico | Eventual |
| | X | | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Requisitos | | | |
| Edad | 25 a 35 años | | |
| Formación y Educación Académica | | | |
| Primaria | | | |
| Secundario | X | Completo | |
| Universitario | | | |
| Exigencias | | | |
| A- Intelectuales | | | |
| | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Conocimientos de informática | | X | |
| B- Aptitudes | | | |
| | Esencial | Deseable | No necesita |
| Habilidades comunicacionales | X | | |
| Iniciativa | X | | |
| Trabajo en equipo | X | | |
| Flexibilidad | X | | |
| Capacidad de Juicio | X | | |
| Conducción de personal | | X | |
| Toma de decisiones | X | | |
| Adaptación a los cambios | X | | |
| Trabajo bajo presión | X | | |
| Prolijidad y orden | X | | |
| Capacidad para socializar | | X | |
| C- Otros | | | |
| | Requiere | No Requiere | |
| Disponibilidad Horaria | X | | |
| Trabajo Fin de Semana | X | | |
| Exigencias Físicas | X | | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| PUESTO | Logística en capa | Logística Jr | Logística Senior Capacitador | Logística en Fábrica |
|--------------------------|---|--|---|---|
| ANTIGÜEDAD | Primeras dos semanas | Inicio de período de prueba | Al menos un año de antigüedad | un año y medio (puede ser menor según la jerarquía requiera) |
| DESEMPEÑO | Período de inducción -Evaluado por logística Senior y por el encargado | Es evaluado cada 2 meses por el encargado del local | Debe haber tenido evaluaciones mayores a un 80 puntos en los últimos 6 meses | Es evaluado directamente por el Gerente Comercial y no debe tener menos de 90 puntos en los últimos 6 meses |
| | Son permanentemente evaluados y bimestralmente se hace una reunión ya sea con el encargado, o el Logística Senior donde se los evalúa en aspectos Sociales, Técnicos, Aptitudinales y Práctica. | | | |
| ASPECTOS DISCIPLINARIOS | Están expuestos como cualquier trabajador a medidas disciplinarias que correspondieran aplicar desde un llamado de atención verbal hasta la desvinculación por justa causa | | | |
| BENEFICIOS REMUNERATIVOS | Premio monetario por alcance de objetivos del local | | | |
| | Lo que exceda de su jornada laboral se le abonarán horas extras al 50% y si correspondieran al 100%. | Lo que exceda de su jornada laboral se le abonarán horas extras al 50% y si correspondieran al 100%. | Lo que exceda de su jornada laboral se le abonarán horas extras al 100% sea cual sea la que corresponda | |
| | Voucher de 300 pesos para compra de ropa en la empresa mensual | Voucher de 500 pesos para compra de ropa en la empresa mensual | Voucher de 500 pesos para compra de ropa en la empresa mensual | Voucher de 500 pesos para compra de ropa en la empresa mensual |
| | Descuento del 20% en ropa | Descuento del 30% en ropa | Descuento del 30% en ropa | Descuento del 30% en ropa |
| | | Pago por capacitar a un colaborador que luego supere los 3 meses de prueba | Aumento del salario en un 15% al valor del empleado de comercio Maestranza B | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| | Logística en capa | Logística Jr. | Logística Senior Capacitador | Logística en Fábrica |
|-----------------------------|-------------------|---|--|--|
| BENEFICIOS NO REMUNERATIVOS | | Permiso para ausentarse 2 veces al año para trámites personales | | |
| | | Regalo de cumpleaños | | |
| | | En el mes del cumpleaños se le regala un día de trabajo | | |
| | | Es tercero en el rango de elección de fecha de vacaciones | Es Segundo en el rango de elección de fecha de vacaciones | Es Primero en el rango de elección de fecha de vacaciones |
| | | | Tener acceso a capacitaciones | Tener acceso a capacitaciones, poder armarlas e incluso si muestra aptitudes poder dictar las mismas |
| | | | | Participar de las reuniones de área que se hacen quincenalmente |
| | | | | No trabajar fin de semanas |
| | | | Horario de trabajo Administrativo de 8hs a 17 hs de lunes a viernes. | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

VENTAS

PLAN DE CARRERA VENDEDORES

| | | | |
|--------------------------|------------------------|------------------------|---------------------------------|
| | | | Vendedor Senior Formador |
| | | Vendedor Senior | |
| | Vendedor Junior | | |
| Vendedor en Capa | | | |
| CARRERA DE VENTAS | | | |

Perfil del puesto

El vendedor/a, son aquellos colaboradores que se encuentran en el salón, tienen una clara orientación comercial y se los capacita permanentemente. Con cada colección reciben instrucciones de la nueva temporada con el objetivo de conozcan el producto en su totalidad para no solo ser simples vendedores si no asesores en cuanto respecta a moda. Al ser el primer contacto con futuros compradores se busca mantener un aseo y una prolijidad acorde para que el cliente se sienta cómodo a la hora de su compra además de ser alguien agradable y predispuesto para cualquier pedido que le pueda hacer un comprador.



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

Descripción de puesto

Al igual que el logística la carrera en ventas comienza como “Vendedor en Capa”, un vendedor Senior capacitador es quién induce al puesto y ayuda al nuevo integrante a conocer todas sus responsabilidades. Este período es de adaptación y va a realizar más que nada tareas de ayudante a vendedores Senior Formador en todo lo que necesiten y así con el tiempo soltarlo para realizar sus propias ventas. En esta etapa que dura aproximadamente dos semanas se intenta empapar al nuevo miembro de la cultura, usos y costumbres que tiene la marca. Pasado el período estimado de adaptación se convierte en un vendedor Junior. El local debe contar con tantos vendedores como tamaño tenga el local y horarios de atención al público.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO | | | |
|--|--------------------|-----------|----------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | COD | |
| Identificación | | | |
| Nombre del Puesto | VENDEDOR JUNIOR | | |
| Área | Comercial | | |
| Organización | | | |
| Puesto del que depende en forma directa | | | |
| Nombre del Puesto: | Encargado de local | | |
| Puestos a los que supervisa: | Ninguno | | |
| Relaciones | | | |
| Relaciones con otros puestos | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Cajeros | X | | |
| Encargado | X | | |
| Logística | X | | |
| Finalidad del Puesto | | | |
| Brindar al cliente asesoramiento en cuanto a tendencias y moda, superando sus expectativas, logrando el cierre de la venta y la fidelización del mismo. | | | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | |
| Funciones esenciales del puesto de trabajo | | | |
| 1- Antes de la venta, mantener una actitud de servicio y predisposición para recibir al cliente. 2- Durante la venta, asesorar al cliente sobre tendencias, moda, promociones, características de los productos, precios y formas de pago. 3- Cerrar las operaciones de venta. 4- Mantener en buen estado la presentación y ubicación de los productos. 5- Ayudar y asistir a los compañeros de equipo en todo lo atinente a la gestión de ventas. 6- Realizar la limpieza del local al iniciar la jornada y mantener el orden durante el transcurso del día. 7- Solicitar al logística reposición de productos en el salón de ventas. | | | |
| Funciones Secundarias | | | |
| 1- Detectar nuevas necesidades de consumo de los clientes para el desarrollo de futuras promociones y/o productos | | | |
| Responsabilidad y Autoridad | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Grado de Responsabilidad sobre bienes y materiales | | | X |
| Grado de Responsabilidad económica (manejo de caja) | | | X |
| Grado de responsabilidad sobre personas | | | X |
| Nivel de autonomía en toma de decisiones | Total | Media | Baja |
| | | | Nula |
| | | | X |
| Frecuencia de toma de decisiones | Constante | Periódico | Eventual |
| | | | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Requisitos | | | |
| Edad | 18 a 25 años | | |
| Formación y Educación Académica | | | |
| Primaria | | | |
| Secundario | X | Completo | |
| Universitario | | | |
| Exigencias | | | |
| A- Intelectuales | | | |
| | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Conocimientos de informática | | X | |
| B- Aptitudes | | | |
| | Esencial | Deseable | No necesita |
| Habilidades comunicacionales | X | | |
| Iniciativa | X | | |
| Trabajo en equipo | X | | |
| Flexibilidad | X | | |
| Capacidad de Juicio | | X | |
| Conducción de personal | | | X |
| Toma de decisiones | | | X |
| Adaptación a los cambios | X | | |
| Trabajo bajo presión | X | | |
| Prolijidad y orden | X | | |
| Capacidad para socializar | X | | |
| C- Otros | | | |
| | Requiere | No Requiere | |
| Disponibilidad Horaria | X | | |
| Trabajo Fin de Semana | X | | |
| Exigencias Físicas | | X | |

En el transcurso de un año aproximadamente y con la demostración de las aptitudes requeridas el vendedor Junior pasa a ser un vendedor Senior. Sus actividades aumentan ya no solo se dedica a la venta, participa del armado de las vidrierías cada 15 días en donde puede aportar ideas para la misma y se encarga de enviar los informes semanales requeridos por la administración que cuenta con información de ventas, stock, estadísticas, tendencias, entre otros datos. En el mismo informe hay un apartado donde colabora con ideas y propuestas no solo personales si no también grupales que puedan surgir de alguna reunión de equipo, etc.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO | | | |
|--|--------------------|------------------|-----------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | COD | |
| Identificación | | | |
| Nombre del Puesto | VENDEDOR SENIOR | | |
| Área | Comercial | | |
| Organización | | | |
| Puesto del que depende en forma directa | | | |
| Nombre del Puesto: | Encargado de local | | |
| Puestos a los que supervisa: | Ninguno | | |
| Relaciones | | | |
| Relaciones con otros puestos | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Cajeros | X | | |
| Administración | X | | |
| Encargado | X | | |
| Logística | X | | |
| Finalidad del Puesto | | | |
| Brindar al cliente asesoramiento en cuanto a tendencias y moda, superando sus expectativas, logrando el cierre de la venta y la fidelización del mismo. Reportar semanalmente a la administración no solo datos de ventas si no ideas de mejora o tendencias que surjan en el grupo. | | | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | |
| Funciones esenciales del puesto de trabajo | | | |
| 1- Antes de la venta, mantener una actitud de servicio y predisposición para recibir al cliente. 2- Durante la venta, asesorar al cliente sobre tendencias, moda, promociones, características de los productos, precios y formas de pago. 3- Cerrar las operaciones de venta. 4- Mantener en buen estado la presentación y ubicación de los productos. 5- Ayudar y asistir a los compañeros de equipo en todo lo atinente a la gestión de ventas. 6- Realizar la limpieza del local al iniciar la jornada y mantener el orden durante el transcurso del día. 7- Solicitar al logística reposición de productos en el salón de ventas. 8- Responsable del armado de la vidriera del local cada 15 días. 9- Cumplir en tiempo y forma con la presentación de informes a administración. | | | |
| Funciones Secundarias | | | |
| 1- Detectar nuevas necesidades de consumo de los clientes para el desarrollo de futuras promociones y/o productos | | | |
| 2- Asistir a las reuniones de equipo en las que debe participar. | | | |
| Responsabilidad y Autoridad | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Grado de Responsabilidad sobre bienes y materiales | | X | |
| Grado de Responsabilidad económica (manejo de caja) | | | X |
| Grado de responsabilidad sobre personas | | | X |
| Nivel de autonomía en toma de decisiones | Total | Media | Baja |
| | | | X |
| Frecuencia de toma de decisiones | Constante | Periódico | Eventual |
| | | | X |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Requisitos | | | |
| Edad | 22 a 26 años | | |
| Formación y Educación Académica | | | |
| Primaria | | | |
| Secundario | X | Completo | |
| Universitario | | | |
| Exigencias | | | |
| A- Intelectuales | | | |
| | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Conocimientos de informática | | X | |
| B- Aptitudes | | | |
| | Esencial | Deseable | No necesita |
| Habilidades comunicacionales | X | | |
| Iniciativa | X | | |
| Trabajo en equipo | X | | |
| Flexibilidad | X | | |
| Capacidad de Juicio | X | | |
| Conducción de personal | | X | |
| Toma de decisiones | | X | |
| Adaptación a los cambios | X | | |
| Trabajo bajo presión | X | | |
| Prolijidad y orden | X | | |
| Capacidad para socializar | X | | |
| C- Otros | | | |
| | Requiere | No Requiere | |
| Disponibilidad Horaria | X | | |
| Trabajo Fin de Semana | X | | |
| Exigencias Físicas | | X | |

Por último, en lo que respecta a vendedores se encuentran los vendedores Senior Formadores. Tienen objetivos de venta mensual al igual que el Junior y Senior pero tienen un rol sumamente importante con respecto a los nuevos ingresos. Son los encargados de formarlos, de darles las primeras herramientas de ventas, es por eso que reciben capacitaciones semestrales de ventas para poder aplicar esos conocimientos y transmitirlos al resto de los miembros del local, en especial a los recién ingresados.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO | | | |
|--|--------------------------------------|-----------|----------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | COD | |
| Identificación | | | |
| Nombre del Puesto | VENDEDOR SENIOR FORMADOR | | |
| Área | Comercial | | |
| Organización | | | |
| Puesto del que depende en forma directa | | | |
| Nombre del Puesto: | Encargado de local | | |
| Puestos a los que supervisa: | Vendedor en capa / Vendedores Junior | | |
| Relaciones | | | |
| Relaciones con otros puestos | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Cajeros | X | | |
| Administración | X | | |
| Encargado | X | | |
| Logística | X | | |
| Finalidad del Puesto | | | |
| Brindar al cliente asesoramiento en cuanto a tendencias y moda, superando sus expectativas, logrando el cierre de la venta y la fidelización del mismo. Capacitar a los nuevos ingresos mostrando todo lo necesario para la tarea y hacer un seguimiento a los vendedores Juniors | | | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | |
| Funciones esenciales del puesto de trabajo | | | |
| 1- Antes de la venta, mantener una actitud de servicio y predisposición para recibir al cliente. 2- Durante la venta, asesorar al cliente sobre tendencias, moda, promociones, características de los productos, precios y formas de pago. 3- Cerrar las operaciones de venta. 4- Mantener en buen estado la presentación y ubicación de los productos. 5- Ayudar y asistir a los compañeros de equipo en todo lo atinente a la gestión de ventas. 6- Controlar la limpieza del local al iniciar la jornada y mantener el orden durante el transcurso del día. 7- Solicitar al logística reposición de productos en el salón de ventas. 8- Actuar como entrenador de los vendedores en capa. 9- Participar en los procesos de capacitación y evaluación de vendedores. | | | |
| Funciones Secundarias | | | |
| 1- Detectar nuevas necesidades de consumo de los clientes para el desarrollo de futuras promociones y/o productos | | | |
| 2- Asistir a las reuniones de equipo en las que debe participar. | | | |
| Responsabilidad y Autoridad | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Grado de Responsabilidad sobre bienes y materiales | | X | |
| Grado de Responsabilidad económica (manejo de caja) | | | X |
| Grado de responsabilidad sobre personas | X | | |
| Nivel de autonomía en toma de decisiones | Total | Media | Baja |
| | | X | |
| Frecuencia de toma de decisiones | Constante | Periódico | Eventual |
| | | X | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Requisitos | | | |
| Edad | 25 a 28 años | | |
| Formación y Educación Académica | | | |
| Primaria | | | |
| Secundario | X | Completo | |
| Universitario | | | |
| Exigencias | | | |
| A- Intelectuales | | | |
| | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Conocimientos de informática | | X | |
| B- Aptitudes | | | |
| | Esencial | Deseable | No necesita |
| Habilidades comunicacionales | X | | |
| Iniciativa | X | | |
| Trabajo en equipo | X | | |
| Flexibilidad | X | | |
| Capacidad de Juicio | X | | |
| Conducción de personal | X | | |
| Toma de decisiones | X | | |
| Adaptación a los cambios | X | | |
| Trabajo bajo presión | X | | |
| Prolijidad y orden | X | | |
| Capacidad para socializar | X | | |
| C- Otros | | | |
| | Requiere | No Requiere | |
| Disponibilidad Horaria | X | | |
| Trabajo Fin de Semana | X | | |
| Exigencias Físicas | | X | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| PUESTO | Vendedor en capa | Vendedor Junior | Vendedor Senior | Vendedor Senior Capacitador |
|-------------------------|---|---|---|---|
| ANTIGÜEDAD | Primeras dos semanas | Inicio de período de prueba | Al menos un año de antigüedad | Dos años en adelante |
| DESEMPEÑO | <ul style="list-style-type: none"> -Período de inducción -Evaluado por Encargado del local y Vendedor Senior Capacitador | Es evaluado cada 2 meses por el encargado del local y por Vendedor Senior Capacitador | Debe haber tenido evaluaciones mayores a 80 puntos en los últimos 6 meses | Es evaluado directamente por el Gerente Comercial y no debe tener menos de 90 puntos en los últimos 6 meses |
| | Son permanentemente evaluados y bimestralmente se hace una reunión ya sea con el encargo, o la cajera Senior donde y principalmente con la coordinadora se los evalúa en aspectos Sociales, Técnicos, Aptitudinales y Práctica. | | | |
| ASPECTOS DISCIPLINARIOS | Están expuestos como cualquier trabajador a medidas disciplinarias que correspondieran aplicar desde un llamado de atención verbal hasta la desvinculación por justa causa | | | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| PUESTO | Vendedor en capa | Vendedor Junior | Vendedor Senior | Vendedor Senior Capacitador |
|--------------------------|------------------|---|---|---|
| BENEFICIOS REMUNERATIVOS | | Premio Presentismo | | |
| | | Sus comisiones por venta varían desde 0,5% al 1%, dependiendo Ranking de SET y Ranking de Venta | Sus comisiones por venta varían desde 1% al 1,5%, dependiendo Ranking de SET y Ranking de Venta | Sus comisiones por venta varían desde 1% al 1,5%, dependiendo Ranking de SET y Ranking de Venta |
| | | Voucher de 300 pesos para compra de ropa en la empresa mensual | Voucher de 500 pesos para compra de ropa en la empresa mensual | Voucher de 500 pesos para compra de ropa en la empresa mensual |
| | | Descuento del 20% en ropa | Descuento del 30% en ropa | Descuento del 30% en ropa |
| | | | | Pago por capacitar a un colaborador que luego supere los 3 meses de prueba |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| PUESTO | Vendedor en capa | Vendedor Junior | Vendedor Senior | Vendedor Senior Capacitador |
|-----------------------------|------------------|--|---|--|
| BENEFICIOS NO REMUNERATIVOS | | Permiso para ausentarse 2 veces al año para trámites | | |
| | | Contar con una obra Social Pre Paga | | |
| | | Regalo de cumpleaños | | |
| | | En el mes del cumpleaños se le regala un día de trabajo | | |
| | | Es tercero en el rango de elección de fecha de vacaciones | Es Segundo en el rango de elección de fecha de vacaciones | Es Primero en el rango de elección de fecha de vacaciones |
| | | Participa de un Ranking de vendedores para poder seleccionar local en el que quiere trabajar | Participa de un Ranking de vendedores para poder seleccionar local en el que quiere trabajar | Tener acceso a capacitaciones, poder armarlas e incluso si muestra aptitudes poder dictar las mismas |
| | | | Tiene acceso a capacitaciones | Participar de las reuniones de área que se hacen quincenalmente |
| | | | Posibilidad de ascenso tanto como Vendedor Senior Capacitador como Sub encargado de formación | No trabajar fin de semanas |
| | | Horario de trabajo Administrativo de 8hs a 17 hs de lunes a viernes. | | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

CAJERAS

PLAN DE CARRERA CAJERAS

| | | | |
|-------------------------------|----------------------|------------------------------------|---------------------------------|
| | | | Coordinadora Cajeras |
| | | Cajera Sr Formadora | |
| | Cajera Jr | | |
| Cajera en capa | | | |
| CARRERA DE CAJERA | | | |

Perfil del puesto

Las cajeras son las encargadas del cobro del producto obtenido por cada cliente. Básicamente cierran la compra, deben ser prolijas, ordenadas y estar muy atentas ya que manejan dinero. Deben tener un trato cordial y agradable para con el cliente y tener pleno conocimiento de las formas de pagos que ofrece la marca. El sentido de que sean mujeres es para equilibrar la dotación ya que las logísticas son hombres. Son encargadas de la apertura y cierre diarios de las cajas.

Descripción de puesto

Cada nuevo ingreso tiene unas semanas de capacitación a cargo de las cajeras formadoras. En ese proceso se le enseña a manejar el sistema y a orientarse en el mostrador, durante las próximas dos semanas aproximadamente se encontrará ayudando a cajeras Juniors y Seniors para comprender el manejo global de su puesto. Pasado ese tiempo se convierte en una cajera Junior, en cada local hay una cajera

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

Junior y es donde comienza su período de prueba donde se evaluará si tiene las competencias necesarias.

| 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Requisitos | | | |
| Edad | 20 a 25 años | | |
| Formación y Educación Académica | | | |
| Primaria | | | |
| Secundario | X | Completo | |
| Universitario | | | |
| Exigencias | | | |
| A- Intelectuales | | | |
| | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Conocimientos de informática | | X | |
| B- Aptitudes | | | |
| | Esencial | Deseable | No necesita |
| Habilidades comunicacionales | X | | |
| Iniciativa | | X | |
| Trabajo en equipo | X | | |
| Flexibilidad | X | | |
| Capacidad de Juicio | | X | |
| Conducción de personal | | | X |
| Toma de decisiones | | | X |
| Adaptación a los cambios | X | | |
| Trabajo bajo presión | X | | |
| Prolijidad y orden | X | | |
| Capacidad para socializar | | X | |
| C- Otros | | | |
| | Requiere | No Requiere | |
| Disponibilidad Horaria | X | | |
| Trabajo Fin de Semana | X | | |
| Exigencias Físicas | | X | |

Luego de un tiempo se las promociona como cajeras Senior Formadoras, en este caso no hay una por local solo en aquellos locales con mayor tamaño o más movimiento. Van rotando de local a local según la necesidad amerite. Cuentan con un alto nivel de conocimiento con el puesto por ese motivo son referentes en lo que respecta al cargo.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Requisitos | | | |
| Edad | 22 a 27 años | | |
| Formación y Educación Académica | | | |
| Primaria | | | |
| Secundario | X | Completo | |
| Universitario | | | |
| Exigencias | | | |
| A- Intelectuales | | | |
| | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Conocimientos de informática | | X | |
| B- Aptitudes | | | |
| | Esencial | Deseable | No necesita |
| Habilidades comunicacionales | X | | |
| Iniciativa | | X | |
| Trabajo en equipo | X | | |
| Flexibilidad | X | | |
| Capacidad de Juicio | X | | |
| Conducción de personal | | X | |
| Toma de decisiones | | X | |
| Adaptación a los cambios | X | | |
| Trabajo bajo presión | X | | |
| Prolijidad y orden | X | | |
| Capacidad para socializar | | X | |
| C- Otros | | | |
| | Requiere | No Requiere | |
| Disponibilidad Horaria | X | | |
| Trabajo Fin de Semana | X | | |
| Exigencias Físicas | | X | |

Por último, tenemos 3 coordinadoras de cajas, una se encuentra en el centro y dos distribuidas en Shoppings según localización.

Son encargadas de que no les falte nada a ninguna cajera para la realización de la tarea, deben estar un paso delante de cada situación y ser proactivas cuando las fechas claves se acercan. Son quienes evalúan a cada cajera e informa al gerente comercial cualquier tipo de situación que corresponda.

Tiene contacto con el contador ya que es quien contrala los cierres de caja diarios e informa al mismo.

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO | | | |
|---|-------------------------------|-----------|----------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | COD | |
| Identificación | | | |
| Nombre del Puesto | COORDINADORA DE CAJERAS | | |
| Área | Comercial | | |
| Organización | | | |
| Puesto del que depende en forma directa | | | |
| Nombre del Puesto: | Gernte Comercial | | |
| Puestos a los que supervisa: | Cajera Junior / Cajera Senior | | |
| Relaciones | | | |
| Relaciones con otros puestos | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Vendedores | X | | |
| Administración | X | | |
| Encargado | X | | |
| Logística | | X | |
| Finalidad del Puesto | | | |
| Brindar al cliente interno "Cajeras" todo el asesoramiento, apoyo y ser nexos con la gerencia para mejorar su calidad de vida dentro del trabajo. Mantener informadas a todos los integrantes del puesto sobre cambios en modalidades de pagos, promociones o cualquier tipo de novedad relacionadas con el cargo. | | | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | |
| Funciones esenciales del puesto de trabajo | | | |
| 1- Coordinar el equipo de cajeras. Centro o Sopping según le sea asignado. 2- Supervisa, organiza y asigna diariamente las tareas de todas las cajeras. 3- Convocar a reuniones para la organización, información y novedades sobre el puesto (por ejemplo: promociones excepcionales) 4- Verificar y analizar los movimientos de cajas e informarlo al contador. 5- Realizar evaluaciones de desempeño bimestrales. 6- Hacer un seguimiento de la evolución de cada una de sus cajeras a cargo. 7- Controlar que la caja tenga cambio para poder operar y que el posnet funcione correctamente. 8- Realizar los retiros diarios de efectivo y rendirlo en Administración. | | | |
| Funciones Secundarias | | | |
| 1- Ayudar en épocas de gran convocatoria con el cobro. | | | |
| 2- Participar en los procesos de capacitación brindados por la empresa. | | | |
| 3- Organizar y enviar la información de las ventas del mes anterior al Gerente Comercial y Analista de Control de Gestión entre el primer y segundo día hábil de cada mes | | | |
| Responsabilidad y Autoridad | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Grado de Responsabilidad sobre bienes y materiales | X | | |
| Grado de Responsabilidad económica (manejo de caja) | X | | |
| Grado de responsabilidad sobre personas | X | | |
| Nivel de autonomía en toma de decisiones | Total | Media | Baja |
| | | X | |
| Frecuencia de toma de decisiones | Constante | Periódico | Eventual |
| | X | | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Requisitos | | | |
| Edad | 25 a 30 años | | |
| Formación y Educación Académica | | | |
| Primaria | | | |
| Secundario | X | Completo | |
| Universitario | | | |
| Exigencias | | | |
| A- Intelectuales | | | |
| | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Conocimientos de informática | | X | |
| B- Aptitudes | | | |
| | Esencial | Deseable | No necesita |
| Habilidades comunicacionales | X | | |
| Iniciativa | X | | |
| Trabajo en equipo | X | | |
| Flexibilidad | X | | |
| Capacidad de Juicio | X | | |
| Conducción de personal | X | | |
| Toma de decisiones | X | | |
| Adaptación a los cambios | X | | |
| Trabajo bajo presión | X | | |
| Prolijidad y orden | X | | |
| Capacidad para socializar | X | | |
| C- Otros | | | |
| | Requiere | No Requiere | |
| Disponibilidad Horaria | X | | |
| Trabajo Fin de Semana | X | | |
| Exigencias Físicas | | X | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| PUESTO | Cajera en Capa | Cajera Junior | Cajera Senior Formadora | Coordinadora de cajeras |
|-------------------------|---|--|---|---|
| ANTIGÜEDAD | Primeras dos semanas | Inicio de período de prueba | Al menos un año de antigüedad | Dos años en adelante |
| DESEMPEÑO | <ul style="list-style-type: none"> ·Período de inducción ·Evaluado por Cajera Senior y Coordinadora de cajeras | Es evaluado cada 2 meses por el encargado del local y por la coordinadora de cajeras | Debe haber tenido evaluaciones mayores a 80 puntos en los últimos 6 meses | Es evaluado directamente por el Gerente Comercial y no debe tener menos de 90 puntos en los últimos 6 meses |
| | Son permanentemente evaluados y bimestralmente se hace una reunión ya sea con el encargo, o la cajera Senior donde y principalmente con la coordinadora se los evalúa en aspectos Sociales, Técnicos, Aptitudinales y Práctica. | | | |
| ASPECTOS DISCIPLINARIOS | Están expuestos como cualquier trabajador a medidas disciplinarias que correspondieran aplicar desde un llamado de atención verbal hasta la desvinculación por justa causa | | | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| PUESTO | Cajera en Capa | Cajera Junior | Cajera Senior Formadora | Coordinadora de cajeras |
|-----------------------------|-------------------|--|--|---|
| BENEFICIOS REMUNERATIVOS | | Premio monetario por alcance de objetivos del local | | |
| | | Según Facturación del local Plus por Seguro de Caja | | |
| | | Premio Presentismo | | |
| | | Premio por cantidad de ticket emitido 25% se transforma en dinero | Premio por cantidad de ticket emitido 35% se transforma en dinero | Plus por control y en algunos casos recolección de cierres de cajas de los locales. |
| | | Voucher de 300 pesos para compra de ropa en la empresa mensual | Voucher de 500 pesos para compra de ropa en la empresa mensual | Voucher de 500 pesos para compra de ropa en la empresa mensual |
| | | Descuento del 20% en ropa | Descuento del 30% en ropa | Descuento del 30% en ropa |
| | | | Pago por capacitar a un colaborador que luego supere los 3 meses de prueba | Aumento del salario en un 15% al valor del empleado de comercio |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| PUESTO | Cajera en Capa | Cajera Junior | Cajera Senior Formadora | Coordinadora de cajeras |
|-----------------------------|----------------|---|---|--|
| BENEFICIOS NO REMUNERATIVOS | | Permiso para ausentarse 2 veces al año para trámites personales | | |
| | | Regalo de cumpleaños | | |
| | | En el mes del cumpleaños se le regala un día de trabajo | | |
| | | Es tercera en el rango de elección de fecha de vacaciones | Es Segunda en el rango de elección de fecha de vacaciones | Es Primera en el rango de elección de fecha de vacaciones |
| | | Participa de un Ranking de cajeras para poder seleccionar local en el que quiere trabajar | Participa de un Ranking de cajeras para poder seleccionar local en el que quiere trabajar | Tener acceso a capacitaciones, poder armarlas e incluso si muestra aptitudes poder dictar las mismas |
| | | | Tiene acceso a capacitaciones | Participar de las reuniones de área que se hacen quincenalmente |
| | | | Posibilidad de ascenso tanto como coordinadora como Sub encargada de formación | No trabajar fin de semanas |
| | | | Horario de trabajo Administrativo de 8hs a 17 hs de lunes a viernes. | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

ENCARGADOS

PLAN DE CARRERA ENCARGADOS

| | | |
|------------------------------|------------------|-------------------------------|
| | | Supervisor Locales |
| | Encargado | |
| Subencargado | | |
| CARRERA DE CONDUCCION | | |

Perfil del puesto

Los encargados de los locales son los referentes en todo sentido, son quienes conocen en profundidad el funcionamiento de cada uno de los puestos y tienen una experiencia suficiente como para saber cómo actuar en cada situación.

Los encargados llevan a cabo las políticas comerciales de la empresa y las acciones necesarias para el logro de los objetivos de venta establecidos.

Reportan directamente al Gerente comercial respecto a todas las situaciones observadas en el equipo de trabajo.

Descripción de puesto

Contamos con tres tipos de Encargados. En primer lugar, los sub encargados que son el apoyo a los encargados, principalmente en Shoppings y Gran local del

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

centro donde las horas de trabajo son extensas. Este puesto sirve también como primer paso para llegar a encargado de local. Puede ser un vendedor o cajera que cuente con las capacidades necesarias para ser promovido en el corto plazo.

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO | | | |
|---|-------------------------------|-------|------------------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | | COD |
| Identificación | | | |
| Nombre del Puesto | ENCARGADO | | |
| Área | Comercial | | |
| Organización | | | |
| Puesto del que depende en forma directa | | | |
| Nombre del Puesto: | Supervisor de Local | | |
| Puestos a los que supervisa: | Vendedores/Cajeras/Logísticas | | |
| Relaciones | | | |
| Relaciones con otros puestos | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Vendedores | X | | |
| Supervisor de Local | X | | |
| Logística | X | | |
| Finalidad del Puesto | | | |
| Organizar y administrar los recursos del local, liderando con un marcado perfil comercial a su equipo de trabajo, realizando la supervisión de las tareas delegadas y procurando el involucramiento y desarrollo profesional de las personas a cargo. | | | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | |
| Funciones esenciales del puesto de trabajo | | | |
| 1- VENTA: Gestionar el cumplimiento de los objetivos cuantitativos y cualitativos del local; así como de lineamientos de la empresa relativos a la calidad de atención de clientes y resolución de conflictos. 2- CONDUCCIÓN: Liderar su equipo desde el ejemplo, procurando el alcance de objetivos. Para ello, aspectos vinculados a la comunicación (reuniones de equipo, devoluciones de desempeño, vínculo con áreas de la empresa), como a la evaluación (planillas de desempeño), y la gestión cotidiana del clima de trabajo, resolución de conflictos y motivación de su equipo. 3- IMAGEN: Coordinar la implementación de las acciones relacionadas con la imagen, de acuerdo a las de identidad corporativa y acciones definidas por el área de Marketing, para alcanzar los estándares de requeridos por la empresa. 4- OPERATIVO: Gestionar y monitorear el funcionamiento operativo del local, procurando que el mismo se encuentre en condiciones de recibir y atender clientes en los horarios establecidos y solucionando todo tipo para su adecuado funcionamiento (arreglos, limpiezas generales, coordinación de horarios, otros). El Encargado debe estar en condiciones de desempeñarse en cualquiera de las posiciones del local (caja, venta, logística, recepción, seguridad, etc.). 5- FORMACION: Realizar y dar seguimiento de las capacitaciones que se lleven a cabo en su local; así como colaborar activamente en capacitaciones a realizarse en la empresa. Detectar potencial de los miembros de su equipo y coordinar acciones de desarrollo con el área de RRHH. 6- STOCK: Gestionar el control del stock del local, y optimizar la administración del mismo, en función de la rotación de mercadería. 7-COMUNICACIÓN CON OTRAS ÁREAS: Brindar información acerca del funcionamiento del local en cuanto a producto, promociones, RRHH, entre otros. Manejar con cautela y adecuadamente información | | | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| Funciones Secundarias | | | | |
|--|-----------------|-------------------|--------------------|-------------|
| 1- Controlar el orden y la disposición de los productos. | | | | |
| 2- Proponer mejoras. | | | | |
| 3- Brindar apoyo a cada miembro del equipo cuando lo requiera. | | | | |
| Responsabilidad y Autoridad | | | | |
| | | Alto | Medio | Bajo |
| Grado de Responsabilidad sobre bienes y materiales | | X | | |
| Grado de Responsabilidad económica (manejo de caja) | | X | | |
| Grado de responsabilidad sobre personas | | X | | |
| Nivel de autonomía en toma de decisiones | Total | Media | Baja | Nula |
| | | X | | |
| Frecuencia de toma de decisiones | Constante | Periódico | Eventual | |
| | X | | | |
| 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | | |
| Requisitos | | | | |
| Edad | 30 a 37 años | | | |
| Formación y Educación Académica | | | | |
| Primaria | | | | |
| Secundario | X | Completo | | |
| Universitario | | | | |
| Exigencias | | | | |
| A- Intelectuales | | | | |
| | Básico | Intermedio | Avanzado | |
| Conocimientos de | | X | | |
| B- Aptitudes | | | | |
| | Esencial | Deseable | No necesita | |
| Habilidades comunicacionales | X | | | |
| Iniciativa | X | | | |
| Trabajo en equipo | X | | | |
| Flexibilidad | X | | | |
| Capacidad de Juicio | X | | | |
| Conducción de personal | X | | | |
| Toma de decisiones | X | | | |
| Adaptación a los cambios | X | | | |
| Trabajo bajo presión | X | | | |
| Prolijidad y orden | X | | | |
| Capacidad para socializar | X | | | |
| C- Otros | | | | |
| | Requiere | | No Requiere | |
| Disponibilidad Horaria | X | | | |
| Trabajo Fin de Semana | X | | | |
| Exigencias Físicas | | | X | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| DESCRIPCIÓN DE PUESTO | | | |
|--|--|-----------|----------|
| 1. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO | | COD | |
| Identificación | | | |
| Nombre del Puesto | SUPERVISOR DE LOCALES | | |
| Área | Comercial | | |
| Organización | | | |
| Puesto del que depende en forma directa | | | |
| Nombre del Puesto: | Gerente Comercial | | |
| Puestos a los que supervisa: | Vendedores/Cajeras/Logísticas/Encargados | | |
| Relaciones | | | |
| Relaciones con otros puestos | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Vendedores | X | | |
| Encargdos | X | | |
| Cajeras | X | | |
| Logística | X | | |
| Finalidad del Puesto | | | |
| Será responsable de supervisar, organizar, controlar y dirigir a los encargados de locales y su Fuerza de Ventas, asegurando el cumplimiento de los objetivos comerciales. | | | |
| 2. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO | | | |
| Funciones esenciales del puesto de trabajo | | | |
| 1- VENTA: Informar al gerente de los cumplimientos de los objetivos mensuales de cada local 2- CONDUCCIÓN: Liderar y unificar criterios de cada uno de los locales a los cuales sea responsable 3- IMAGEN: Coordinar la implementación de las acciones relacionadas con la imagen, de acuerdo a las de identidad corporativa y acciones definidas por el área de Marketing, para alcanzar los estándares de requeridos por la empresa. 4- OPERATIVO: Hacer visitas semanales a cada local para controlar que se cumplan las políticas de la empresa, orden preestablecido de la mercadería, mantener charla con todos los integrantes del local, ayudar con las devoluciones de las evaluaciones. 5- FORMACION: Dicatar capacitaciones que se propongan desde la dirección dirigidas a cualquier integrante organización, presentar la temporada nueva Verano e invierno | | | |
| Funciones Secundarias | | | |
| 1- Controlar la imagen de los locales. | | | |
| 2- Proponer mejoras. | | | |
| 3- Brindar apoyo a cada miembro del equipo cuando lo requiera. | | | |
| Responsabilidad y Autoridad | | | |
| | Alto | Medio | Bajo |
| Grado de Responsabilidad sobre bienes y materiales | X | | |
| Grado de Responsabilidad económica (manejo de caja) | X | | |
| Grado de responsabilidad sobre personas | X | | |
| Nivel de autonomía en toma de decisiones | Total | Media | Baja |
| | X | | |
| Frecuencia de toma de decisiones | Constante | Periódico | Eventual |
| | X | | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| 3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO | | | |
|---------------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Requisitos | | | |
| Edad | 30 a 40 años | | |
| Formación y Educación Académica | | | |
| Primaria | | | |
| Secundario | X | Completo | |
| Universitario | | | |
| Exigencias | | | |
| A- Intelectuales | | | |
| | Básico | Intermedio | Avanzado |
| Conocimientos de informática | | X | |
| B- Aptitudes | | | |
| | Esencial | Deseable | No necesita |
| Habilidades comunicacionales | X | | |
| Iniciativa | X | | |
| Trabajo en equipo | X | | |
| Flexibilidad | X | | |
| Capacidad de Juicio | X | | |
| Conducción de personal | X | | |
| Toma de decisiones | X | | |
| Adaptación a los cambios | X | | |
| Trabajo bajo presión | X | | |
| Prolijidad y orden | X | | |
| Capacidad para socializar | X | | |
| C- Otros | | | |
| | Requiere | No Requiere | |
| Disponibilidad Horaria | X | | |
| Trabajo Fin de Semana | X | | |
| Exigencias Físicas | | X | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| PUESTO | Subencargado | Encargado | Supervisor de locales |
|-------------------------|---|--|--|
| ANTIGÜEDAD | Antigüedad Mínima 2 años | Antigüedad Mínima 3 años | Antigüedad Mínima 5 años |
| DESEMPEÑO | son el soporte de los encargados en todo aspecto, principalmente en locales del Shopping se encuentran los subencargados donde los horarios de apertura son más extensos que en el centro | Existe uno por local y son referentes en todo sentido, además de ser evaluados, evalúan a cada miembro de su local bimestralmente. | Son la mano derecha del Gerente Comercial y los encargados de hacer un seguimiento a cada local que tengan en su dependencia |
| ASPECTOS DISCIPLINARIOS | Son evaluados semestralmente por el Gerente comercial quien marca los lineamientos de trabajo a seguir y les plantea desafíos tanto personales como profesionales a cumplir | | |
| | Están expuestos como cualquier trabajador a medidas disciplinarias que correspondieran aplicar desde un llamado de atención verbal hasta la desvinculación por justa causa | | |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| PUESTO | Sub Encargado | Encargado | Supervisor de locales |
|-----------------------------|---|---|---|
| BENEFICIOS REMUNERATIVOS | Perciben Plus Sub Encargado | Perciben Plus Encargado | Empleado Fuera de Convenio con un sueldo pactado |
| | Tienen el 0,4 % de la venta del local sin Impuestos | Tienen el 0,6 % de la venta del local sin Impuestos | Plus Supervisor |
| | Descuento del 30% compra de ropa | Descuento del 30% compra de ropa | Descuento del 30% compra de ropa |
| | Voucher en ropa mensual | Voucher en ropa mensual | Voucher en ropa mensual |
| BENEFICIOS NO REMUNERATIVOS | Permiso para ausentarse 4 veces al año para trámites personales | | |
| | Cortar con una Pre Paga | | |
| | Regalo de cumpleaños | | |
| | En el mes del cumpleaños se le regala un día de trabajo | | |
| | Cuentan con 2 días más de Vacaciones pagas, adicional a lo que corresponde por ley. | Cuentan con 4 días más de Vacaciones pagas, adicional a lo que corresponde por ley. | Cuentan con 7 días más de Vacaciones pagas, adicional a lo que corresponde por ley. |
| | | Celular pago | Celular pago |
| | | Formación Permanente | Ayuda con apertura de franquicia |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

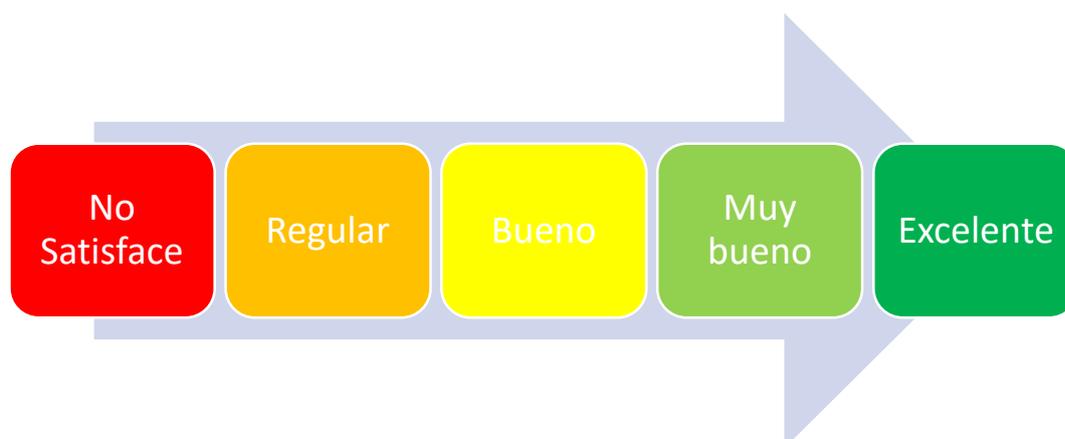
Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño consiste en la revisión periódica y formal de los resultados de trabajo, se efectúa de manera conjunta entre jefe y colaborador. Su valor principal reside en el hecho de que es un instrumento para que los jefes inmediatos puedan medir el cumplimiento de los objetivos de cada puesto.

Hemos dividido el plan de carrera en ramales de puestos; Logísticas, Cajeras, Vendedores y Encargados. Principalmente los encargados tanto de locales como coordinadores de Cajeras van a tener a cargo las evaluaciones de puestos Jr. y Sr, con una reunión programada Bimestralmente para mostrar evoluciones a cada colaborador.

Adaptando siempre a las particularidades de cada puesto. Se tendrá un espacio donde se mencionen las Fortalezas del colaborador, los aspectos a mejorar y algunas observaciones que sean pertinentes al caso.

La escala de evaluación será



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

Con respecto al seguimiento de Encargados de Local y Coordinadores de Caja quien se encargará de realizar el seguimiento es el Gerente Comercial, estableciendo objetivos anuales a cada uno de ellos que deberán cumplir y tendrán una charla de inicio a principio de año, una entrevista a mitad de año para ver su evolución y cumplimiento y una entrevista de cierre de año donde se den los resultados anuales.

Los aspectos a evaluar serán los siguientes

| | |
|---|--|
| Responsabilidad sobre las tareas asignadas | <ul style="list-style-type: none">• No Satisface• Regular• Bueno• Muy Bueno• Excelente |
| Predisposición ante la tarea y el cambio | <ul style="list-style-type: none">• No Satisface• Regular• Bueno• Muy Bueno• Excelente |
| Relación Con el Grupo de Trabajo | <ul style="list-style-type: none">• No Satisface• Regular• Bueno• Muy Bueno• Excelente |
| Aprendizaje de nuevos conocimientos y nuevas herramientas | <ul style="list-style-type: none">• No Satisface• Regular• Bueno• Muy Bueno• Excelente |
| Imagen personal (postura, cabello, limpieza, vestimenta) | <ul style="list-style-type: none">• No Satisface• Regular• Bueno• Muy Bueno• Excelente |
| Puntualidad | <ul style="list-style-type: none">• No Satisface• Regular• Bueno• Muy Bueno• Excelente |
| Trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none">• No Satisface• Regular• Bueno• Muy Bueno• Excelente |



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

RECOMENDACIONES

Para que el plan de carrera tenga éxito, la empresa deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1- Planificar las necesidades de dotación a corto, mediano y largo plazo.
- 2- Dar a conocer a todos los colaboradores que Indumentaria S.A tiene un plan de carrera, como son los cuadros de sucesión y cuál es el desempeño esperado para desarrollarse dentro de la organización.
- 3- Revisar periódicamente que los perfiles de puestos estén actualizados.
- 4- Definir los puestos más importantes que no pueden quedar vacantes y tener identificado un reemplazo. Este debe tener las destrezas y capacidades necesarias para poder desarrollar las actividades que requiere el puesto.
- 5- Analizar los resultados de las evaluaciones para detectar aquellos colaboradores que necesiten intervención. Tanto para reforzar el buen comportamiento como para detectar desviaciones y corregir.
- 6- Comunicar los resultados de las evaluaciones de desempeño en una entrevista individual para informar su resultado.



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

4.4.6 Conclusiones Finales

Todas las organizaciones, independientemente del tamaño, tienen como finalidad lograr la eficiencia en el desarrollo de sus Recursos Humanos. Hoy en día, la principal fortaleza que tienen las organizaciones son las personas que trabajan en ella. Es a través de su gente que la empresa logra sus objetivos y logra una ventaja en un mercado cada vez más competitivo. Las personas dejan de ser el recurso más importante de las organizaciones para transformarse en el socio principal del negocio.

El hecho de que las empresas implementen un plan de carrera muchas veces está relacionado con empresas de gran envergadura con una gran estructura. Sin embargo, en el presente proyecto final de grado logramos demostrar que se puede desarrollar un plan de carrera en una organización más pequeña, remarcando la importancia que tiene esta herramienta en la gestión de Recursos Humanos.

La implementación de este plan de carrera en Indumentaria S.A aportará una eficiente organización y claridad de tareas, logrando de esta manera que cada miembro se identifique con su puesto y conozca con precisión qué actividades debe realizar, cuáles son sus responsabilidades y el alcance del mismo para crecer dentro de la organización.

En relación con lo anterior, se puede decir que el plan de carrera va a facilitar llevar a cabo una eficiente planificación y organización de sus Recursos Humanos. Les brindará la posibilidad de planificar sus necesidades de dotación a mediano y largo plazo, a disminuir la rotación de personal, brindará oportunidades de crecimiento dentro de un programa controlado y conocido por todos y principalmente les permitirá optimizar las competencias y capacidades de sus colaboradores.

Se concluye que si la organización adopta el plan de carrera propuesto estará adoptando una nueva metodología de trabajo, la cual le contribuirá a formalizar el proceso por el cual los colaboradores son promovidos dentro de indumentaria S.A. dejando de lado la incertidumbre detectada en el proceso actual y promoviendo la equidad interna.



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

BLIOGRAFIA

- CHIAVENATO IDALBERTO, *“Administración de Recursos Humanos”* Ed. Mc Graw-Hill, 8º edición. México 2007.
- CHIAVENATO IDALBERTO, *“Introducción a la Teoría General de la Administración”* Ed. Mc Graw-Hill, 7º edición. México 2004.
- JAMES GIBSON, *“Las organizaciones”* Ed. Mc Graw-Hill, 3º edición. México 2011.
- LLOYD, B. y LESLIE, R. *“Gestión de recursos humanos”* Ed. Mc Graw-Hill. México 2010.
- ROBBINS, S. *“La Administración en el Mundo de Hoy”* Ed. Prentice Hall, 10º edición. México 1997.
- DAVE ULRICH *“Recursos Humanos Champions”* Ed. Granica 6º edición México 2008.
- ROB GOFFE, GARETH JONES *“El carácter organizacional”* Ed. Granica 2001
- ANDREW J. DUBRIN *“Fundamentos de Comportamiento Organizacional”* Ed. Thompson Paraninfo, 2º Edición México 2003.
- BOYATZIS, R., *“The Competent Manager: a Model for Effective Managers”*. Wiley, Nueva York, 1982
- ALLES MARTHA, *“Dirección Estratégica de Recursos Humanos”* Granica, 3º edición. Buenos Aires, 2006.



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

- Zheng, A.Y. y Kleiner, H. B. “Developments concerning career developmental and transition”. Management Research News. 2001.
- KANFER Edición (1992) Psicología del Trabajo para las relaciones Laborales, “Motivación y Satisfacción Laboral”. Pág. 198, 199, 201.
- KATZELL, R. A. y THOMPSON, D. E. (1988): An integrative theory of work motivation. Manuscrito no publicado. Recogido por KANFER, 1990.
- Dress a day Company. (2012). Figuras relevantes de Motivación. Recuperado de <http://dressadaycompany.blogspot.com.ar/2012/01/figuras-relevantes-motivacion.html>

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

ANEXO

Modelo de encuestas para los colaboradores:

INSTRUCCIONES: Marque con una X la alternativa que considere correcta:

1) ¿Hace cuanto que trabaja en la organización?

| | |
|--------------------------|--------------------------|
| Menos de un año | <input type="checkbox"/> |
| Entre uno y tres años | <input type="checkbox"/> |
| Entre tres y cuatro años | <input type="checkbox"/> |
| más de cinco años | <input type="checkbox"/> |

2) ¿Cuál es el puesto que ocupa actualmente en la organización?

| | |
|-----------|--------------------------|
| Vendedor | <input type="checkbox"/> |
| Logística | <input type="checkbox"/> |
| Cajero | <input type="checkbox"/> |
| Encargado | <input type="checkbox"/> |

3) ¿Cuántas veces cambio de puesto desde que esta en la organización?

| | |
|---------|--------------------------|
| Una | <input type="checkbox"/> |
| Dos | <input type="checkbox"/> |
| Tres | <input type="checkbox"/> |
| Ninguna | <input type="checkbox"/> |

4) ¿Conoce la metodología que utiliza la empresa para la promoción interna de puestos?

| | |
|---|--------------------------|
| Si | <input type="checkbox"/> |
| No | <input type="checkbox"/> |
| No se si hay una metodología para promoción interna | <input type="checkbox"/> |
| Desconozco | <input type="checkbox"/> |

5) ¿Usted cree que tiene oportunidades de crecimiento dentro de la empresa?

| | |
|--|--------------------------|
| Si me esfuerzo mucho para conseguirlo constantemente | <input type="checkbox"/> |
| No en absoluto | <input type="checkbox"/> |
| Creo que si pero no estoy seguro | <input type="checkbox"/> |
| Ns/Nc | <input type="checkbox"/> |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

| | |
|---|--------------------------|
| 6) ¿Te sentís satisfecho con el puesto y las actividades que realizas ? | |
| Si muy satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| Si satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| Poco satisfecho | <input type="checkbox"/> |
| Ns/Nc | <input type="checkbox"/> |
| 7) ¿Cuál es el nivel de identificación que tenes con la Organización? | |
| Muy identificado | <input type="checkbox"/> |
| Poco identificado | <input type="checkbox"/> |
| Nada identificado | <input type="checkbox"/> |
| Ns/Nc | <input type="checkbox"/> |
| 8) ¿Cuál crees que es el nivel de desempeño que actualmente estas desarrollando en tu trabajo? | |
| Muy bueno | <input type="checkbox"/> |
| Normal | <input type="checkbox"/> |
| Regular | <input type="checkbox"/> |
| Indiferente | <input type="checkbox"/> |
| Ns/Nc | <input type="checkbox"/> |
| 9) ¿Crees que podría desempeñarse mejor en su puesto? | |
| Sí totalmente | <input type="checkbox"/> |
| No mi desempeño es el mejor | <input type="checkbox"/> |
| Me es indiferente lo que pueda dar en mi rendimiento | <input type="checkbox"/> |
| Ns/Nc | <input type="checkbox"/> |
| 10) ¿Cuál es la razón por la que su desempeño no es el mejor? | |
| Falta de motivación | <input type="checkbox"/> |
| Falta de entrenamiento | <input type="checkbox"/> |
| Falta de experiencia | <input type="checkbox"/> |
| Ns/Nc | <input type="checkbox"/> |
| 11) ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar tu desempeño? | |
| Capacitación | <input type="checkbox"/> |
| Reconocimiento | <input type="checkbox"/> |
| Nos pagan en tiempo y forma | <input type="checkbox"/> |
| Ninguna | <input type="checkbox"/> |

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

12) Si tuvieras la oportunidad de cambiar de empresa, ¿Cómo actuarías?

- Me cambio sin dudarlo
- Lo tendría que pensar
- No me cambio la empresa es todo para mi
- Ns/Nc

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

si la respuesta anterior es afirmativa pase a la pregunta anterior:

13) ¿Por qué razón considerarías cambiar de empleo?

- Falta de oportunidades de crecimiento
- Carga excesiva de trabajo
- Baja remuneración
- Mala relacion con mis pares

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

14) ¿Qué esperas por parte de la organización?

- Mayor remuneración
- Mayor reconocimiento verbal
- Mejores beneficios
- Flexibilidad horaria

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

15) ¿Qué es lo que mas valoras en tu experiencia en la empresa?

- Relaciones con mis pares
- Remuneracion y beneficios
- Aprender cosas nuevas
- Ns/ Nc

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

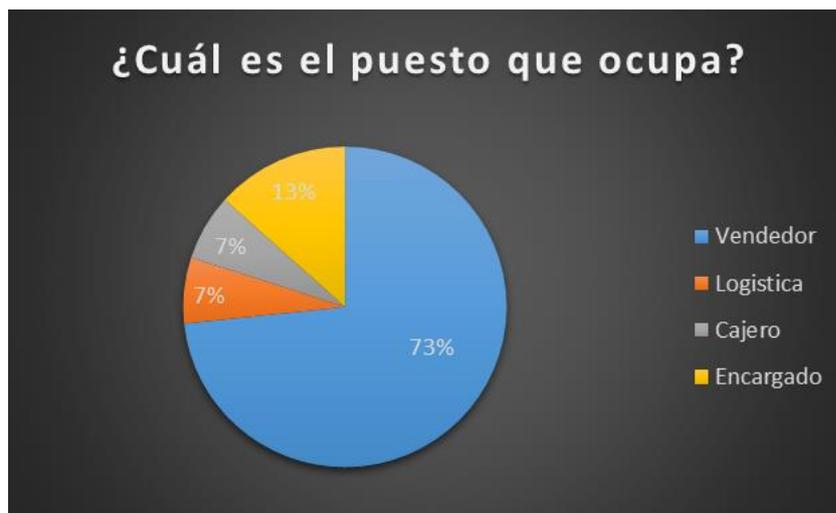
Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

A continuación, se detallarán los cuadros con los resultados de las encuestas realizadas:

1)

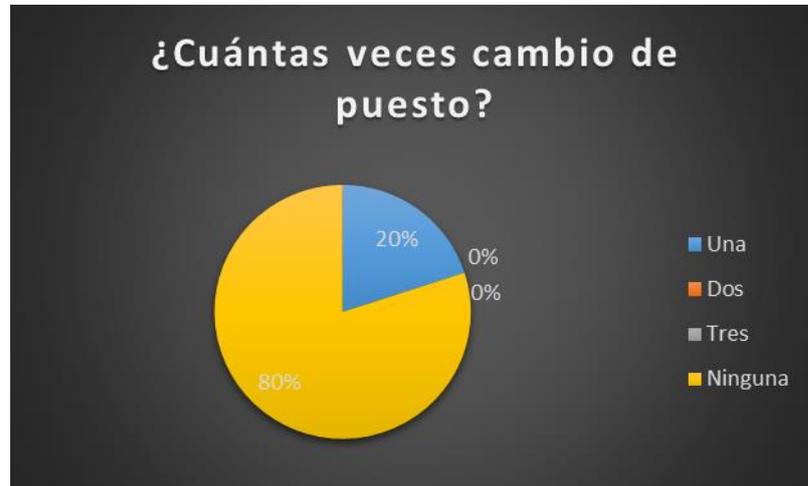


2)



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

3)

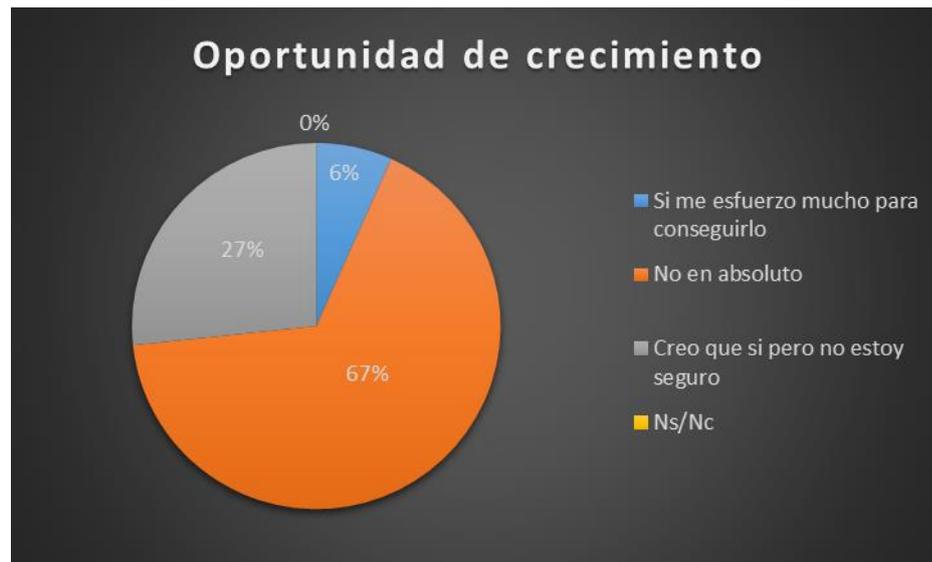


4)



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

5) ¿Usted cree que tiene oportunidades de crecimiento dentro de la Empresa?



6) ¿Te sentís satisfecho con el puesto y las actividades que realizas?

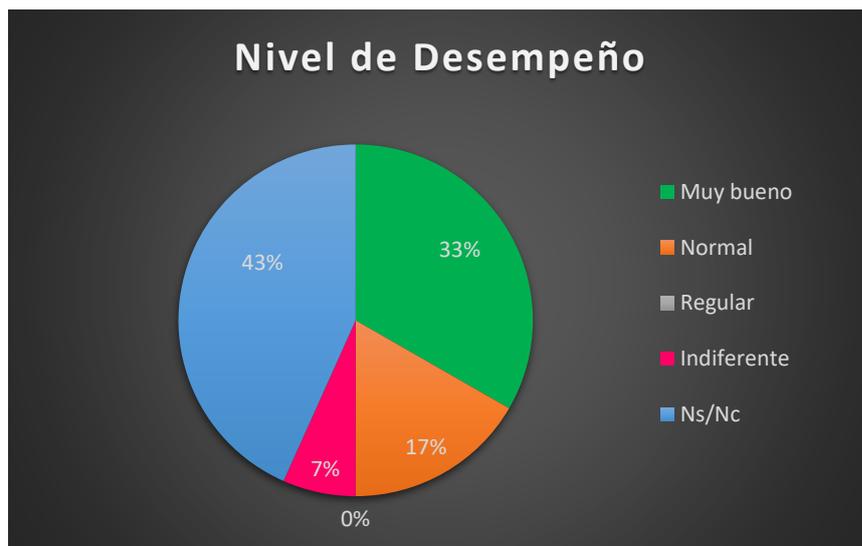


Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

7) ¿Cuál es el nivel de identificación que tienes con la Organización?



8) ¿Cuál crees que es el nivel de desempeño que actualmente estas desarrollando en tu trabajo?



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

9) ¿Crees que podría desempeñarse mejor en su puesto?



10) ¿Cuál es la razón por la que su desempeño no es el mejor?

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

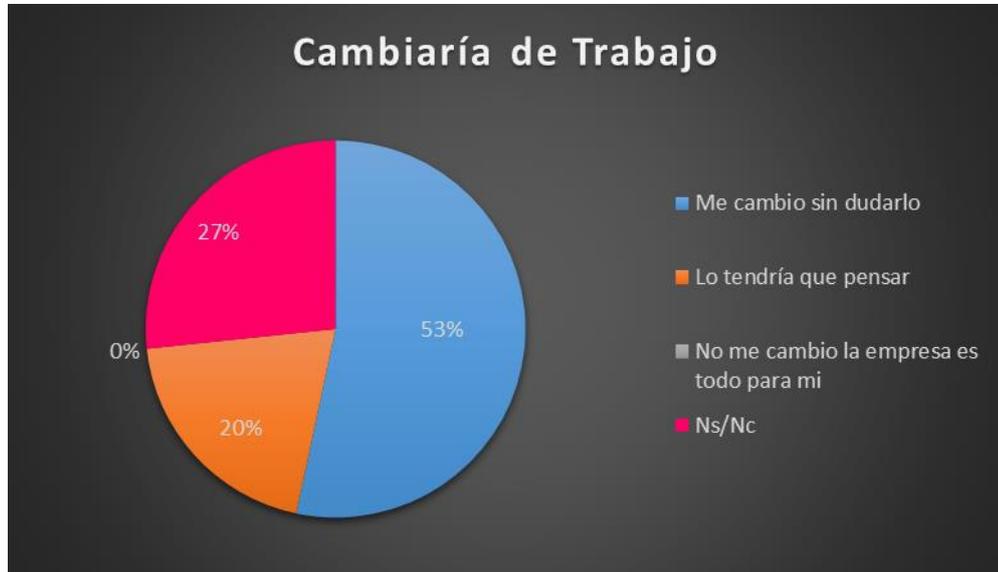


11) ¿Qué actividades realiza la organización para incentivar tu desempeño?



12) Si tuvieras la oportunidad de cambiar de empresa, ¿Cómo actuarías?

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores



13) ¿Por qué razón considerarías cambiar de empleo?



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

14) ¿Qué esperas por parte de la organización?



15) ¿Qué es lo que más valoras en tu experiencia en la empresa?



Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores

Cuando concretamos la entrevista con la dirección llevamos una guía de pautas para abordar las principales temáticas a indagar.

A continuación, presentamos un cuadro con las preguntas orientadoras y las respuestas de los responsables de la organización.

| GUÍA DE PAUTAS | | |
|--|---|--|
| TEMÁTICAS ABORDADAS | GERENTE COMERCIAL | RESPONSABLE RRHH |
| Planificación de la formación o desarrollo personal del colaborador | | Las capacitaciones que realizamos están orientadas a formar al personal cuando se incorpora a la Empresa o cuando cambia de puesto |
| Filosofía y política de potenciar el desarrollo del talento | Queremos que trabajar en nuestra empresa no sea un simple trabajo si no un lugar donde se pueda desarrollar capacidades y aptitudes que ayuden a nuestra gente a futuro | Buscamos permanentemente la forma de desarrollar nuestro personal |
| Descripción de los planes para un empleado que ingresa a la organización (expectativas) | Hoy en día la expectativa es poca si pasan unos años y va bien la persona puede llegar a Encargado | Solíamos ofrecer capacitaciones anualmente en ventas pero la verdad esta muy frenado el tema |
| Describir la cantidad de ascensos que tienen mensual o anualmente y si tienen política de ascenso como es? | No tenemos un promedio de ascensos que otorguemos ya que contamos con 10 locales en general hay un encargado por local (en shoppings 2 encargados) y son pocas las oportunidades, y hay que reconocer que se escoje a dedo | Los ascensos son informales por lo general el gerente comercial es quien decide en base a desempeño en venta o en caja pero sin una medición |
| Nivel de Rotación y Razones | Hay que entender que el rubro es de alta rotación, todos los meses tenemos egresos e ingresos por distintos motivos y razones pero principalmente por temporada o personal que estudia y terminan sus estudios y se dedican a su profesión, etc. | Consideramos que es alta todos, estamos con entrevistas casi semanalmente para que no nos tome de sorpresa cuando hay una vacante. |
| Qué habilidades y capacidades debe tener un colaborador para que logre un ascenso | Como les comentaba hoy es a dedo pero lo que yo veo en un colaborador para poder estar como cabeza de un local es que sepa la cultura de la empresa, que venga bien su desempeño que le vea ganas ambición de seguir mejorando y que demuestre confianza | Nosotros desde el área de RRHH realizamos algunas evaluaciones de desempeño las cuales comentamos con el gerente comercial y es él quién decide el futuro ascenso |
| Expectativas del colaborador | Cuando ingresan se les hace una inducción y es cuando uno nota en la primera charla si la persona viene por un tiempo a ser vendedor, cajera, logística, o está con la idea de quedarse mas tiempo. Nosotros tratamos de que ellos sepan que tienen nuestro apoyo para ir mejorando juntos y estamos abiertos a sugerencia, siempre es bueno escuchar pero consideramos que carecemos de una herramienta que podamos presentarles para llamar su atención y mostrarles el recorrido profesional que puedan llegar a lograr en la organización | Vamos a aclarar que nada es formal hoy en día, cualquiera puede ser encargado siempre y cuando demuestre que lo merece, pero como ya hemos dicho con anterioridad es a ojo y no tenemos un proceso formal. Muchas veces los colaboradores no saben bien que hacer para demostrar a sus jefes que son capaces. Muchas veces un error los marca para siempre dentro de la organización |
| Conceptualización de un plan de carrera actualmente en la empresa | No tenemos un plan de carrera, las posiciones se cubren por decisiones nuestras | Ellos saben que si se esfuerzan a lo mejor pueden llegar a ser encargados |
| Descripción de cómo se comprende la remuneración de los colaboradores del área comercial | | El personal se encuentra comprendido dentro del CCT de empleados de comercio. Su remuneración es acorde a la del mercado y además tienen comisiones por ventas realizadas. |
| Metodología de evaluación actual y criterios de evaluación | | Bimestralmente sus encargados los evalúan y semestralmente junto con el departamento de RRHH se le hace una devolución a cada uno de los colaboradores, se analiza la tarea la predisposición la proactividad la evolución en ventas a nivel cuantitativo, las relaciones intrapersonales con sus compañeros etc.” |



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Plan de Carrera para un local Comercial, orientado a mejorar su eficiencia, productividad y elevar la motivación de sus colaboradores
