



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

“Diseño de los Subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos para la elaboración de un Sistema de Evaluación de Desempeño en Supermercados Galaxia”

Alumnas: Aguirre, Virginia Paola
Blanco, Paula

Docente Tutor: Malaman, Rossana

Índice

Dedicatorias	7
Agradecimientos	8
Resumen del Proyecto de Grado.....	9
Introducción	11
Justificación de la Intervención	13
Ejes Orientadores de la Propuesta de Mejora	13
Pre-diagnóstico	14
Metodología del Trabajo.....	14
Delimitación de la Situación Problemática.....	15
Objetivos.....	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos.....	16
Alcance	16
Temporal y Geográfico	16
Organizacional	16
Decisional	17
Pertinencia.....	17
CAPÍTULO I: LA EMPRESA	18
Reseña Histórica de la Organización	18
Información General de la Empresa.....	19
Visión.....	19
Misión.....	19
Organigrama	19
Valores.....	22
Objetivo Empresarial	22
Clasificación Empresarial.....	22

Actividades y Servicios	23
Productos Comercializados	24
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	25
Previsión de Recursos Humanos	25
Provisión de Recursos Humanos	28
Reclutamiento	28
Selección	32
Inducción	35
Evaluación de Desempeño	37
CAPÍTULO III: RELEVAMIENTO DE DATOS,	42
ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	42
Métodos de Recolección de Datos Implementados	42
Entrevistas	43
Cuestionarios	43
Observación Directa	44
Documentación Brindada por la Empresa	45
Procesamiento, Análisis y Presentación de Datos	45
Resultados por Herramientas	45
Entrevistas	45
Cuestionarios	46
Observación Directa	50
Documentación Brindada por la Empresa	51
Diagnóstico Organizacional	51
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA	55
Visión	55
Misión	55
Organigrama	55



Previsión de Recursos Humanos.....	57
Cuestionario de Análisis de Puestos.....	57
Provisión de Recursos Humanos	72
Guía de Etapas a Seguir para lograr una Óptima Provisión de Personal en Supermercados GALAXIA.....	72
Detección de Necesidades de Selección de Personal	72
Reclutamiento Interno/Externo.....	73
Selección.....	78
Inducción	83
Evaluación de Desempeño	92
Modelos de Evaluación de Desempeño	95
Conclusión	100
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103
ANEXO N°1: SUPERMERCADOS GALAXIA EN SUS INICIOS Y SUPERMERCADOS GALAXIA HOY.....	103
ANEXO N°2: CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR SUPERMERCADOS GALAXIA.....	104
ANEXO N° 3: PRIMERA ENTREVISTA A AMBOS SOCIOS GERENTES	105
ANEXO N°4: PRIMERA ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE COMPRAS Y PERSONAL EN COMPAÑÍA DE UNO DE LOS SOCIOS GERENTES	110
ANEXO N°5: RESPUESTA A ALGUNOS CUESTIONARIOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS REPRESENTATIVOS DE SUPERMERCADOS GALAXIA	116
ANEXO N°6: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES.....	142



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

***DISEÑO DE LOS SUBSISTEMAS DE PREVISIÓN Y PROVISIÓN DE RECURSOS
 HUMANOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE EVALUACIÓN DE
 DESEMPEÑO EN SUPERMERCADOS GALAXIA***

Integrantes: Aguirre, Virginia Paola - Blanco, Paula

Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Malaman, Rossana

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores

Presidente: Palacios, Flavio

1er Vocal: Singeser, Olga

.....

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:

..... -

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Dedicatorias

Dedico la finalización de este Proyecto de Grado a mi familia y a todas las personas que caminaron conmigo durante todo este proceso. Gracias a su amor, a su apoyo y a la dedicación puesta día a día, hoy llego a obtener uno de mis más grandes logros.

“Todo aquello que sueñes y anheles con el corazón, con esfuerzo y dedicación, lo podrás hacer realidad”

Aguirre, Virginia Paola

A mis padres, Daniel y Alejandra, los pilares fundamentales de mi vida, quienes incondicionalmente me brindaron su compañía, amor y apoyo a lo largo de este recorrido.

Blanco, Paula

Agradecimientos

La realización de este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración de todos aquellos que nos acompañaron durante este recorrido y es por ello que queremos agradecer:

- a nuestras familias, por el apoyo incondicional y por motivarnos siempre a perseguir nuestros sueños;
- a nuestros amigos, por su acompañamiento y estímulo constante;
- a nuestros compañeros, por formar parte de esta etapa haciéndola más divertida y amena;
- a nuestra tutora Rossana Malaman, por brindarnos su predisposición constante y ser nuestra guía en cada paso;
- a la Universidad y a todos los profesores que forman parte de ella, por enriquecer nuestro crecimiento tanto profesional como humano;
- a la organización, por abrirnos sus puertas y proporcionarnos toda la información necesaria para realizar el presente trabajo;
- y por último, a todas las personas que aportaron su granito de arena durante todo este proceso.

“Puedes diseñar y crear, y construir el lugar más maravilloso del mundo, pero se necesita gente para hacer el sueño realidad”

Walt Disney

Resumen del Proyecto de Grado

El presente Proyecto de Grado se estructura en cuatro capítulos, pero previamente al desarrollo de los mismos se expone una breve introducción en la que se explican los aspectos generales del trabajo, es decir, la justificación de la intervención, los ejes orientadores de la propuesta de mejora, el pre-diagnóstico, la metodología a implementar, la delimitación de la situación problemática, los objetivos generales y específicos, y por último, el alcance.

En el primer capítulo, se reseña la información más relevante de la empresa, es decir, su historia, visión, misión y organigrama, sus principales valores, su objetivo y clasificación empresarial, las actividades y servicios brindados, como también los productos que comercializa.

En el segundo, se deja asentada la base teórica sobre la que se sustenta este proyecto, recorriendo así los conceptos referidos a los subsistemas de Previsión, Provisión y Evaluación de Desempeño de RR.HH. brindados por diferentes autores.

El capítulo siguiente abarca el relevamiento de datos de la situación general de la empresa, específicamente, de la gestión de su capital humano. Para tal fin, se utilizaron entrevistas semi-estructuradas, cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, observación directa, y documentación que la organización brindó para recolectar dichos datos. Una vez procesados y analizados, la información resultante se empleó para efectuar el diagnóstico organizacional.

A raíz de lo diagnosticado, surge el capítulo número cuatro, cuyo contenido radica en una propuesta de intervención que busca responder a las falencias encontradas en la empresa, las cuales están relacionadas a la falta de formalización en sus procesos de gestión de personal. En primer lugar, se reformulan la visión, misión y organigrama de la compañía, luego, se propone un Manual de Puestos y Funciones y un Plan de Reclutamiento y Selección con un Formulario de Valoración de Candidaturas. Posteriormente, se continúa con una serie de lineamientos a seguir en la Inducción, y por último se concluye con el diseño de un sistema de Evaluación del Desempeño de los colaboradores.



En conclusión, se afirma que la propuesta de mejora brindada a la organización le permitirá a esta última contar con herramientas que la ayuden a implementar soluciones viables a sus problemáticas, y la lleven a desarrollar un progreso positivo en el que paulatinamente pueda ir mejorando su situación en comparación a su realidad actual.

Introducción

Las decisiones sobre la administración de RR.HH. son determinantes para cualquier organización, ya que marcarán el modo en que los trabajadores se desempeñarán, y consecuentemente, la eficiencia y eficacia de la organización como un todo.

Existe una interdependencia que se debe comprender e internalizar si lo que se desea es que la organización subsista, crezca y alcance su visión: la excelencia organizacional depende en gran medida de su capital humano, el cual podrá o no potenciar sus fortalezas dependiendo de la manera en que sea administrado.

Hay una mutua dependencia entre las organizaciones y las personas, formándose entre ellas un círculo de retroalimentación, lo que significa que ambas partes necesitan una de otra para así poder obtener beneficios recíprocos.

En el contexto actual, el capital humano desempeña un rol crucial, ya que las personas son la fuente de la principal ventaja competitiva, constituyendo un elemento de diferenciación muy difícil de imitar que puede llevar a mantener y promover el éxito organizacional, razón por la que las organizaciones deben ser capaces de identificar, despertar, desarrollar, potenciar y mantener el talento humano.

Ahora bien, las decisiones acerca de la dirección de RR.HH. no ocurren en forma aislada sino en un contexto cambiante, globalizado y competitivo; es por ello que las empresas deben ser flexibles, sabiendo anticiparse y adaptarse a las variaciones del medio en que se encuentran insertas. Sólo de este modo podrán mantener su posición en el mercado y alcanzar sus objetivos.

Se puede decir que el futuro de toda organización depende de la capacidad y potencial del personal con el que cuenta, factor crítico para el trazado de cualquier estrategia de negocio.

En el presente Proyecto de Grado se trabajará sobre una cadena de supermercados con el propósito de llevar a la práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos transitada en la Universidad de la Defensa Nacional - Centro Regional Universitario Córdoba IUA -.



“Supermercados GALAXIA” es una organización situada en la ciudad de Córdoba Capital, cuyo notorio crecimiento no ha sido debidamente acompañado por una adecuada gestión de sus RR.HH. Es precisamente por este motivo que se planteará una propuesta de intervención con la finalidad de lograr mejoras en sus procesos, tanto de Previsión y Provisión como también de Evaluación de Desempeño.

Se espera que lo propuesto a través de este proyecto permita a Supermercados GALAXIA obtener una mayor eficacia y eficiencia organizacional.

Justificación de la Intervención

Los Subsistemas de Previsión y Provisión de RR.HH. constituyen la base para construir una gestión de capital humano efectiva. La presente propuesta de mejora tendrá relevancia, justamente, porque intentará dar respuesta a la necesidad de hacer más exitosos los procesos de RR.HH. Por medio de la formalización del Análisis y Descripción de Puestos, del Plan de Reclutamiento y Selección, y de un Programa de Inducción, se sentarán las bases para elaborar un Sistema de Evaluación de Desempeño, que signifique una mejor gestión organizacional.

Sabiendo los requisitos que necesita cumplir una persona para cubrir un puesto vacante en la organización, cómo es la manera adecuada para reclutar y seleccionar a los candidatos idóneos, cómo integrarlos a la empresa para que puedan desarrollar sus funciones de manera eficaz y eficiente y cómo medir su desempeño, es que se logrará tener a disposición los cimientos necesarios para alcanzar una mejora continua en la gestión de RR.HH., que es un anhelo de quienes dirigen esta organización.

Ejes Orientadores de la Propuesta de Mejora

Distintos ejes orientadores guiarán el Proyecto de Intervención en la empresa Supermercados GALAXIA. En primer lugar, se comenzará con la estructuración y formalización de los puestos de trabajo, lo que se realizará a través del Análisis y Descripción de Puestos.

Una vez concretado lo anterior, se trabajará sobre el Subsistema de Provisión, enfocado en el diseño de:

- Un Plan que marque los principales lineamientos a seguir para llevar a cabo el proceso de reclutamiento, el cual está destinado a localizar y atraer a las personas idóneas para ocupar los puestos vacantes en la empresa;
- Un Modelo de Selección de personal;
- Un Programa de Inducción que permita lograr la integración exitosa de los nuevos miembros a la organización.

Finalmente, como último aporte, se formulará un Sistema de Evaluación de Desempeño que permita medir el rendimiento de los empleados en sus puestos de trabajo, así como obtener retroalimentación útil para la toma de decisiones.

Pre-diagnóstico

Como primer acercamiento a la organización, con el objetivo de recabar información y realizar un pre-diagnóstico sobre Supermercados GALAXIA, se entrevistó a ambos Socios-Gerentes, así como a la Encargada de Compras y Personal, y conjuntamente se concluyó que la organización no tiene formalizados-estructurados los procesos de gestión de RR.HH.

Claramente, se observó que la Administración de RR.HH. se desarrolla en base a la urgencia e intuición y sin una adecuada planificación, lo que significa que diferentes herramientas de Administración de RR.HH. no se implementen de manera correcta o que directamente no se apliquen; lo cual trae aparejado diversas problemáticas en la empresa. Considerando las necesidades y la realidad empresarial, las carencias de mayor relevancia se han detectado en las herramientas de:

- una Descripción de Puestos y Funciones;
- un adecuado Sistema de Reclutamiento y Selección;
- un Plan de Inducción; y
- un Sistema de Evaluación de Desempeño.

Por lo anteriormente mencionado, se concluyó que es indispensable trabajar estos puntos para lograr una mejora en la gestión de los RR.HH. de la organización, situación con la que están de acuerdo los responsables del Supermercado.

Metodología del Trabajo

La metodología que se usará para el presente proyecto es de tipo Mixta, incluyendo técnicas cualitativas y cuantitativas de recolección de datos que se aplicarán al total de la población, teniendo en cuenta que la empresa objeto de estudio cuenta con 24 empleados, incluyendo a sus dos socios-gerentes, quienes también prestan servicios en la organización.

Los datos se obtendrán de una muestra poblacional no probabilística ubicada en ambos locales de la ciudad de Córdoba Capital, el de barrio Don Bosco y el de Barrio Rosedal. Las técnicas de recolección serán: entrevistas semiestructuradas, cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, observación directa, como así también se obtendrán datos por medio de documentos, registros y otros elementos que la empresa brindará acerca de su funcionamiento.

Este Proyecto de Intervención será de carácter exploratorio y descriptivo. En primera instancia, habrá un acercamiento exploratorio que será realizado a través de entrevistas a miembros de la organización. Con el mismo, se adquirirán datos que ayuden a identificar las necesidades de la empresa y sus capacidades para satisfacerlas. En segundo lugar, se llevará a cabo un análisis descriptivo con el fin de especificar rasgos, características y propiedades del fenómeno en estudio. En conjunto con responsables de Supermercados GALAXIA se hará una aproximación a la situación a resolver, definiendo el problema y detectando necesidades, para luego formular una propuesta de mejora.

Delimitación de la Situación Problemática

En base a la realización del pre-diagnóstico organizacional, los socios consideraron necesario e interesante que, de acuerdo a las falencias detectadas, la intervención se lleve a cabo en ambos locales de la empresa “Supermercados GALAXIA”, situados en Barrio Rosedal y Don Bosco de la ciudad de Córdoba.

La información necesaria se obtendrá utilizando herramientas mixtas de recolección de datos tales como: documentación brindada por la empresa; observación directa y cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas a los empleados de puestos operativos; y entrevistas semiestructuradas a ambos Socios-Gerentes y a la Encargada de Compras y Personal. La participación de todos los miembros es fundamental para poder realizar, en primera instancia, un Análisis y Descripción de Puestos, que entre otros fines, sea útil para sistematizar los procesos de Reclutamiento y Selección; en segundo lugar, para el desarrollo de un Plan de Inducción; y finalmente, el diseño de un sistema de Evaluación de Desempeño.

Con todo lo mencionado en los párrafos anteriores, el estudio de la organización y el desarrollo del presente trabajo, el cual se destinará al Área de RR.HH., serán llevados a cabo durante los años dos mil veinte y dos mil veintiuno -2020 y 2021-.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar los procesos de Previsión y Provisión de RR.HH. que le permitan a Supermercados GALAXIA contar con el personal adecuado, y crear un Sistema de Evaluación de Desempeño para el mismo.

Objetivos Específicos

- Conocer la situación actual de la organización en relación a la gestión de su personal;
- Recolectar información general sobre la empresa, y específicamente, sobre las actividades, funciones y puestos, mediante entrevistas, cuestionarios, documentación y observación directa;
- Realizar el Análisis y Descripción de Puestos;
- Diseñar los procesos formales de Reclutamiento, Selección e Inducción;
- Diseñar una Evaluación de Desempeño acorde a la empresa.

Alcance

Temporal y Geográfico

Los Socios-Gerentes estimaron oportuno que la presente intervención, la cual se llevará a cabo durante los años dos mil veinte y dos mil veintiuno -2020 y 2021-, comprenda a las dos sucursales de “Supermercados GALAXIA”, una situada en Barrio Rosedal y la otra en Don Bosco, ambas de la ciudad de Córdoba Capital.

Organizacional

El presente Proyecto de Grado se destinará al Área de RR.HH. de la organización en cuestión. La información necesaria se obtendrá utilizando herramientas mixtas de recolección de datos, tales como observación directa, cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas a los empleados, entrevistas semiestructuradas con ambos Socios Gerentes y con la Encargada de

Compras y Personal, y documentación que la empresa brinde. La participación de todos los miembros es fundamental para elaborar, en primera instancia, la Previsión del Personal, en segundo lugar la Provisión de RR.HH. y en último término la Evaluación de Desempeño.

Decisional

En vista de que se podrá comprometer el futuro de la empresa, este proyecto alcanzará las decisiones estratégicas del Área de RR.HH. y de la organización como un todo, dado que entre ambas existe una relación de mutua dependencia. Un cambio en el área mencionada repercute directamente sobre los procesos de la cadena de supermercados en su totalidad.

Pertinencia

De acuerdo a las distintas metodologías de recolección de datos empleadas para la elaboración de este estudio, se puede afirmar que la información con la cual se llevará adelante el mismo es oportuna, confiable y completa.

CAPÍTULO I: LA EMPRESA

Reseña Histórica de la Organización

Esta PyME tiene sus inicios en el año dos mil trece -2013- como un emprendimiento de sus dos Socios-Gerentes, quienes se conocieron al trabajar juntos en diferentes supermercados mayoristas en los que fueron adquiriendo, con el transcurso del tiempo, experiencias y conocimientos en el rubro comercial. Fue en este mismo año que frente al cierre de la sucursal en la que prestaban sus labores, juntos tomaron la decisión de emprender su propio negocio.

El proyecto empezó con la apertura de un local ubicado en Barrio Rosedal de la ciudad de Córdoba Capital, destinado a la comercialización de productos tanto de consumo como de uso (alimentos, artículos de bazar, limpieza, perfumería e higiene) a nivel local. Al comienzo, la atención al público de dicha sucursal estaba representada por sus dos Socios-Gerentes y cinco empleados, distribuidos en las diferentes áreas del establecimiento.

Con el correr de los años y sumado a la confianza manifestada día a día por los clientes, se fueron realizando remodelaciones para mejorar la estética del salón y brindar un servicio más completo y de mejor calidad a los consumidores, como por ejemplo: agrandar el sector de panadería y fiambrería, cambiar heladeras, incorporar más cajas para el despacho, unir los espacios, agrandar el depósito, instalar la cámara frigorífica, ampliar la oficina administrativa, contratar más personal, entre otros cambios.

Gracias al éxito de esta primera sucursal, en el año dos mil dieciséis -2016- se inauguró un segundo local, ubicado en el barrio conocido como Don Bosco, en la zona Norte de la ciudad, logrando así la empresa posicionarse en dos sectores estratégicos y muy concurridos de Córdoba Capital; lo que permitió atender las necesidades y demandas de los consumidores de cada sector.

Actualmente el funcionamiento de la entidad se debe al trabajo de sus dos Socios-Gerentes más 22 empleados, 12 de ellos prestando servicios en la sucursal de Barrio Rosedal, y 10 en Barrio Don Bosco, cumpliendo, en su mayoría, tareas multifuncionales.

Como varias PyMEs argentinas, esta entidad posee algunos procesos tercerizados, tales como las áreas de Contabilidad, Legal, y Marketing. Además, muchas de sus otras áreas se

manejan de manera intuitiva, lo cual provoca falencias que reducen la capacidad empresarial de mejorar sus servicios y obtener mayores ganancias.

En el anexo N°1 se muestran fotografías de Supermercados GALAXIA en sus inicios y Supermercados GALAXIA hoy.

Información General de la Empresa

En el primer acercamiento a la organización, mediante una entrevista con uno de sus Socios-Gerentes, se observaron carencias en el establecimiento tanto de su misión y visión, como en el organigrama de la empresa. El entrevistado manifestó que es un deseo rever y actualizar esos ítems. En instancias posteriores del presente proyecto serán reformulados, pero hoy cuentan con la siguiente idea:

Visión

“La visión de la empresa es expandirse a nivel local y consagrarse líder en el mercado de posición.”

Misión

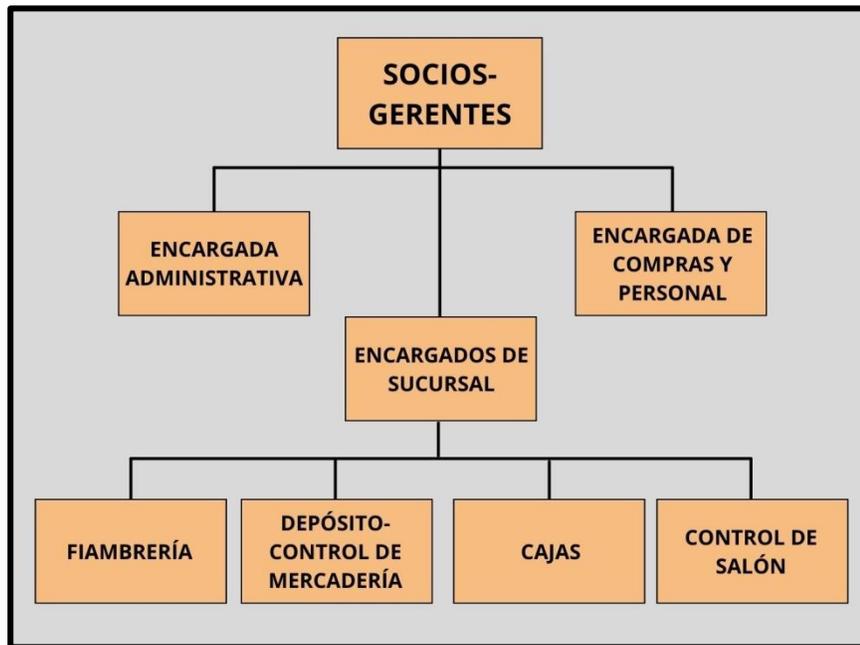
“La misión es ofrecer, al mayor número de clientes la más amplia gama de productos de calidad, al mejor precio posible, y acompañada de una íntegra atención al público.”

Organigrama

Para el correcto funcionamiento de una empresa es imprescindible que la misma cuente con un esquema de su estructura interna que permita reflejar, a grandes rasgos, las diferentes funciones y divisiones de la organización, así como también las conexiones que existen entre ellas. Para tal fin, se utiliza una herramienta muy valiosa: el organigrama. Este último, es un gráfico global que ayuda a comprender de manera fácil, rápida y sencilla sus unidades de trabajo, divisiones, relaciones, flujo de comunicación, responsabilidades, jerarquías y cadena de mando dentro de la empresa. Toda esta información es de suma utilidad tanto para los integrantes de la organización como para las personas vinculadas a ella.

A continuación se describe el organigrama actual de Supermercados GALAXIA, el cual posee una disposición gráfica de tipo vertical. La jerarquía se ve organizada de arriba hacia

abajo, comienza desde su cúpula, compuesta por los Socios-Gerentes, y se despliega hacia la parte inferior, integrada por los cargos de base.



*Diseño propio

Si se analiza la estructura organizacional desde arriba hacia abajo, se observan los niveles jerárquicos que se describen a continuación:

Desde la fundación de la empresa en el año 2013 la cúpula de Supermercados GALAXIA está compuesta por sus dos Socios-Gerentes, quienes pese a los diferentes contextos económicos y sociales sucedidos a lo largo del tiempo continúan al mando de la empresa, uno abocándose a la parte comercial, en conjunto con la Encargada de Compras y Personal, (ofertas, precios, contacto con proveedores, promociones, entre otras tareas del sector) y el otro a la parte operativa y administrativa (trámites, impuestos, bancos, atención al cliente, traslado de mercadería a los locales). Aun asumiendo algunas responsabilidades diferentes, cabe resaltar que las decisiones estratégicas recaen sobre los dos.

En un nivel menor de jerarquía se encuentran la Encargada Administrativa y la Encargada de Compras y Personal. La Encargada Administrativa es quien lleva adelante el pago a proveedores, la organización de la agenda de liquidaciones de la semana, los depósitos bancarios, la carga de las facturas en el sistema, el ingreso de precios y márgenes, entre otras tareas. La Encargada de Compras y Personal se ocupa del stock de productos, los pedidos de mercadería de la semana, la negociación con proveedores, la determinación de precios y ofertas, como así también de la comunicación con los empleados de base, ya sea para dar respuesta a sus necesidades o para emitirles anuncios. A su vez, y persiguiendo también este último objetivo, se encuentra en frecuente contacto con los Encargados de Sucursal.

Por su parte y en el tercer nivel, se encuentra el Encargado de Sucursal, responsable del correcto funcionamiento del local durante su turno, por lo que sus actividades son variadas. Algunas de ellas son: abrir el local, encender máquinas y computadoras, verificar que todo el personal haya fichado su horario, chequear los precios de las góndolas, actualizar los mismos en el sistema, verificar la fecha de vencimiento de todos los productos, hacer los retiros de dinero de las cajas, pagar a proveedores en caso que correspondiera, controlar la mercadería que ingresa y registrarla en el sistema, supervisar el desempeño de los empleados y corroborar que estén distribuidos correctamente en sus puestos, ayudar con la reposición de las góndolas, preparar los pedidos y registrar la salida de mercadería hacia la otra sucursal cuando se lo solicite, hacer el cierre de caja total, corroborar que en el salón todo esté limpio y ordenado, comunicar los horarios semanales de los empleados, pagar sueldos y, por último, hacer el cierre del local.

Finalmente, en los puestos operativos, se encuentran los empleados de Fiambrería, Depósito, Cajas, y Control y Reposición de Salón. Todos ellos conforman la base de la organización y responden al Encargado de Sucursal que se encuentre de turno. Los sectores Fiambrería y Cajas se ocupan de la atención al público, mientras que los sectores Depósito y Control y Reposición de Salón se encargan del estado de las góndolas, de que todo esté debidamente acomodado, ordenado y limpio, incluso en la cámara frigorífica, en otras palabras, son responsables de la imagen del salón, y a su vez, de la organización y distribución

de la mercadería. Si bien cada uno posee una labor determinada, si se observa que hay mucha demanda en un sector o que existe alguna necesidad específica, todos los empleados de base saben realizar las tareas de caja, fiambrería, chequeo del salón y reposición y control de depósito.

Valores

- Trabajo en equipo: para poder crear, crecer, innovar y emprender, reforzando la sinergia a fin de brindar a sus clientes un mejor servicio y cultura empresarial.
- Respeto a la persona: el respeto debe guiar su actuar cotidiano para asegurarse el éxito y la continuidad. Esto no sólo se aplica a sus colaboradores, sino también a sus clientes, proveedores y a toda persona alcanzada por la relación laboral.
- Trabajo con profesionalismo: como un desafío a sus competencias, habilidades y conocimientos, realizando su trabajo con pasión y amor.
- El valor humano: integrado por colaboradores capaces, comprometidos y motivados que conformen equipos de trabajo eficientes en la consecución de sus objetivos.
- Confianza: en sus servicios, productos, como también con sus colaboradores, clientes y proveedores para fortalecer los lazos laborales e interpersonales.
- Disponibilidad al cambio: capacidad de poder adaptarse a los cambios que van surgiendo en la sociedad, con el fin de poder tener continuidad y éxito en el mercado.

Objetivo Empresarial

El objetivo de “Supermercados GALAXIA” es poder brindar al cliente satisfacción en relación a los servicios y productos ofrecidos.

Clasificación Empresarial

La empresa objeto de estudio del presente trabajo pertenece al sector terciario de actividad y es conocida como “Supermercados GALAXIA”. Se trata de una PyME con fines de lucro situada en la provincia de Córdoba Capital que opera en el sector comercio (rubro alimenticio, bazar, higiene, perfumería y limpieza) y tiene alcance a nivel local.

Actualmente cuenta con veinticuatro -24- empleados incluyendo a sus dos Socios-Gerentes.

Su duración es indefinida, lo que significa que si bien se fundó en el año dos mil trece - 2013-, se pretende que el negocio tenga continuidad y evolucione a través de las diferentes generaciones.

Luego de haber regularizado su antigua Sociedad de Hecho “Supermercados GALAXIA” pasó a ser actualmente una Sociedad de Responsabilidad Limitada, tipo de estructura legal que si bien es más compleja, también le permite una cierta flexibilidad y simplicidad de trámites.

Respecto al capital empresarial, hay dos aspectos fundamentales a considerar:

- es nacional, dado que sus únicos dos inversionistas son argentinos;
- al tratarse de una empresa de origen privado, inicialmente el capital social provino del aporte de sus dos socios. No obstante, hoy en día con su funcionamiento, el capital utilizado proviene tanto de la actividad comercial como del financiamiento de bancos, y, en casos excepcionales, de aportes en la misma proporción de sus fundadores.

Actividades y Servicios

Supermercados GALAXIA actúa como último eslabón en la cadena de abastecimiento, acercando el producto al consumidor final, por lo cual sus actividades son consideradas del sector terciario.

El servicio que brinda la organización está destinado a los vecinos de cada sucursal y apunta a generar una relación de confianza y duradera con el cliente, logrando de este modo convertir las compras del día a día de los consumidores en el punto clave para el sustento del negocio. Uno de los factores que contribuye a la fidelización del cliente es el hecho de que en las cuadras de ambos locales funcionan muchos negocios de rubros relacionados.

Un aspecto a destacar, es que en sus dos sucursales se observa el mismo layout y se comercializan los mismos productos. Esto responde a la intención empresarial de lograr que, a través de la distribución de los sectores en el salón, el decorado y la cartelería, el cliente pueda identificar fácilmente que se encuentra en un Supermercado GALAXIA.

Otro rasgo que hace que la empresa se destaque frente a los negocios de la zona son las formas de financiación que brinda al público en sus compras, entre ellas se encuentran:

- descuentos para jubilados;
- descuentos a colegios y entidades privadas; y
- cuotas sin interés y descuentos con tarjeta de crédito.

Sumado a todo ello, actualmente se analiza la posibilidad de que en un futuro cercano se otorguen a los clientes periódicos, credenciales con las cuales puedan ir sumando puntos que les permitan ser partícipes de diferentes beneficios tales como sorteos, canastas de mercadería, descuentos en productos, entre otros.

Productos Comercializados

Supermercados GALAXIA comercializa productos de los rubros: alimenticio, bazar, perfumería, limpieza, higiene, y en oportunidades, envasados de forrajería. Sin embargo, el sector estrella es la fiambrería, que se destaca por su variedad de fiambres y quesos, lo cual representa la principal atracción para el consumidor y, por ende, la de mayor atención para la organización. Dicha sección es acompañada en paralelo por los productos de los demás rubros, los cuales funcionan como complemento y soporte a la misma.

En el salón los productos siguen un orden específico pensado en pos de que el cliente, al ir recorriendo los pasillos, pueda visualizar todos los artículos de un modo ordenado y enlazado. De esta manera, si el consumidor comienza a caminar por el pasillo de las galletas, el próximo será el de las jaleas, mermeladas, productos para el desayuno y merienda, y así sucesivamente.

Los productos que se encuentran en oferta y las promociones, por lo general, se ubican en las punteras de las góndolas de ingreso de los locales, con el propósito de que sea lo primero que las personas observen al ingresar. Los artículos elegidos suelen ser de primeras marcas y de buena calidad, buscando brindar al consumidor la experiencia de adquirir productos muy reconocidos en el mercado a un precio accesible. Esto se traduce en otra estrategia para captar la atención del cliente y diferenciarse frente a la competencia.

En el ANEXO N° 2 se adjunta un cuadro con la clasificación de los productos comercializados por Supermercados GALAXIA.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Previsión de Recursos Humanos

La Planeación de RR.HH. es el proceso mediante el cual una organización intenta asegurarse de disponer de la fuerza laboral apropiada, tanto en cantidad como en calificación necesaria, a los fines de que el personal pueda desempeñarse efectivamente en los puestos de trabajo correspondientes y en los momentos oportunos. De esta manera, la empresa evita tener faltantes o excedentes en su staff.

Algunas organizaciones al momento de llevar adelante la Planeación de RR.HH. realizan un análisis del mercado laboral, lo que les permite recopilar información útil relacionada a las realidades y tendencias en la oferta y demanda de fuerza de trabajo. No obstante, cabe resaltar que la envergadura y profundidad de dicha investigación dependerá del tamaño, los recursos, los objetivos, el rubro y la situación particular de cada empresa. Es por esta razón que, teniendo en cuenta las características empresariales de Supermercados GALAXIA, el presente Proyecto de Grado no abarcará el eje temático de Planificación Estratégica de RR.HH.

Siguiendo a Robbins: “La Planeación de Recursos Humanos consta de dos pasos: (1) la evaluación de los recursos humanos actuales y (2) la satisfacción de las futuras necesidades de recursos humanos” (Robbins, 2014, p. 387).

En primer lugar, la evaluación de los RR.HH. actuales consiste en el análisis del personal con el que la empresa cuenta en el presente. Es así que se debe dejar documentada la información de cada uno de los colaboradores, que comprenda datos personales, de educación, formación y capacitación adquirida, habilidades, capacidades y trabajos anteriores.

Con respecto a la satisfacción de las necesidades futuras de RR.HH., es indispensable que en primera instancia la organización tenga bien presentes su visión, misión, estrategias y objetivos, ya que de ellos dependerá la nómina de personal con la que la empresa deba contar.

Por otro lado, es de suma relevancia que se ponga atención en el Análisis de los Puestos de Trabajo. Este último incluye la Descripción y la Especificación de los Puestos, métodos de considerada utilidad que sirven de base para facilitar los demás procesos de la gestión de

RR.HH. Ahora bien, a los fines de recopilar los datos necesarios para la materialización del Análisis de Puestos es esencial poner en práctica diferentes herramientas que ayuden a alcanzar dicho fin, tales como observación directa, entrevistas a los empleados, cuestionarios, y/o bitácoras de sus actividades diarias.

Según la perspectiva de Idalberto Chiavenato, resumidamente, un programa de Análisis de Puestos comprende las siguientes etapas:

1. “Etapa de planeación: Es la etapa en la que se planea todo el trabajo para el análisis de puestos. Es una etapa de trabajo de escritorio y de laboratorio” (Chiavenato, 2002, p. 234). Consiste en los siguientes pasos:
 - determinar los puestos a describir,
 - elaborar el organigrama de los puestos,
 - elaborar el cronograma de trabajo,
 - elegir el o los métodos de análisis a emplear,
 - seleccionar los factores de análisis,
 - dimensionar los factores de análisis,
 - graduar los factores de análisis.
2. Etapa de preparación:

Etapa de preparación: es la etapa en la que se preparan las personas, los esquemas o los materiales de trabajo, a saber:

- Reclutamiento, selección y capacitación de los analistas de puestos que conformarán el equipo de trabajo,
- Preparación del material de trabajo,
- Preparación del ambiente,
- Obtención de datos previos.

La etapa de preparación puede realizarse en forma simultánea a la etapa de planeación. (Chiavenato, 2007, p. 235)

3. Etapa de realización:

Etapa de realización: Es la etapa en la que se obtienen los datos respecto de los puestos que se van a analizar y en la que se redacta el análisis:

- Obtención de los datos sobre los puestos mediante los métodos de análisis elegidos,
- Selección de los datos obtenidos,
- Redacción provisional del análisis hecha por el analista de puesto,
- Presentación de la redacción provisional al supervisor inmediato, para que la ratifique o la rectifique,
- Redacción definitiva del análisis de puestos,
- Presentación de la redacción definitiva del análisis de puestos para la aprobación. (Chiavenato, 2007, p. 235)

Citando a Bernardo Hidalgo, se puede decir que la Descripción de Puestos es:

...una herramienta extremadamente útil en la gestión de Recursos Humanos. Comienza con el análisis y detalle de las funciones y las responsabilidades más importantes que desempeña cada persona. Es la identificación y registro escrito de la información relativa al objetivo, el contenido y los requerimientos de un puesto. La descripción habla siempre de la posición y nunca de quien la ocupa. (Hidalgo, 2019, p.82)

...Una vez identificadas las funciones, debe analizarse cuáles son los requerimientos del puesto, esto es, las características y las competencias que deben demandarse a la persona que ocupe la posición: estudios, experiencia, idiomas, rasgos actitudinales y comportamentales vinculados con el rol y similares. Haberlos explicitado

permite contar con la descripción de la persona ideal para ocupar cada posición...
(Hidalgo, 2019, p.85)

Luego de dicho análisis, esos requerimientos deben dejarse asentados en lo que se conoce como Especificación del Puesto de Trabajo, expresión de los requisitos mínimos que debe cumplir un individuo para desempeñar con éxito un puesto determinado.

Por ser la primera etapa del proceso administrativo, la Previsión tiene incidencia en el resto de los subsistemas de RR.HH. Es así que habiendo realizado una evaluación de las capacidades actuales, como también de las futuras necesidades de personal, están dadas las condiciones para continuar de manera más eficiente con la siguiente fase de la Administración de RR.HH.: Subsistema de Provisión.

Provisión de Recursos Humanos

El Subsistema de Provisión se relaciona con el suministro de colaboradores a la organización, abarcando el Reclutamiento y la Selección de Personal, así como también su integración y adaptación a la empresa, al equipo y al puesto de trabajo -Inducción-. En otras palabras, consiste en el aprovisionamiento del talento humano esencial para el logro de los objetivos organizacionales.

Vale aclarar que las acciones tomadas por las áreas que involucran el Subsistema de Provisión, se basan en las decisiones de la gerencia o autoridad de línea del departamento en el que se encuentra la vacante a ser cubierta. Por lo cual, existe una participación conjunta entre el área de RR.HH. y los demás sectores de la empresa.

Reclutamiento

El Reclutamiento es el proceso de captar individuos con el potencial y las capacidades necesarias, en cantidad suficiente y en el momento oportuno, utilizando diferentes tipos de fuentes para dar a conocer la vacante al mercado de RR.HH. y motivarlos a que presenten su solicitud de empleo en la compañía.

Chiavenato sostiene que el Reclutamiento es:

un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de Recursos Humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. (Chiavenato, 2007, P.149)

Y como dicen Werther y Davis: “El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben solicitudes de empleo” (Werther y Davis, 2000, p.150).

Por otro lado, cabe destacar que el Reclutamiento varía de una organización a otra y como aclara Chiavenato, “Como el reclutamiento es una función de staff sus medidas dependen de una decisión de línea...” (Chiavenato, 2007, p.155). Esto significa que, en cuanto a las decisiones referidas al Reclutamiento, los responsables de RR.HH. no tienen una autonomía total sino que deben llevar adelante el proceso de acuerdo al dictamen del gerente responsable del área donde se encuentra la vacante en cuestión.

Si bien cada autor consultado para la realización de este marco teórico utiliza una denominación diferente, casi todos coinciden a grandes rasgos en que existen dos formas de llevar adelante el Reclutamiento:

Reclutamiento Interno: es un método eficaz y económico que consiste en cubrir la vacante con personas que ya forman parte de la plantilla de la organización, es decir, se buscan candidatos reales o potenciales entre los trabajadores de la empresa, re-ubicándolos mediante movimientos verticales, horizontales o diagonales. Por eso mismo es que Chiavenato menciona que “el reclutamiento interno puede implicar:

- ❖ Transferencia de personal
- ❖ Promoción de personal
- ❖ Transferencia con promoción de personal

- ❖ Programas de desarrollo de personal
- ❖ Planes de carrera para el personal” (Chiavenato, 2007, p.158).

El proceso de Reclutamiento Interno es muy utilizado porque suele significar un ahorro de tiempo y costos en materia de publicidad, entrevistas, Inducción a la empresa, entre otros aspectos. A su vez, fideliza la relación de los colaboradores para con la empresa, puesto que se le ofrecen a ellos oportunidades de desarrollo tanto laboral como personal, aumentando así su motivación y evitando que otras empresas descubran y se lleven el talento humano existente en la organización a través de mejores ofertas de trabajo. En paralelo a esto, cuando el resto del equipo observa la promoción de uno de sus compañeros, se genera la ilusión de que a futuro exista la posibilidad real de obtener ellos también un ascenso o transferencia, lo cual los inspira a comprometerse más con su trabajo.

De acuerdo a la mirada de Chiavenato, el Reclutamiento Interno se basa en datos e informaciones que otros subsistemas pueden aportar al proceso, tales como:

- ❖ Los resultados de:
 - los exámenes de selección a los cuales fue sometido el empleado para lograr su ingreso a la empresa,
 - las evaluaciones de desempeño del trabajador,
 - las capacitaciones y entrenamientos a las que asistió el colaborador.
- ❖ Análisis y descripción del puesto actual del candidato y del puesto considerado.
- ❖ Planes de carrera o de movilización de personal.
- ❖ Condiciones de promoción del candidato interno, como así también de su reemplazo en el puesto que deja.

No habiéndose encontrado candidatos potenciales dentro de la compañía y surgida la necesidad, se procede a buscar el personal adecuado para cubrir las vacantes fuera de la empresa. Es aquí donde aparece el Reclutamiento Externo.

Reclutamiento Externo: es aquel en el cual se intentan captar candidatos ajenos a la empresa para cubrir los puestos vacantes dentro de la misma, es decir, la organización busca trabajadores competentes externos a ella y los atrae utilizando diferentes fuentes de oferta de trabajo.

Según Chiavenato, el Reclutamiento Externo puede involucrar uno o varios métodos para divulgar la oportunidad de trabajo. A continuación, se los nombra:

- archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores;
- recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa;
- carteles o anuncios en la puerta de la empresa;
- contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales;
- contactos con universidades, instituciones académicas, escuelas, asociaciones de estudiantes, y centros de vinculación empresa-escuela;
- conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas;
- convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua;
- anuncios en periódicos y revistas;
- viajes de reclutamiento en otras localidades;
- reclutamiento a través de la internet, por medio de páginas y redes sociales;
- agencias de colocación o empleo;
- programas de capacitación.

El Reclutamiento Externo es utilizado cuando la organización desea incorporar personas con nuevos conocimientos, experiencias, talentos y habilidades, aprovechando las inversiones en preparación y desarrollo que ya han sido efectuadas por otras empresas o incluso por los mismos candidatos. Así, se obtiene provecho de sus aportes, se diversifica el equipo de trabajo actual y se ayuda a actualizar la base de talentos dentro de la empresa.

A la hora de decidir de qué forma se llevará adelante el Reclutamiento, es indispensable poner en la balanza las ventajas y desventajas de cada uno de los modelos, y a su vez considerar

aspectos esenciales tales como el tiempo y los costos que implicaría cada uno de ellos, pero principalmente es necesario realizar la elección del método teniendo en cuenta la situación particular de la organización y adaptarlo a ella.

La mayoría de las veces, en la práctica, las empresas aplican una combinación de estas técnicas de Reclutamiento, lo que se conoce como Reclutamiento Mixto. Esto suele ocurrir porque las organizaciones buscan cubrir las falencias o desventajas propias de la utilización de un sólo método en particular, por lo que lo combinan con otros, aprovechando los beneficios de cada uno de ellos para lograr que el diseño final se ajuste y adapte a la cultura, a las necesidades y por ende, a la situación específica de la empresa.

Otra de las ventajas que tiene la elección de esta conjugación de modelos, es que se puede obtener un equipo de trabajo más motivado y comprometido con la labor, y a su vez más diversificado en talento. En palabras de Chiavenato “Con esto, la empresa se asegura de no estar descapitalizando sus recursos humanos, al mismo tiempo que crea condiciones de saludable competencia profesional” (Chiavenato, 2007, p.165).

Una vez definido el método de Reclutamiento a utilizar, y habiendo localizado, identificado y atraído candidatos capaces, se está en condiciones de continuar con el siguiente proceso que integra la Provisión de RR.HH.: la Selección.

Selección

En palabras de Robbins y Coulter la selección consiste:

en el análisis de los candidatos a un puesto de trabajo con el propósito de asegurar la contratación de aquel que esté mejor calificado para desempeñarlo. Es preciso que los gerentes sean muy cuidadosos al realizar la selección, pues los errores de contratación pueden acarrear consecuencias importantes. (Robbins, Coulter, 2014 p.389)

Para concretar lo mencionado, es indispensable que se utilicen procedimientos válidos y confiables que les permitan tomar decisiones acertadas y seguras.

Por otro lado, Chiavenato aclara que:

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De este modo, la selección busca solucionar dos problemas básicos:

- a) Adecuación de la persona al trabajo.
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto. (Chiavenato, 2007, p.169)

Esto quiere decir que al llevar adelante un proceso de Selección se deben comparar dos variables: en primer lugar, los requisitos del puesto vacante y en segundo lugar, las características de los candidatos presentados.

Ahora bien, la esencia de la selección se fundamenta en la gran variabilidad que existe entre una persona y otra. Al tener tanto diferencias físicas como diferencias psicológicas, el comportamiento de un individuo en particular, nunca será exactamente igual que el de otro. Por esta razón, cada ser humano tendrá una percepción de la realidad distinta al resto, lo que repercutirá en su desempeño dentro de la organización.

Por todo ello es importante que se tomen en consideración, no sólo los resultados obtenidos por el candidato durante el proceso selectivo, sino que además se realice una estimación/proyección de su aprendizaje y desempeño a futuro.

A su vez, es importante reconocer que a la Selección no se la debe ver como un proceso aislado, sino que debe estar integrada dentro de la gestión global de RR.HH. García Noya, Hierro Díez, y Jiménez Bozal, en su libro “*Selección de personal. Sistema integrado*” mencionan algunas de las situaciones que dan origen a un proceso de Selección, las mismas pueden ser:

- la creación de un nuevo puesto de trabajo;
- la salida de un trabajador de la organización;
- imprevistos derivados de baja, accidentes o enfermedades;

- motivos estructurales y de planificación organizacional.

A pesar de que cada autor tiene su propia perspectiva respecto a la Selección y a las etapas que la conforman, se puede resumir que los pasos imprescindibles en casi todo proceso de Selección son:

1. preselección,
2. evaluación del currículum vitae,
3. entrevistas,
4. tests,
5. decisión de contratar,
6. comprobación de antecedentes,
7. exámenes médicos,
8. decisión de incorporar.

Es indispensable que a la hora de llevar a cabo la Selección se tengan en cuenta varios puntos, a los fines de evitar los errores más comunes que suelen cometerse en dicho proceso, tales como:

- no tener bien definidas las necesidades de personal de la empresa;
- decidir por prejuicios e ideas preconcebidas;
- no buscar la compatibilidad del candidato con la organización;
- esperar que el candidato tenga las mismas características que quien ocupaba el puesto con anterioridad;
- ausencia de personal clave durante las entrevistas laborales;
- querer que el candidato sea perfecto;
- ofrecer falsas expectativas de desarrollo o condiciones de trabajo;
- mala planificación/preparación de la entrevista;
- no permitir que el candidato hable, interrumpiéndolo constantemente;
- dejar que el candidato domine la entrevista.

Para ir concluyendo con la temática de selección, se debe considerar lo que señalan Koontz y Weihrich:

La selección de la persona más idónea para el trabajo es sólo el primer paso para crear un equipo administrativo eficaz. Incluso las compañías que realizan grandes esfuerzos en el proceso de reclutamiento y selección con frecuencia pasan por alto las necesidades de los nuevos administradores después de haberlos contratado. Sin embargo, los primeros días y semanas pueden ser cruciales para integrarlos a la organización. (Koontz, Weihrich, 1996, p. 385)

Inducción

“Los empleados recién contratados deben aclimatarse a la cultura organizacional, recibir la capacitación apropiada y obtener los conocimientos necesarios para realizar el trabajo de manera consistente con los objetivos de la organización” (Robbins, Coulter, 2014, p.392).

Para cumplir con tal fin, las empresas ponen en marcha un proceso comúnmente conocido como Inducción/Orientación/Integración, el cual busca familiarizar al nuevo miembro con la organización, con sus compañeros de trabajo y con su puesto. Aparte de darle la bienvenida al equipo, se intenta introducirlo en todos los aspectos que conlleva el trabajo, ayudando al nuevo colaborador a salvar las dudas comprensibles y ofreciéndole apoyo en sus primeros pasos en la compañía, con el fin de que desarrolle un sentido de pertenencia para con la empresa, intentando descartar sus sentimientos de ansiedad o inquietud y dejando así sentadas las bases para un buen desempeño laboral.

La Inducción cumple la labor de asegurar que el nuevo miembro comprenda el trabajo que se le asignó, y que pueda desempeñarlo de manera efectiva, ajustando su comportamiento a las características de la organización en el menor tiempo posible. Se trata de un proceso de mutua influencia en donde tanto el nuevo colaborador como la empresa, tratan de adaptarse el uno al otro, con el objetivo de poder cumplir los propósitos de ambas partes.

Chiavenato destaca que:

Lo importante es saber hacia dónde se dirige la organización para tratar de conseguir que las personas la ayuden en su trayectoria. Conocer la misión y la visión de la organización es fundamental, pero lo más importante es adaptarse a su cultura organizacional. (Chiavenato, 2009, p.176)

“La forma en que el candidato contratado es acogido en la empresa es muy indicativa de las relaciones humanas y de la gestión de personal de la empresa” (Olleros, 1997, p.124).

Lo ideal es que cada proceso de Inducción se adapte a las necesidades, posibilidades y situación particular de cada empresa. Sin embargo, hay algunas etapas que deben existir en todo Plan de Orientación. Las mismas han sido resumidas por García Noya, Hierro Díez y Jiménez Bozal, y se mencionan a continuación:

- Presentación de la empresa: en esta etapa se le debe enseñar al nuevo miembro la cultura, estructura de personal, historia, políticas, procedimientos, clientela, delegaciones, valores, misión, visión, pautas de higiene y seguridad, entre otras. Con el tiempo todos conocerán a la organización con más detalle pero es importante que en este momento se tenga por lo menos una visión de conjunto de las características más sobresalientes de la misma.
- Presentación del puesto de trabajo: aquí, el responsable directo del nuevo empleado o un compañero de trabajo, le enseña física y funcionalmente su puesto, brindándole la información necesaria para que comprenda las tareas a realizar y se incorpore a su función con efectividad.
- Presentación al equipo de trabajo con el que se va a relacionar: se puede implementar mediante alguna reunión, entrevista u otro tipo de proceso comunicativo, de modo que la relación sea más operativa.

Para completar el proceso, muchas organizaciones realizan un seguimiento de la integración del nuevo colaborador con el objetivo de evaluar el éxito del Programa de Inducción,

así como también el grado de adecuación persona-puesto. Ahora bien, este último se puede seguir valorando con otros fines en el futuro por medio de la incorporación del profesional al Programa de Evaluación de Desempeño de la empresa.

Evaluación de Desempeño

Para que una organización permanezca activa y competitiva en el mercado, es necesario que evalúe diferentes desempeños, entre ellos se encuentran los de finanzas, de mercadotecnia, de operaciones, de ventas y técnicos, de servicio al cliente, de productividad, pero sobre todo, el de su personal; la última temática que será tratada en el presente Proyecto de Grado.

Debido a lo anteriormente mencionado, se citará la perspectiva de Chiavenato con respecto a la Evaluación de Desempeño de Recursos Humanos:

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona... (Chiavenato, 2007, p. 243)

“...En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones” (Chiavenato, 2009, p. 245). A través de esta herramienta es posible identificar problemas del personal, que pueden estar relacionados con la motivación, la integración, la supervisión, las capacidades, entre otros. Dependiendo de los tipos de problemas identificados “...la evaluación del desempeño servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización” (Chiavenato, 2007, p. 244).

A los efectos de realizar una Evaluación de Desempeño exitosa es necesario contar con la mayor información posible, por lo que es crucial que al trabajador se lo informe sobre el motivo por el cual se evaluará su rendimiento, intentando encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con su superior. Una vez realizada la evaluación, se procederá a brindarle una

retroalimentación al colaborador. En caso de ser necesario modificar su actuación, se le deberá comunicar el cambio planeado y el porqué es importante implementarlo. De esta forma, se logra demostrar transparencia en el proceso, lo cual le permite a la organización obtener un mayor compromiso y participación por parte del empleado.

Sin duda alguna, en este punto el rol del superior es primordial, ya que sobre él recae gran parte de la responsabilidad por la actuación y la administración de sus empleados. Así, él debe controlar el rendimiento y comunicar los resultados a los trabajadores, pero a esta tarea no la lleva adelante solo, sino que el área de RR.HH. interviene brindándole asesoría, guiándolo, dándole seguimiento, y controlando el Sistema de Evaluación de Desempeño.

Como los gerentes manejan personas, también tienen que interesarse en controlar el desempeño de los empleados; en términos generales, esto implica asegurarse de que los esfuerzos laborales de los empleados tengan la magnitud y la calidad necesarias para que los objetivos organizacionales se cumplan. ¿Qué hacen los gerentes para lograrlo? Apoyarse en el proceso de control: midiendo el desempeño real, comparándolo con el estándar (o con las expectativas) y corrigiéndolo en caso de ser necesario. Es particularmente importante que los gerentes den una retroalimentación eficaz sobre el desempeño... (Robbins, Coulter, 2014 p. 273)

Como menciona Chiavenato en uno de sus libros, los objetivos fundamentales de la Evaluación del Desempeño de RR.HH. se pueden organizar en tres fases: 1. Fijar condiciones y lineamientos de medición del potencial humano a efectos de determinar su óptima utilización. 2. Permitir que los RR.HH. sean considerados como una de las principales ventajas competitivas de la organización. 3. Ofrecer oportunidades de crecimiento y participación efectiva a todos los miembros, tomando en cuenta, por un lado, los objetivos de la organización, y por el otro, los objetivos de los trabajadores.

Continuando con la perspectiva de dicho autor, existen seis puntos primordiales que se deben tener en cuenta al planificar e implementar una Evaluación del Desempeño:

“1. ¿Por qué se evalúa el desempeño? 2. ¿Cuál desempeño se debe evaluar? 3. ¿Cómo se debe evaluar el desempeño? 4. ¿Quién debe evaluar el desempeño? 5. ¿Cuándo se debe evaluar el desempeño? 6. ¿Cómo se debe comunicar la evaluación del desempeño? (Chiavenato, 2009, p. 245)

El desempeño de los individuos que forman parte de la organización varía de un empleado a otro y de una situación a otra, puesto que está condicionado por innumerables factores. Es así que el esfuerzo que una persona despliegue en su trabajo dependerá tanto de sus condiciones individuales como de la percepción que tenga de su rol. En otras palabras, el desempeño humano estará en función de todas las variables que lo condicionan.

Las principales utilidades y razones por las cuales es conveniente que las organizaciones evalúen el desempeño de sus empleados son:

- a) Planificación y Provisión de RR.HH.: asiste en la elaboración de un registro de aptitudes y habilidades del personal, porque señala las características ideales que deberán tenerse en cuenta en la búsqueda de los futuros nuevos empleados, contribuyendo con la Planificación de RR.HH., como así también con el Reclutamiento y la Selección de colaboradores.
- b) Integración de RR.HH.: suministra información referida a cómo se incorporan e identifican con sus puestos y tareas los nuevos colaboradores.
- c) Retención de personal: da cuenta de si los trabajadores se sienten motivados y recompensados por la empresa, de acuerdo al esfuerzo que ellos despliegan en sus puestos de trabajo. Al mismo tiempo, brinda una base sólida para los programas de retención, fundamentando aumentos de salario, promociones, transferencias y hasta despidos de empleados.

- d) Retroalimentación: al tener en consideración la percepción de las personas que se relacionan con el colaborador, provee información acerca su desempeño y posibilidades de desarrollo. “Cuando se da retroalimentación sobre el desempeño, ambas partes requieren sentirse escuchadas, comprendidas y respetadas; sólo así podrán darse resultados positivos” (Robbins, Coulter, 2014, p. 273).
- e) Desarrollo: identifica las debilidades y fortalezas de cada empleado, dándole a conocer cuáles de sus cualidades deben ser entrenadas o desarrolladas y cuáles deben mantenerse e incluso intensificarse. Además, ayuda a los superiores a analizar el comportamiento de sus subordinados en pos de colaborar en su mejora, definiendo Programas de Evaluación y Desarrollo, Plan de Carrera, entre otros.
- f) Relaciones y percepción: contribuye a que el colaborador mejore su relación con sus superiores, pares y subordinados porque conoce cómo se evalúa su desempeño y la opinión que tienen los demás respecto a él, otorgándole más confianza en sí mismo y permitiéndole desenvolverse mejor en su entorno.
- g) Asesoría: brinda al especialista en RR.HH. información útil para aconsejar y guiar a los empleados.

Cuando un Programa de Evaluación del Desempeño se ha planeado, coordinado y desarrollado de manera adecuada, trae beneficios al individuo, al gerente, a la organización y a la comunidad en su totalidad, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Ahora bien, el propio colaborador es uno de los principales interesados en la Evaluación del Desempeño, ya que, por medio de ella, puede reducir su incertidumbre gracias a la retroalimentación que dicho proceso le proporciona sobre su rendimiento, al mismo tiempo que se le posibilita el intercambio de ideas con su superior, con el objeto de llegar a un concepto coincidente entre ambos respecto a la labor prestada. De este modo, con la Evaluación del Desempeño tanto el trabajador como la organización consiguen beneficios: el primero, porque puede lograr una mejora continua en sus tareas, y la segunda, debido a que obtiene información útil para la toma de decisiones.

Un Sistema de Evaluación de Desempeño ideal para las organizaciones sería aquel en el cual no haya intermediarios ni terceros, sino que el propio trabajo o entorno brinde la realimentación sobre la actuación del trabajador, permitiéndole a este último autoevaluar su desempeño de acuerdo a algunos parámetros establecidos por su supervisor o por la actividad en sí.

Algunos de los métodos de Evaluación de Desempeño más conocidos son:

- autoevaluación,
- evaluación por parte de los superiores,
- evaluación 360°,
- equipo de trabajo,
- evaluación hacia arriba o por parte de los subordinados,
- evaluación por parte de los clientes,
- comisión de evaluación de desempeño,
- mando arbitrario del superior,
- órgano de RR.HH.

Por último y no menos importante, cabe aclarar que es necesario que dependiendo de la situación particular de cada organización se seleccione el o los métodos que más se adecuen y se adapten a ella. De hecho, muchas empresas, teniendo en cuenta sus características peculiares, diseñan sus propios sistemas.

CAPÍTULO III: RELEVAMIENTO DE DATOS, ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Con el fin de conocer la situación actual de la empresa se apeló a utilizar una metodología mixta para la recolección de datos, incluyendo métodos cualitativos y cuantitativos tales como entrevistas semiestructuradas, cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, observación directa, así como también lectura de documentos, registros y otros elementos que la empresa brindó acerca de su funcionamiento. Todas estas herramientas permitieron hacer un análisis que sirvió de base para la elaboración de la propuesta de mejora a implementar.

Este Proyecto de Intervención tiene carácter exploratorio y descriptivo. En primera instancia, hubo un acercamiento exploratorio en el cual mediante entrevistas a miembros de la organización se obtuvieron datos de utilidad para identificar las necesidades de la empresa y sus capacidades para satisfacerlas. En segundo lugar, se llevó a cabo un análisis descriptivo con el fin de especificar rasgos, características y propiedades del fenómeno en estudio. En conjunto con responsables de Supermercados GALAXIA se hizo una aproximación a la situación a resolver, definiendo el problema, y detectando necesidades, para finalmente formular una propuesta de mejora.

Población

Con la intención de extraer datos representativos de todo el personal es que se aplicaron 24 cuestionarios, lo que significa que la muestra poblacional se definió como no probabilística y comprendió a la totalidad de los empleados de la organización. Así, se obtuvieron datos de ambos locales de Supermercados GALAXIA, es decir el de barrio Rosedal y el de barrio Don Bosco, de la ciudad de Córdoba Capital.

Métodos de Recolección de Datos Implementados

Con el propósito de obtener datos más completos y veraces que ayuden a realizar un análisis más enriquecedor, se decidió complementar distintas herramientas de recolección, las cuales se describen a continuación.

Entrevistas

Es un conjunto de preguntas que se le hacen a personas claves involucradas con el objeto de estudio. Permite obtener mucha información y se adapta fácilmente a las cualidades del entrevistado, ya que es un método flexible de recolección de datos. A la hora de aplicar esta herramienta los entrevistadores deben estar bien familiarizados con el tema de investigación para hacer un uso correcto de la misma.

En el primer contacto con la organización se llevó a cabo una entrevista semiestructurada que constó de dos partes. La primera, estuvo dirigida a ambos Socios-Gerentes teniendo como objeto la recolección de datos acerca del funcionamiento general de la empresa. La segunda, se enfocó en la obtención de datos más específicos relacionados a la temática de este Proyecto de Grado, por ende, las preguntas se orientaron a la Encargada de Compras y Personal, quien fue acompañada por uno de los Socios-Gerentes.

En el ANEXO N°3 se encuentra expuesta la primera entrevista realizada a ambos Socios-Gerentes.

En el ANEXO N°4 se muestra la entrevista semi-estructurada con sus respectivas respuestas, realizada a la Encargada de Compras y Personal en compañía de uno de los Socios-Gerentes.

Cuestionarios

Plantean una serie de preguntas escritas, con el fin de conseguir información útil para su posterior análisis en una investigación. El cuestionario debe estar redactado de manera clara, coherente, no ambigua, y seguir un orden según el objetivo de estudio del mismo. Las preguntas pueden ser abiertas o cerradas, pero preferiblemente se utilizan las últimas, ya que permiten mayor facilidad a la hora de tabular los datos.

Con la intención de seguir recabando datos de la organización que sirvieran para la elaboración de una propuesta de intervención, se procedió a confeccionar un cuestionario, con preguntas abiertas y cerradas, destinado tanto a empleados de base, como a encargados y Socios-

Gerentes, es decir, a todo el personal. De esta manera fue posible adquirir distintos criterios que ayudaron a obtener una información más completa. A su vez, dicha herramienta será de utilidad para la empresa en caso de que la misma quisiera realizar análisis de puestos en un futuro.

En el ANEXO N°5 se encuentran las respuestas a algunos cuestionarios de Análisis de Puestos representativos de Supermercados GALAXIA.

Observación Directa

En este método el analista observa a los trabajadores en pleno ejercicio de sus labores y registra lo observado, haciendo las anotaciones que considere pertinentes. Es una técnica recomendada para aplicar en trabajos operativos de carácter sencillo que supone advertir los hechos tal como se presentan y registrarlos. Como bien menciona Robbins, las ventajas de la observación personal son:

- ❖ genera conocimiento de primera mano;
- ❖ la información no pasa por un filtro;
- ❖ ofrece una atención intensiva de todas las actividades laborales.

Por el contrario, las desventajas que este método tiene son:

- ❖ se ve afectada por los sesgos personales;
- ❖ demanda mucho tiempo;
- ❖ puede generar molestias.

Ahora bien, tomando en consideración las ventajas que ofrece la herramienta, y con el visto bueno de los Socios-Gerentes, se realizó una observación directa en la sucursal de barrio Rosedal durante el turno mañana, con el objetivo de reforzar los aspectos tratados anteriormente en las entrevistas y en los cuestionarios, sumando así más datos a los ya recolectados sobre el funcionamiento de la empresa. Dicho método permitió además, realizar una comparación entre la teoría y la realidad, lo cual implicó observar atentamente a los trabajadores durante el desarrollo de sus tareas, los procesos, la cultura, el clima laboral que reina en la organización y las relaciones interpersonales.

Documentación Brindada por la Empresa

La organización ofreció documentación de utilidad para conocer aspectos relacionados a su visión, misión, valores, historia, como también algunos registros que detallan información acerca de la gestión del personal, a la vez que facilitó material fotográfico y de redes sociales para un análisis más profundo.

Procesamiento, Análisis y Presentación de Datos

Una vez analizados los datos, se procede a mostrar los resultados obtenidos mediante tablas, gráficos y texto escrito, los cuales buscan reflejar los factores de mayor relevancia correspondientes a las temáticas específicas del presente Proyecto de Grado. En este trabajo no se profundizará sobre los demás temas abordados, pero los mismos serán de utilidad para realizar análisis posteriores referidos a la organización.

Resultados por Herramientas

Entrevistas

A través de las entrevistas se tomó conocimiento de que:

- ✓ No hay Descripciones de Puesto por escrito
- ✓ No hay una correcta distribución de las jerarquías dentro del organigrama organizacional. Se visualiza que algunas áreas tienen más relevancia que otras.
- ✓ No se planifica previamente la contratación de personal nuevo, sino que se actúa ante urgencias, ante el inminente comienzo de la temporada alta, o para fechas puntuales en donde la demanda de clientes es más grande
- ✓ La empresa generalmente apunta a contratar personas que sean conocidas por algún miembro de la organización, lo que implica que sus principales canales de búsqueda consisten en el boca en boca y la cartelería en los locales. Ocasionalmente se publican anuncios en la página de Facebook de la empresa, pero la información de los mismos no es completa ni cuenta con una estructura ordenada.

- ✓ La recepción de CV se da de manera personal en el súper o a través del mail empresarial.
- ✓ Si bien se respetan ciertas etapas indispensables del proceso de Inducción, el mismo está poco desarrollado y detallado. No se encuentra definido por escrito. A su vez, las tareas que se les van enseñando a los nuevos colaboradores no siguen un orden previamente establecido, sino que más bien se les van explicando a medida que surge la necesidad de atenderlas.
- ✓ La Evaluación del Desempeño de los trabajadores es realizada únicamente a través de la observación directa de superiores, compañeros de trabajo y en varias ocasiones, incluso de clientes, pero no se deja un registro escrito de los aspectos observados, ni existen parámetros previamente establecidos para medir el rendimiento. Los empleados reciben escasa retroalimentación acerca de su desempeño y cuando lo hacen, la misma se da de manera verbal.

Cuestionarios

Tabla N°1: Cantidad de trabajadores que afirmaron haberse enterado de la oferta laboral por medio de: redes sociales; algún conocido; anuncios en los locales; otros medios.

<i>Canales de reclutamiento</i>		
Canal de reclutamiento	Cantidad de personas	Porcentaje
Redes Sociales	1	4,17%
Algún conocido	17	70,83%
Anuncios en los locales	4	16,67%
Otros	2	8,33%
TOTALES	24	100%

Figura N°1: Porcentaje de trabajadores que afirmaron haberse enterado de la oferta laboral por medio de: redes sociales; algún conocido; anuncios en los locales; otros.

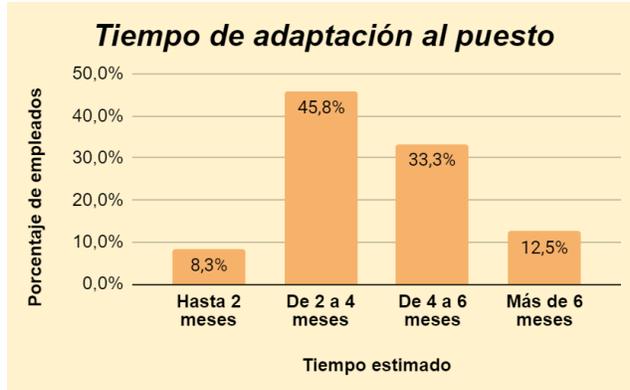


Comentario: se puede visualizar que, de la totalidad de los trabajadores, el 70,8% afirmó haberse enterado que había una vacante en la empresa por medio de algún conocido; el 16,7% a través de anuncios en las sucursales, y el resto por redes sociales u otros medios.

Tabla N°2: Cantidad de personas que se adaptaron a su puesto en un tiempo estimado de: hasta dos meses; de 2 a 4 meses; de 4 a 6 meses; y más de 6 meses.

Tiempo de adaptación al puesto		
Tiempo estimado	Cantidad de personas	Porcentaje
Hasta 2 meses	2	8,3%
De 2 a 4 meses	11	45,8%
De 4 a 6 meses	8	33,3%
Más de 6 meses	3	12,5%
TOTALES	24	100%

Figura N°2: Porcentaje de personas que se adaptaron a su puesto en un tiempo estimado de: hasta dos meses; de 2 a 4 meses; de 4 a 6 meses; y más de 6 meses.

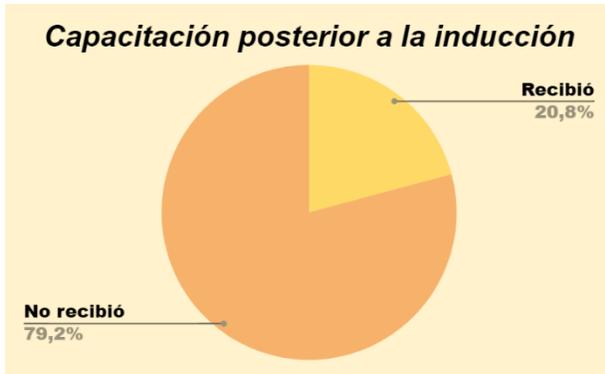


Comentario: Se observa que casi la mitad del personal, el 45,8%, afirmó haberse adaptado a sus puestos en un período de tiempo de entre 2 a 4 meses; el 33,3% afirmó haberlo hecho en un período de entre 4 a 6 meses; el 12,5% en más de 6 meses y solamente el 8,3% en un lapso menor a 2 meses.

Tabla N°3: Cantidad de personas que han recibido alguna capacitación posterior a su Inducción en Supermercados GALAXIA.

Capacitación posterior a la inducción		
Capacitación posterior a la inducción	Cantidad de personas	Porcentaje
Recibió	5	20,80%%
No recibió	19	79,20%
TOTALES	24	100%

Figura N°3: Porcentaje de personas que han recibido alguna capacitación posterior a su Inducción en Supermercados GALAXIA.

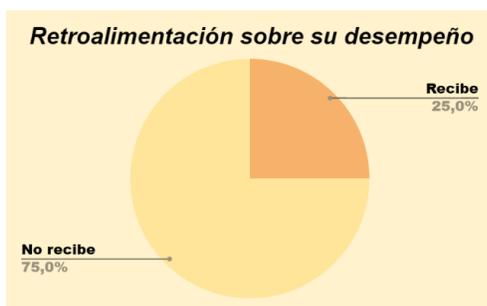


Comentario: se observa que el 79,20% de quienes trabajan en Supermercados GALAXIA reconocen no haber recibido ninguna capacitación posterior a la Inducción que se les brindó cuando ingresaron a la empresa.

Tabla N°4: Cantidad de personas que afirmaron recibir retroalimentación periódica sobre su desempeño en el puesto:

Retroalimentación sobre su desempeño		
Retroalimentación sobre su desempeño en el puesto	Cantidad de personas	Porcentaje
Recibe	6	25%
No recibe	18	75%
TOTALES	24	100%

Figura N°4: Porcentaje de personas que afirmaron recibir retroalimentación periódica sobre su desempeño en el puesto



Comentario: El 75% de los trabajadores de la empresa admitieron no recibir retroalimentación periódica sobre su desempeño, mientras que el 25% restante afirmó haber recibido una retroalimentación verbal basada solamente en correcciones y observaciones, sin que quede ningún registro escrito de ello.

Observación Directa

A través de la observación se detectó que:

- ✓ Aunque cada empleado tiene su puesto específico, cuando hay demanda de trabajo en otro sector los colaboradores tienden a cubrir funciones en otros puestos.
- ✓ Cuando los trabajadores cubren otros puestos, no todos conocen en detalle las tareas de los mismos, lo que los lleva a realizar consultas o preguntas frecuentemente.
- ✓ Muchas personas acercan su CV al súper aunque no se haya publicado un anuncio de búsqueda.
- ✓ No todos los empleados cumplen con una atención cordial al cliente, es decir, algunos se destacan por brindar un servicio amable y respetuoso mientras que otros no lo aplican.
- ✓ Existen falencias en la manipulación y acomodo de la mercadería, tanto en el salón como en el depósito.
- ✓ Si bien la mayoría de los colaboradores cumplen con el uniforme de trabajo, otros no lo hacen.
- ✓ Cuando los cajeros deben acomodar mercadería, en ocasiones pierden de vista la caja registradora sin colocarle algún tipo de seguridad.
- ✓ En una oportunidad el Encargado de Sucursal llamó la atención al repositor porque faltaban precios de algunos productos en las góndolas.
- ✓ Existe cooperación entre compañeros de trabajo y en general se perciben buenas relaciones interpersonales.

Documentación Brindada por la Empresa

El material brindado por la empresa permitió, en primer lugar, conocer la visión, misión, valores e historia de la misma, y sirvió como base para el desarrollo del presente Trabajo de Grado. A su vez, la organización facilitó otros documentos relativos a la gestión de su capital humano, como por ejemplo, las constancias de entrega de uniformes al personal y material de redes sociales. Aun así la documentación respectiva a las temáticas específicas de este Proyecto de Grado es nula, lo que significa que Supermercados GALAXIA, desde sus inicios hasta la actualidad, no ha dejado registradas sus Descripciones de Puestos, sus instructivos de Selección, su Manual de Inducción, su reglamento interno, ni algún tipo de planillas o formularios de Evaluación de Desempeño.

En cuanto al material de redes sociales, se observó que la empresa no tiene una participación muy activa en las mismas, solamente utiliza la aplicación Facebook para promocionar las ofertas de sus productos y, esporádicamente, para publicar anuncios de búsqueda de personal, los cuales son muy simples y contienen escasa información.

Diagnóstico Organizacional

Luego del procesamiento de los datos obtenidos por medio de las herramientas mencionadas anteriormente, se puede decir que, exceptuando las exigencias legales, la empresa no posee formalizados sus procesos de gestión de capital humano.

Puntualmente se observó que:

- No se lleva a cabo una Planificación de RR.HH., sino que se acciona a buscar personal de acuerdo a las demandas que se presentan en el momento. Al no haber algún tipo de análisis previo, eso conlleva a la existencia de ciertas demoras e irregularidades en el proceso de Reclutamiento y Selección.
- Las Descripciones de Puestos no están registradas por escrito, es decir, no están formalizadas. Cada colaborador conoce cuáles son sus responsabilidades a través de lo que sus superiores le comunican y por medio de una breve e informal Inducción que se les da cuando comienzan a trabajar en los supermercados. Esto hace que muchas veces se

pasen por alto detalles relevantes que luego repercuten negativamente en el desempeño de los colaboradores. Contar con Descripciones de Puestos redactadas por escrito y con un proceso de Inducción mejor desarrollado y formalizado, no sólo generaría mejoras en el desempeño de los empleados, sino que también le permitiría a la organización obtener un mejor rendimiento y a su vez, bases más sólidas para el desarrollo de sus gestiones posteriores.

- Reclutamiento:
 - En el único caso en el que se recurre al Reclutamiento Interno es para promover a algún empleado, situación en la que simplemente se evalúa el desenvolvimiento del mismo mediante observación directa por parte del superior, para que luego la decisión final sea tomada por los Socios-Gerentes.
 - Las fuentes de Reclutamiento Externo utilizadas por la organización para buscar candidatos son: cartelería en los locales, anuncios en la página de Facebook de la empresa, y referencias de boca en boca.
 - Si bien en el proceso de Reclutamiento y Selección se respetan ciertas etapas (recepción y preselección de CV, entrevista a los postulantes preseleccionados, elección de los candidatos que pasarán a la última entrevista y de acuerdo a ello, decisión final por parte de los Socios-Gerentes), las mismas no se encuentran formalizadas y generalmente se termina priorizando a aquellos postulantes que cumplen con las exigencias mínimas del puesto y que son recomendados por personas conocidas. Esto lleva a que la empresa pueda descartar candidatos que posean un mayor potencial para desempeñar el puesto en cuestión.
- La Inducción aplicada por la empresa consta de dos momentos decisivos:
 - El primero, ocurre durante el primer día de trabajo, momento en el que la Encargada de Compras y Personal le da la bienvenida al nuevo empleado, y le otorga una planilla que el mismo deberá firmar en la que se deja constancia de los elementos de trabajo entregados. También, le da un recorrido por el local, le

presenta al equipo de trabajo, y lo lleva a su puesto, donde lo dejará a cargo de un compañero.

— El segundo momento, se da en el lugar específico de trabajo del ingresante, donde dicho compañero le brindará una orientación básica y principalmente verbal sobre su experiencia de trabajo cotidiana, y lo acompañará durante su proceso de adaptación, para que así el nuevo integrante aprenda todas las tareas del puesto.

- Casi la mitad de los trabajadores necesitó entre dos y cuatro meses para adaptarse al puesto, mientras que un tercio del personal afirmó haber requerido entre cuatro y seis meses, con lo cual se puede decir que sería beneficioso, tanto para la empresa como para el empleado, optimizar estos tiempos a través de la mejora del proceso de Inducción de Personal.
- Habiendo transcurrido un pequeño período desde la incorporación de un nuevo integrante, el rendimiento del mismo no queda registrado por escrito y es evaluado solamente por las observaciones de su superior, de su compañero y también de la Encargada de Compras y Personal. Así, se puede afirmar que la organización no cuenta con un Sistema de Evaluación de Desempeño estandarizado, ya sea para aplicar a los nuevos colaboradores o para el personal permanente. Mejorando este aspecto, se podría obtener una retroalimentación más certera que permita tomar mejores decisiones y sirva para aumentar el rendimiento total de la empresa.
- Ya que la única capacitación que reciben los empleados a lo largo de su paso por la empresa es la orientación mencionada al inicio de la relación laboral y una formación en primeros auxilios, es indispensable que la Inducción se desarrolle de manera completa y eficiente y que exista un buen Sistema de Evaluación de Desempeño. Así, si la empresa a futuro desea implementar capacitaciones, será de suma utilidad contar con la retroalimentación aportada por las Evaluaciones de Desempeño.



Cada uno de los aspectos detectados, genera una cadena de hechos basados en procesos poco formales que repercuten en el desempeño organizacional, en las tareas diarias de los trabajadores, y por ende, en las decisiones que se toman en materia de personal.

Así, habiendo diagnosticado la situación actual de Supermercados GALAXIA e informado a los entrevistados, ellos expresaron su anhelo de trabajar sobre los puntos mencionados para que la organización pueda alcanzar mejores resultados a nivel global.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA

A raíz de la información resultante en el Diagnóstico Organizacional, y a los fines de dar inicio a la propuesta de mejora del presente Proyecto de Grado, se tomará como punto de partida el rediseño de la visión, misión y organigrama empresarial, para luego poder avanzar sobre los aspectos de la gestión del capital humano considerados como los de mayor necesidad para la entidad. Los mismos se tratan de la Previsión, Provisión y Evaluación del Desempeño de RR.HH. Es por tal razón que a continuación se ofrece una propuesta cuya finalidad es generar un impacto positivo en el desempeño global de la empresa a través de la reestructuración de los subsistemas mencionados.

Visión

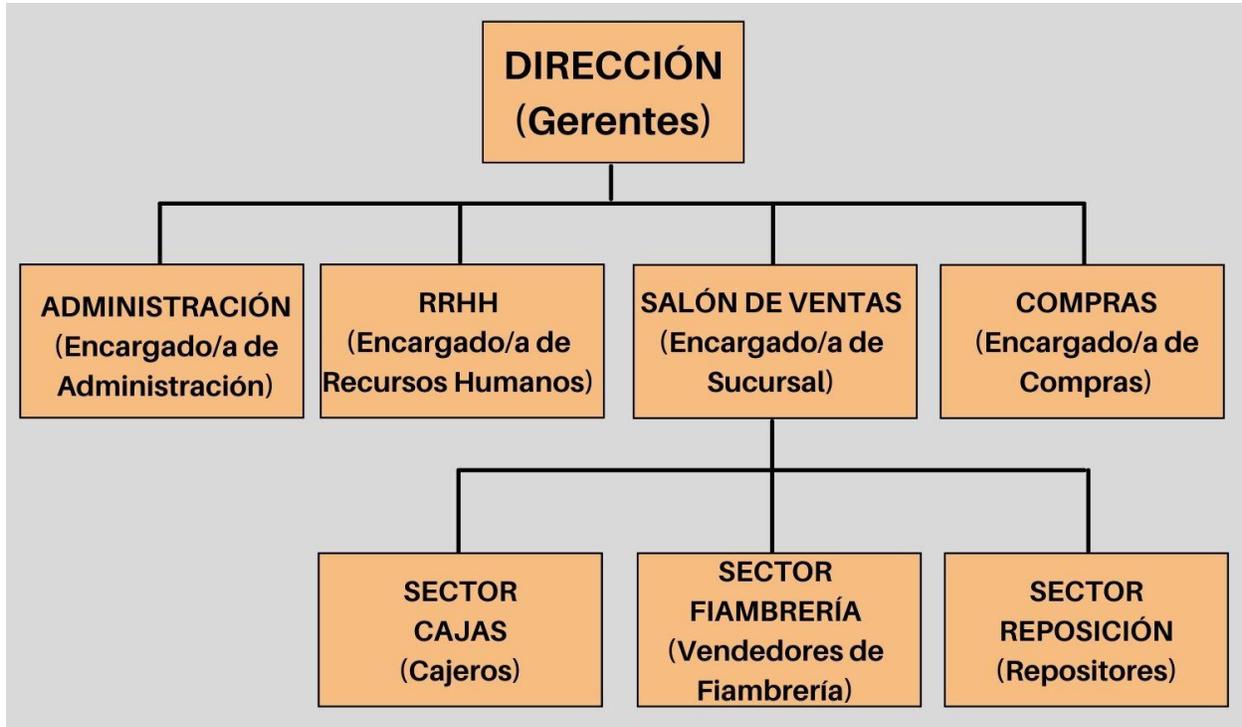
La empresa apunta a expandirse a nivel local y consagrarse como supermercado líder en su zona de influencia, ofreciendo una experiencia satisfactoria al cliente basada en la calidad, variedad y precio de sus productos, como así también en una atención al público íntegra, cálida y respetuosa, brindada por un equipo de trabajo unido y comprometido con su labor.

Misión

Poner al alcance de nuestros clientes la más amplia gama de productos de calidad y al mejor precio posible, para la satisfacción de sus necesidades diarias, proporcionando a su vez un servicio de atención al público cordial y de confianza.

Organigrama

A continuación se exhibe un nuevo modelo de organigrama, el cual fue elaborado en base al diseño original con el que contaba la organización, a los fines proponer y esclarecer la red de relaciones internas, los roles y la cadena de mando, y para lograr que sea más claro y fácil de comprender.



*Diseño propio

- En primer lugar cabe resaltar que se respetó la tipología de organigrama vertical, debido a que los diferentes niveles jerárquicos se desprenden desde la cúpula organizacional hacia abajo, en forma gradual.
- En segundo lugar, se designaron los nombres para las diferentes áreas, cambiando así Socios-Gerentes por Dirección, Encargada Administrativa por Administración, Encargados de Sucursal, por Salón de Ventas, al mismo tiempo que se dividió a Encargado de Compras y Personal en Compras por un lado, y RR.HH., por otro; de modo que estas últimas cuatro unidades quedaron en un mismo nivel jerárquico y diferenciadas según la función que cumplen. Este punto representa un cambio significativo respecto al organigrama original de la entidad, ya que se optó por posicionar a Salón de Ventas en el mismo nivel que Administración, Compras y RR.HH., con la finalidad de eliminar ineficiencias, cuestiones burocráticas y también proporcionarles el mismo nivel de importancia.

- Con respecto al último escalón del esquema organizacional se mantuvieron los nombres de Sector Fiambrería y Sector Cajas, mientras que Sector Depósito - Control de Mercadería y Control de Salón se unificaron y definieron como Sector Reposición.

Este nuevo modelo de organigrama detalla con claridad y sencillez los distintos niveles de jerarquía, la cadena de mando y las relaciones que existen entre las unidades, permitiendo así distribuir con eficiencia las actividades entre los colaboradores y a su vez, desempeñar un papel informativo para todos los interesados en conocer la estructura organizacional.

Previsión de Recursos Humanos

Para poder prever cuántos colaboradores precisa, con qué cualidades deben contar los mismos y cuándo se los requiere, lo primero que la empresa necesita es contar con un registro por escrito de las Descripciones de Puestos existentes en la organización, lo que le permitirá comenzar un proceso de gestión de capital humano con base sólida, sobre la que posteriormente recaerán el resto de las tareas vinculadas a la administración del personal.

Cuestionario de Análisis de Puestos

Con la finalidad de lograr la identificación, análisis y descripción de cada uno de los puestos existentes en Supermercados GALAXIA, se diseñó un Cuestionario de Descripción de Puestos que se basa en los factores que propone Idalberto Chiavenato, los cuales son:

1. De identificación: aspectos que hacen referencia a la información básica para identificar un puesto.
2. Resumen del puesto: describe brevemente las funciones esenciales y la naturaleza del puesto.
3. Descripción: se relaciona con las actividades que realiza el trabajador en su puesto y la frecuencia con la que lo hace.
4. Requerimientos intelectuales: detalla las capacidades intelectuales necesarias para desempeñar el puesto de un modo eficiente.

5. Conocimientos que requiere el cargo: hace mención a la instrucción formal, habilidades y destrezas necesarias para cubrir el puesto.
6. Experiencia y entrenamiento: hace conocer la experiencia requerida para poder ocupar el puesto y el entrenamiento indispensable para lograrlo.
7. Requerimiento físico: se refiere a las demandas físicas que exige el puesto.
8. Responsabilidades exigidas por el cargo: especifica las responsabilidades a las que se enfrenta el ocupante del cargo, tales como responsabilidad sobre materiales, dinero, personas, maquinarias, documentos, contactos internos y externos, información confidencial, entre otras.
9. Condiciones ambientales: aclara el lugar físico en donde se lleva a cabo el trabajo y las condiciones a las que se expone el colaborador, especificando su respectiva frecuencia de exposición a las mismas.
10. Riesgo: detalla qué tipo de accidentes suelen o pueden ocurrir en el puesto de trabajo, como así también a los riesgos a los que se expone el trabajador.

Un aspecto que cabe destacar es que al planificar esta actividad se les presentó a los Socios-Gerentes una propuesta donde se incluían todas las preguntas que poseería el cuestionario y todos los detalles de la implementación del mismo, abarcando sus objetivos, y su duración. Con el visto bueno, y la fecha pactada para la puesta en marcha de la actividad, los directivos trasladaron a todo el personal la información y los detalles en cuestión, con la finalidad de crear un ambiente adecuado para la implementación del cuestionario, de modo que los trabajadores se sintieran cómodos a la hora de brindar sus respuestas.

A continuación, se expone el modelo de Cuestionario de Análisis y Descripción de Puestos diseñado para la empresa.

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS SUPERMERCADOS GALAXIA	
	
<p>Estimado/a, junto con nuestro saludo lo invitamos a responder el siguiente cuestionario, cuyas respuestas, que son anónimas y confidenciales, tienen el objetivo de recolectar información que sea de utilidad para la toma de decisiones en la empresa. La finalidad que posee es analizar el puesto y no a quien lo ocupa. Al concluir con sus respuestas, entregar el cuestionario a la persona designada a tal efecto. Desde ya muchas gracias por su tiempo y colaboración. -</p>	
<p><u>INDICACIONES:</u></p> <p>Completar el presente cuestionario con lapicera. El cuestionario posee preguntas a desarrollar (que se deberán contestar dentro del espacio proporcionado), y múltiple opción (en las que se deberá optar por la o las respuestas que identifique en su puesto).</p> <p>Al finalizar, habrá un espacio para cualquier sugerencia, opinión o información que Ud. quiera agregar. Comenzar a completar el cuestionario a partir del título "Identificación del puesto".</p> <p style="text-align: center;">¡COMENCEMOS!</p>	
DATOS GENERALES DEL CUESTIONARIO	
Fecha de análisis:	Quién realiza el análisis (puesto que ocupa):
Fecha de la última actualización del análisis de puestos:	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto:	Dirección del supermercado donde presta sus servicios:
A quién reporta (nombre del puesto de su supervisor):	
En caso de tener personal a cargo especificar cuántas personas son y qué puestos ocupan:	
¿Quién lo reemplaza a Ud. en caso de ausencias ocasionales (licencias, vacaciones, etc.)?	
Mencionar qué puesto ocupa dicha persona que lo suele reemplazar a Ud.:	

Antigüedad en la empresa: _____	DEDICACIÓN				CANTIDAD DE DÍAS DE TRABAJO POR SEMANA
	FULL TIME		PART TIME		
Horarios de trabajo:					
¿Cada cuánto y por qué motivos pueden cambiar sus días/horarios de trabajo?:					
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Objetivo general del puesto:					
Explicar por qué cree que su puesto es importante en la empresa:					
¿Suele rotar de puesto? ¿Cada cuánto? ¿Por qué motivo?					
Enumerar hasta 5 tareas principales que realiza sí o sí todos los días en su labor, y especificar aproximadamente el porcentaje del total de su tiempo laboral que le dedica a cada una de ellas:					
1.					% de tiempo laboral
2.					% de tiempo laboral
3.					% de tiempo laboral
4.					% de tiempo laboral
5.					% de tiempo laboral
Mencionar otra/s tareas que realiza ocasionalmente explicando en qué consisten, cuánto tiempo le/s dedica, y cada cuánto las realiza aproximadamente.					

<p>¿Recibió algún tipo de Inducción con respecto a su puesto? En caso afirmativo, dar una breve descripción del proceso:</p> <p>¿Cuánto tiempo estima usted que le llevó adaptarse a su puesto?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 25%;">Hasta 2 meses</td> <td style="width: 25%;"></td> <td style="width: 25%;">Entre 2 y 4 meses</td> <td style="width: 25%;"></td> </tr> <tr> <td>De 4 a 6 meses</td> <td></td> <td>Más de 6 meses</td> <td></td> </tr> </table> <p>En su opinión ¿Modificaría algo del proceso de Inducción? ¿Qué modificaría?</p>	Hasta 2 meses		Entre 2 y 4 meses		De 4 a 6 meses		Más de 6 meses																
Hasta 2 meses		Entre 2 y 4 meses																					
De 4 a 6 meses		Más de 6 meses																					
<p>¿Periódicamente obtiene alguna retroalimentación con respecto a su desempeño en su puesto?</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;">SÍ</td> <td style="width: 50%; text-align: center;">NO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> <p>En caso afirmativo, dar una breve reseña:</p>	SÍ	NO																					
SÍ	NO																						
<p>Aparte de su Inducción... ¿en alguna otra oportunidad la empresa le ha brindado una capacitación? En caso afirmativo, dar una pequeña reseña aquí sobre la misma:</p>																							
ESFUERZO FÍSICO REALIZADO																							
<p>Marcar con una X los requerimientos físicos indispensables para desempeñarse en su puesto de trabajo y el grado de esfuerzo físico que implica cada uno.</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2" style="background-color: #fce4d6;">ACTIVIDAD</th> <th colspan="3" style="background-color: #fff2cc;">ESFUERZO FÍSICO</th> </tr> <tr> <th style="background-color: #fce4d6;">BAJO</th> <th style="background-color: #fce4d6;">MEDIO</th> <th style="background-color: #fce4d6;">ALTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Caminar</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Permanecer de pie</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Agacharse</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> <tr> <td>Darse vuelta frecuentemente</td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> <td style="text-align: center;"> </td> </tr> </tbody> </table>	ACTIVIDAD	ESFUERZO FÍSICO			BAJO	MEDIO	ALTO	Caminar				Permanecer de pie				Agacharse				Darse vuelta frecuentemente			
ACTIVIDAD		ESFUERZO FÍSICO																					
	BAJO	MEDIO	ALTO																				
Caminar																							
Permanecer de pie																							
Agacharse																							
Darse vuelta frecuentemente																							

Desplazar su propio cuerpo moviéndose de un lugar a otro			
Levantar objetos/elementos de trabajo <u>Kg aproximados:</u>			
Arrastrar objetos de trabajo y/o mercadería <u>Kg aproximados:</u>			
Transportar objetos/elementos <u>Kg aproximados:</u>			
Manejar maquinaria específica			
Otros (mencionar cuál/es):			
¿De las opciones mencionadas anteriormente, cuál es su principal postura de trabajo?:			
¿Utiliza algún tipo de herramientas, instrumentos, equipo o auxiliar durante su trabajo? ¿Cuáles? ¿Para qué las utiliza?:			
¿Considera que las condiciones de trabajo están adaptadas a sus características físicas y psicológicas? ¿Qué sugerencias daría usted que se puedan implementar?			
Fijación de la vista: ¿qué porcentaje del total de sus horas diarias de trabajo considera que fija su vista a una pantalla?			
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES			
Marcar con una cruz los requerimientos intelectuales que aplica en su puesto:			
Planear		Analizar	
		Dirigir	
		Calcular	
		Controlar	
		Tomar decisiones	
En caso de existir otros requerimientos intelectuales importantes en su puesto mencionarlos:			
CONDICIONES AMBIENTALES			
Señalar con una X el lugar físico en donde desarrolla	OFICINA	SALÓN DE VENTAS	DEPÓSITO
			INTEMPERIE

sus actividades																																								
Marque con una cruz cuáles son los riesgos de accidentes de trabajo que existen o pudieran existir en el cumplimiento de su labor:																																								
	<input type="checkbox"/>	CAÍDAS	<input type="checkbox"/>	QUEMADURAS																																				
	<input type="checkbox"/>	RESBALOS	<input type="checkbox"/>	RASPADURAS																																				
	<input type="checkbox"/>	GOLPES	<input type="checkbox"/>	FRACTURAS																																				
	<input type="checkbox"/>	ACCIDENTES DE TRÁNSITO	<input type="checkbox"/>	HERNIAS																																				
	<input type="checkbox"/>	CORTADURAS	<input type="checkbox"/>																																					
Marcar con una X a qué tipo de condiciones ambientales está expuesto y la frecuencia con la que se expone a ellas (ocasional o permanente):																																								
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">CONDICIÓN AMBIENTAL</th> <th style="background-color: #92d050;">OCASIONAL</th> <th style="background-color: #ffff00;">PERMANENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>RUIDO</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>CALOR</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>FRÍO</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>OLORES</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>HUMEDAD</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>		CONDICIÓN AMBIENTAL	OCASIONAL	PERMANENTE	RUIDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	CALOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	FRÍO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OLORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	HUMEDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #cccccc;">CONDICIÓN AMBIENTAL</th> <th style="background-color: #92d050;">OCASIONAL</th> <th style="background-color: #ffff00;">PERMANENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>MALA ILUMINACIÓN</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>POLVO</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>SUCIEDAD</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>VENTILACIÓN</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>OTROS (ESPECIFICAR AQUÍ):</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr> </tbody> </table>		CONDICIÓN AMBIENTAL	OCASIONAL	PERMANENTE	MALA ILUMINACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POLVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SUCIEDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VENTILACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OTROS (ESPECIFICAR AQUÍ):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONDICIÓN AMBIENTAL	OCASIONAL	PERMANENTE																																						
RUIDO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
CALOR	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
FRÍO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
OLORES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
HUMEDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
CONDICIÓN AMBIENTAL	OCASIONAL	PERMANENTE																																						
MALA ILUMINACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
POLVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
SUCIEDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
VENTILACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
OTROS (ESPECIFICAR AQUÍ):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																						
¿Existe una señalización adecuada en su puesto de trabajo? (carteles/advertencias/matafuegos/normas de seguridad e higiene)				SÍ	NO																																			
				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																																			
Comentar las faltas de señalización que perciba. ¿Qué sugerencias puede hacer al respecto?																																								
-																																								
RESPONSABILIDADES																																								
Marcar con una X a la derecha de cada responsabilidad a la que se enfrenta en su puesto:																																								

MERCADERÍA		ATENCIÓN AL CLIENTE	
MAQUINARIA Y EQUIPOS		PERSONAL	
RECURSOS FINANCIEROS		CONTACTO CON PROVEEDORES	
DOCUMENTACIÓN INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	E	CONTACTO CON PROFESIONALES (Abogados, Contadores, etc.)	
VEHÍCULOS		CONTACTO CON ENTIDADES	
<p>¿Con qué otras personas se relaciona durante el desarrollo de su trabajo? (mencionar su cargo) Detallar con cada una si lo hace de forma habitual, periódica, u ocasional.</p>			
<p>Explicar cómo se toman las decisiones cuando se presenta algún problema durante su jornada en su puesto de trabajo: ¿Ud. lo hace de forma autónoma? ¿o recurre a algún superior/compañero de trabajo?</p>			
<p>¿Considera que durante su labor se encuentra bajo algún tipo de presión? Mencione algún ejemplo.</p>			
<p>¿Qué tipo de documentos/documentación maneja? Explicar</p>			
REQUERIMIENTOS INDISPENSABLES PARA CUBRIR SU PUESTO			
EXPERIENCIA		SÍ	NO
¿Su puesto, requiere experiencia previa?			
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS			
<p>Marcar con una cruz cuáles de estas herramientas informáticas son necesarias para desempeñar su cargo y el nivel de manejo que es indispensable para cada una de ellas.</p>			
HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL		
	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO

WORD			
EXCEL-PLANILLA DE CÁLCULO			
CORREO ELECTRÓNICO			
PROGRAMA DE LA EMPRESA			
OTROS (ESPECIFICAR AQUÍ NOMBRE Y NIVEL)			

Antes de ingresar a la empresa... ¿A través de que medio se enteró usted de que había una vacante en la organización?: Por medio de...

REDES SOCIALES		ANUNCIOS EN LOS LOCALES	
ALGÚN CONOCIDO		OTROS: (especificar cuál)	

Para concluir, dejamos un espacio para que usted pueda colocar sugerencias y observaciones. Su opinión es muy importante para la empresa.

OBSERVACIONES/SUGERENCIAS:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN! :)

*Diseño propio

Se considera que contar con un Manual de Puestos y Funciones facilitará la distribución de las labores, la definición de la cantidad de personas que debe haber por puesto y la identificación del momento en que se las necesita. Por tal razón, **en el ANEXO N°6 se expone el Manual completo de Puestos y Funciones diseñado para Supermercados GALAXIA**, el cual contiene cada una de las Descripciones de Puestos existentes en la compañía. A modo de ejemplo, a continuación, se expone el modelo de Descripción de Puestos, utilizando en este caso el cargo de Encargado/a de Compras.

	<p>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</p> <hr/> <p>ENCARGADO/A DE COMPRAS</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha de última edición:</p> <p>N° de páginas: 5</p>
---	--	---

Puestos/cargos que supervisa: Ninguno

Nombre del puesto al que reporta: Gerentes

Horarios de trabajo: De 8:30 hs a 14:30 hs

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Propósito general del puesto: Realizar la compra de la mercadería necesaria para que ambos locales la puedan ofrecer al cliente en tiempo y forma.

Funciones principales del puesto:

- Comparar la lista de control de stock de mercadería perecedera y no perecedera que le ha pasado el repositor con la lista de stock de mercadería que tiene registrado el sistema de la empresa y hacer los ajustes necesarios
- Registrar los faltantes de almacén
- Registrar los faltantes de fiambrería
- Analizar periódicamente la lista de precios de los diferentes proveedores, y buscar los proveedores más convenientes
- Negociar ofertas y condiciones de suministro con los proveedores, y pasarles los pedidos
- Gestionar los documentos relativos a las compras, tales como cheques y facturas
- Colaborar con el control de la calidad de la mercadería que ha ingresado a los locales, y efectuar los reclamos correspondientes a los proveedores cuando se observe mercadería que no cumpla con las condiciones preestablecidas
- Acordar con los gerentes las ofertas que se lanzarán al público

Actividades ocasionales/espóricas:

- Recibir propuestas de nuevos proveedores que se acerquen a los locales
- Informar al Encargado Administrativo los montos a abonar por la compra de mercadería correspondiente a cada sucursal
- Cargar facturas al sistema de la empresa en caso de que el Encargado de Administración esté ausente o de que haya alta demanda de trabajo
- Participar activamente en la realización del inventario anual de la empresa

Responsabilidad sobre:

Recursos financieros		Información/documentación	X
Vehículos		Personal	
Maquinarias y equipos		Atención al cliente	
Mercadería	X	Contacto con proveedores	X
Infraestructura		Contacto c/ entidades	

Relaciones con entidades/personas externas a la organización:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Proveedores	Abastecer los locales, negociar promociones, comunicar reclamo de mercadería.

Relaciones internas:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Empleados de la empresa	Por control de stock de mercadería de los diferentes sectores del supermercado
Gerentes	Por acuerdos y cuestiones del abastecimiento, logística de mercadería
Encargado de Administración	Por cuestiones de pago a proveedores y organización de la agenda de pagos

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico de trabajo			
Oficina	X	Sector de fiambrería	X
Sector góndolas	X	Sector de cajas	
Depósito	X	Calle/intemperie	
Condiciones ambientales del puesto			
Iluminación	Apta	Ventilación	Apta
Calor	Ocasional	Frío	Ocasional
Ruido	Ocasional	Otros	-
Maquinarias y herramientas de trabajo:	Computadora, impresora/escaneadora, escáner, calculadora, celular de la empresa, útiles tales como cuadernos, anotadores, lapiceras, entre otros.		
Riesgos:	<ul style="list-style-type: none"> - Resbalones y golpes ocasionales - Raspaduras/cortes por manejo de papelería, carpetas y otros elementos tales como abrochadora, tijera, etc. 		

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

- ropa cómoda y adecuada a la estación del año
- calzado con buena amortiguación, no resbaloso y confortable

ESPECIFICACIÓN/PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES

Rango de edad (mínima -	25 a 40 años
-------------------------	--------------

máxima)					
Género	Indistinto				
Disponibilidad horaria	<table border="1"> <tr> <td>Jornada completa</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Media jornada</td> <td>X</td> </tr> </table>	Jornada completa		Media jornada	X
Jornada completa					
Media jornada	X				
Prolongación de jornada	Ocasionalmente cuando hay que hacer inventario				
Licencia de conducir B2					
SI	NO				
	X				

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS

REQUERIMIENTOS INTELECTUALES													
Instrucción formal	Secundario completo, preferentemente con formación en materias relacionadas al comercio y empresa.												
Conocimientos informáticos	Nivel avanzado en Word, Excel, correo electrónico y programa de la empresa												
Capacidades/habilidades intelectuales	<table border="1"> <tr> <td>Planear</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Analizar</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Dirigir</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calcular</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Controlar</td> <td>X</td> </tr> <tr> <td>Tomar decisiones</td> <td>X</td> </tr> </table>	Planear	X	Analizar	X	Dirigir		Calcular	X	Controlar	X	Tomar decisiones	X
Planear	X												
Analizar	X												
Dirigir													
Calcular	X												
Controlar	X												
Tomar decisiones	X												
Experiencia laboral indispensable													

0 Años		Entre 2 y 5 años	X
Entre 1 y 2 años		Más de 5 años	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES INDISPENSABLES			
Respeto en el trato	X	Compromiso	X
Amabilidad		Adaptación y flexibilidad a los cambios	X
Trabajo en equipo		Habilidades comunicativas	X
Predisposición constante	X	Compañerismo	
Autonomía	X	Honestidad	X
Iniciativa	X	Disciplina	X

REQUISITOS FÍSICOS

CAPACIDAD FÍSICA PARA			
Caminar/desplazarse constantemente	X	Mantenerse de pie muchas horas	
Fijar la vista continuamente	X	Agacharse/ponerse en cuclillas repetitivamente	
Mantenerse sentado mucho tiempo	X	Resistir movimiento persistente de brazos	
Levantar objetos pesados			
• de 0 a 5 Kilogramos	X		
• entre 5 y 10 Kilogramos			
• más de 10 Kilogramos			



Observaciones:

Aprobado por:

*Diseño propio

Provisión de Recursos Humanos

Una vez formalizadas las Descripciones de Puestos y el personal que se necesita, se continúa con la planificación del Sistema de Provisión de RR.HH., definiendo el procedimiento que la empresa debería seguir en pos de que efectivamente pueda captar, contratar e integrar adecuadamente a los candidatos óptimos para cubrir sus puestos vacantes. En otras palabras, se habla de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción, que juntos persiguen el objetivo de atraer e integrar a la empresa a los mejores postulantes de modo que los mismos logren desempeñar correctamente sus funciones en el menor lapso de tiempo posible.

Debido a la inexistencia de un proceso sistematizado de Provisión de RR.HH., se propone en primera instancia un Plan de Reclutamiento y Selección elaborado específicamente para responder a las cualidades y necesidades detectadas en Supermercados GALAXIA, y en segundo lugar, una serie de lineamientos a seguir para llevar adelante la Inducción de los nuevos trabajadores contratados. Todo lo mencionado, con la finalidad de que la entidad cuente con una guía detallada que le permita contratar e integrar los RR.HH. idóneos y la ayude a cumplir su misión, visión y objetivos de manera eficaz y eficiente.

Guía de Etapas a Seguir para lograr una Óptima Provisión de Personal en Supermercados GALAXIA

Detección de Necesidades de Selección de Personal

- ✓ Uno de los primeros puntos a tener en cuenta es el aumento de ventas de productos de fiambrería y bebidas frías que el negocio enfrenta en los meses de temporada alta, aproximadamente desde noviembre hasta mitad de enero. Por tal razón, lo óptimo sería que para ese lapso de tiempo la organización contrate al menos dos empleados más en cada sucursal, quienes solamente prestarían servicios por la temporada de verano. De esta manera, no se descuidaría la atención al público ni el cumplimiento del resto de las labores de cada puesto. De acuerdo a lo analizado, lo recomendable para materializar dicho objetivo es que el proceso de Reclutamiento se comience con dos meses de antelación, período

considerado apto para que la empresa tome una decisión prudente y contrate el personal idóneo.

- ✓ Otro aspecto a considerar es cómo se cubrirán los puestos que estén próximos a quedar vacantes ante la previsible desvinculación de un colaborador, como podría ser el caso de jubilaciones o despidos.
- ✓ Por otra parte, existen acontecimientos como renunciaciones, fallecimientos, o accidentes de algunos colaboradores, en los que no será posible predecir su salida. En estos casos la necesidad de tomar nuevo personal no se podrá detectar anticipadamente sino que se deberá actuar una vez ocurrido el hecho.
- ✓ Además pueden presentarse motivos de planificación y reestructuración organizacional que implicarían prever cómo ocupar las nuevas vacantes. Un claro ejemplo de esto podría darse cuando la organización manifestara un aumento sostenido en las ventas o planeara algún tipo de expansión que implicase la creación de nuevos puestos.

Cabe resaltar que la presente propuesta de mejora servirá como guía para todos los ítems mencionados, facilitando y agilizando el procedimiento de Provisión de Personal.

Reclutamiento Interno/Externo

De acuerdo a la dimensión de la empresa y a las características de sus puestos, se propone continuar implementando el Reclutamiento Externo en la búsqueda de personal para los cargos de base de la organización, es decir, cajeros, vendedores de fiambrería y reposidores. Así, de los Métodos de Reclutamiento externo planteados por Chiavenato, es recomendable utilizar tres de ellos, los cuales son: - reclutamiento por internet a través de anuncios en redes sociales, - carteles o anuncios en las puertas de las sucursales, y - recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa. Ahora bien, para las plazas de mayor jerarquía -Encargado de Administración, Encargado de Compras, Encargado de RR.HH., Encargado de Sucursal, y Gerentes-, lo que se sugiere es la aplicación del Reclutamiento Interno, por la necesidad de que dichos puestos sean cubiertos por personas que ya tienen conocimiento sobre el manejo de la empresa y, a su vez, que la organización ya conoce su forma de desenvolverse en el trabajo.

Si bien se considera que es muy útil aprovechar el personal con el que la empresa ya cuenta, en este caso particular, por la naturaleza de las actividades y por la dimensión de la empresa es más oportuno recurrir al Reclutamiento Externo, salvo para puestos puntuales en donde sí sería provechoso realizar un Reclutamiento Interno.

Para estos últimos casos, se recomienda no publicar un anuncio, sino más bien, analizar las Evaluaciones de Desempeño del trabajador, los exámenes de Selección que se realizaron al empleado al momento de ingresar a la empresa, y, en caso de existir, las capacitaciones o entrenamientos a los que haya asistido el colaborador. En consecuencia, se procedería a promover algún empleado previamente evaluado y considerado apto para el ascenso, y luego a realizar la correspondiente Inducción para que se integre eficazmente a las nuevas funciones.

¿Por qué no publicar un anuncio de búsqueda interna? Porque se considera que la estructura interna de la empresa, sus características y su realidad organizacional, no se encuentran lo suficientemente desarrolladas como para aplicar con efectividad esta herramienta.

Diseño y Publicación de la Vacante. Ya que el target que se busca son personas jóvenes, de confianza, amables y que preferiblemente residan cerca de la zona, se considera correcto mantener los mismos canales por los que la organización viene anunciando las vacantes, vale decir, por medio de cartelera en los locales y a través de publicaciones en la página de Facebook de la empresa. Lo que sí se sugiere modificar es el diseño, contenido y estructura de los anuncios de búsqueda, con el objeto de atraer una cantidad más limitada de postulantes pero con un cumplimiento más acertado de los requisitos solicitados, buscando evitar lo que viene sucediendo hasta la fecha, que es la recepción de una gran cantidad de CV que no cumplen con los mismos.

En cuanto al diseño, y habiendo observado varios anuncios que la empresa ha publicado con anterioridad, se propone que se comiencen a utilizar estilos más llamativos, donde se involucren los colores representativos de la empresa.

En referencia al contenido, se sugiere tener un mayor nivel de detalle en la redacción de los anuncios, de modo que los mismos sean claros, y concisos, pero con información completa,

corroborando que realmente todos requerimientos necesarios estén escritos. Para ello, es indispensable que los avisos incluyan:

- nombre de la empresa,
- dirección, barrio y localidad,
- nombre del puesto a cubrir,
- tareas a desempeñar,
- requisitos excluyentes y anhelados,
- información de contacto, con especificación del asunto del e-mail,
- fecha límite para enviar/presentar CV,
- adicionalmente se puede detallar brevemente lo que ofrece la empresa.

Y en lo que respecta a la estructura, se plantea que se cumpla un orden congruente en los puntos incluidos de la búsqueda.

Todo lo propuesto en la etapa “diseño y publicación de la vacante” se traduciría en un ahorro de tiempo, trabajo y costos, alcanzando así un beneficio importante para la PyME.

Seguidamente se ofrece un modelo de aviso de búsqueda de personal, cuya estructura actuará como guía para la publicación de nuevas vacantes en el futuro. Obviamente que el contenido deberá adaptarse según el puesto del que se trate, pero en todos los casos la estructura ofrecida ayudará a tener un diseño atractivo visualmente, con información completa y ordenada. A continuación, se muestra un ejemplo de anuncio para un puesto vacante de Repositor:

Supermercados
GALAXIA
Lagunilla 2829
B° Rosedal



¡ BUSCAMOS
REPOSITOR!

OPORTUNIDAD
LABORAL!

TAREAS A DESEMPEÑAR

Mantenimiento y reposición de góndolas, control de stock, limpieza de salón y depósito, armado de punteras, control de vencimientos y verificación de los precios de los productos, entre otras, durante un período de 3 meses

REQUISITOS

- Sexo masculino
- Tener entre 25 y 35 años
- Residir en la zona (Excluyente)
- Experiencia no menor a 1 año en puestos similares y conocimiento en atención al público. Referencias comprobables (Excluyente)
- Encontrarse en aptas condiciones físicas
- Disponibilidad FULL TIME. (Excluyente)
- Conocimiento de Excel, Word y correo electrónico
- Disposición inmediata



Ofrecemos buen clima laboral,
posibilidades de aprendizaje y
remuneración de ley

Enviar CV con ASUNTO: "REPOSITOR" a
supermercadosgalaxiarrhh@gmail.com
Fecha límite de entrega de CV: 03/11/2020

*Diseño propio

Recepción de CV. Para esta instancia lo que se le propone a la empresa es la creación de una nueva casilla de correo electrónico que sea destinada exclusivamente a la recepción de CV. Esto permitirá concentrar todos los CV en un solo sitio, de modo que no se mezclen ni acumulen con los mensajes que cotidianamente se reciben en el correo empresarial, ya que si bien en los anuncios se detalla la fecha límite de entrega, muchas personas siguen enviando su currículum días después, lo que vuelve el trabajo más engorroso y lento.

Otro punto a favor que tiene esta propuesta es que permitirá ir profundizando paulatinamente el área de RR.HH. Con el pequeño detalle del e-mail en los anuncios que diga RR.HH. se logrará un impacto positivo en la imagen organizacional, ya que se mostrará al público que la empresa se encarga particularmente de su personal, lo que puede motivar aún más el envío de los CV. Sumado a lo recién mencionado, y continuando con el concepto de imagen corporativa, se sugiere que inmediatamente a la recepción de CV la empresa brinde una respuesta a la persona que se tomó el tiempo de enviar su currículum. Por tal motivo es que a continuación se propone un modelo de mensaje automático que la organización puede enviar para confirmar la recepción del e-mail.



*Diseño propio

Dicho todo esto, cabe sugerir que lo ideal sería que el manejo de la nueva casilla de correo electrónico esté a cargo del Encargado de RR.HH., ya que sobre él recaen las principales responsabilidades en lo que respecta a la gestión del personal. A su vez, si un candidato se

presenta personalmente en la empresa será el Encargado de Sucursal de turno quien reciba su CV, agradeciéndole por haberse acercado al supermercado, y posteriormente deberá hacer entrega del mismo al Encargado de RR.HH. para que lo evalúe.

Selección

Clasificación y Filtración de CV por parte del Encargado de Recursos Humanos. A diferencia de lo que se viene implementando actualmente en la organización, que consiste en seleccionar sólo cinco (5) CV con el fin de entrevistar a dichos candidatos, en el presente trabajo se propone que de la totalidad de CV recibidos se preseleccionen diez (10) y que sea el Encargado de RR.HH. quien tenga a cargo dicha tarea. Se recomienda que él pondere esos diez (10) CV de acuerdo al cumplimiento de los requisitos que se solicitan, con el objetivo de contar con un respaldo en caso de que los cinco (5) primeros candidatos entrevistados no concuerden con el perfil anhelado.

Análisis de CV Preseleccionados junto con los Gerentes. Una vez preseleccionados los CV, el Encargado de RR.HH. les comentará y mostrará a los Gerentes, cuáles son los candidatos que le parecen más adecuados para concertar una primera entrevista. Con el visto bueno de ambos, quedarán dadas las condiciones para continuar con el próximo paso del Subsistema de Provisión.

Contacto con los Candidatos y Concertación de la Entrevista. El Encargado se comunicará telefónicamente con los postulantes preseleccionados, se presentará, les contará brevemente sobre la propuesta de trabajo, la empresa, y algunos puntos indispensables que ayudarán a saber si el candidato es efectivamente potencial. En caso positivo, acordará con él una fecha y horario para entrevistarle, ya sea presencialmente o por videollamada. En cambio, en caso de que el Encargado no quede conforme o perciba incongruencias en las primeras cinco entrevistas, optará por contactarse, por orden de cumplimiento de los requisitos del puesto, con los siguientes cinco (5) postulantes cuyos CV se habían preseleccionado como respaldo.

Primera Entrevista. Pretende conseguir datos directos y auténticos del candidato sobre su trayectoria profesional y su personalidad en pos de conocer si el postulante se adecua al puesto y al perfil buscado por la empresa.

Se puede llevar a cabo mediante alguna de las dos modalidades previstas: presencial o virtual. En ambas ocasiones, deberá realizarse en un ambiente sin interrupciones y con privacidad, a los fines de favorecer la comunicación y concentración de las partes e impulsar a los aspirantes a hablar con libertad. Por ello, se propone que se realice en la oficina del Encargado de RR.HH. Al mismo tiempo, es necesario tomar medidas para no recibir personas, ni llamadas telefónicas, que puedan afectar la fluidez del diálogo.

Otro ítem esencial es que el lugar físico cuente con una buena conexión a internet, sobre todo si se llevará a cabo de modo virtual.

Cabe aclarar que, al contar con una infraestructura limitada y entrevistar a una cantidad pequeña de candidatos, lo conveniente para la empresa es realizar entrevistas individuales. Para comenzar, se recomienda saludar cordialmente al entrevistado, e inmediatamente que el entrevistador se presente y le dé una breve reseña de la empresa. Se procurará iniciar una conversación fluida y relajada, que involucre un lenguaje claro, sencillo, respetuoso y directo, sin desviarse en ningún momento del objetivo de la entrevista. A medida que ésta avance, se irán realizando preguntas semi-estructuradas al postulante, trazando un hilo conductor que permita obtener la información necesaria sin pasar por alto ningún aspecto determinante a la hora de definir si el candidato pasará a la siguiente instancia. Conforme la entrevista vaya desarrollándose, el entrevistador irá exponiendo con mayor detalle tanto la propuesta de trabajo como las características de la organización y las actividades a desempeñar.

Al no contar la empresa con un proceso de Selección detallado ni formalizado, se sugiere que más allá de la vacante que específicamente se esté buscando cubrir, se indaguen temas claves indispensables para conocer si el candidato cumple con los requisitos primordiales del puesto y del perfil buscado, lo que le posibilitará obtener información concisa y completa del solicitante. Dichos puntos esenciales a tratar son: experiencia laboral, formación, disponibilidad horaria, situación familiar actual/con quién convive, actividades que realiza fuera del trabajo, expectativas personales y profesionales, objetivos a corto y largo plazo, aspectos de la personalidad del candidato, aptitudes y actitudes frente a situaciones laborales previas

experimentadas por el candidato e hipotéticas planteadas por el entrevistador. Por último, cabe resaltar que el entrevistador debe estar atento en todo momento a la conducta no verbal del candidato, a sus reacciones y actitudes manifestadas durante la entrevista.

Una herramienta relevante a poner en práctica en la primera entrevista para hacer el proceso de Selección más eficiente, eficaz y objetivo, es el Formulario de Valoración de Candidaturas, cuya utilidad radica en que facilita la decisión respecto a quiénes avanzarán a la próxima instancia. Dicho esto, en el presente Trabajo de Grado se propone un modelo de Formulario de Valoración de Candidaturas adaptado a las necesidades de la organización. Cabe aclarar que las categorías de evaluación que aparecen en el formulario se ofrecen a modo de guía, de manera que la empresa posteriormente pueda quitar o agregar las que considere oportunas.

FORMULARIO DE VALORACIÓN DE CANDIDATURAS	RECOMENDACIÓN	
	(C, TC, o NC):	
	REFERENCIAS DE RECOMENDACIÓN	
	TC: Tener en consideración C: Contratar NC: No contratar	
PUESTO A CUBRIR:		
FECHA DE LA ENTREVISTA:		
ENTREVISTADOR(ES):		
NOMBRE DEL CANDIDATO:		
EDAD DEL CANDIDATO:		
DISPONIBILIDAD HORARIA:		
DISPNIBILIDAD INMEDIATA	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
TRABAJA ACTUALMENTE	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Comentarios sobre su trabajo actual:		
ESTUDIA ACTUALMENTE	SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Comentarios sobre sus estudios actuales:		
N° DE CONTACTO:		ESTADO CIVIL:
CRITERIOS DE CALIFICACIÓN		
1: INADMISIBLE (el candidato no alcanza a cumplir los requisitos básicos para el puesto)	2: NO CUMPLE LAS EXPECTATIVAS (el candidato cumple sólo con algunos requisitos del puesto)	3: SATISFACTORIO (el candidato cumple mínimamente cada requisito del puesto)
4: SUPERA EXPECTATIVAS (el candidato supera las expectativas del puesto)	5: SOBRESALIENTE (el candidato supera ampliamente las expectativas para el puesto)	
CATEGORÍA	CALIFICACIÓN (DE 1 A 5)	OBSERVACIONES/ NOTAS
<i>Formación académica relacionada al puesto</i>		
<i>Experiencia laboral relacionada al puesto</i>		
<i>Habilidades comunicativas manifestadas en la entrevista</i>		
<i>Concordancia entre los objetivos personales y los empresariales percibida en la entrevista</i>		
<i>Iniciativa/ predisposición manifestada durante la entrevista</i>		
<i>Concentración durante la entrevista</i>		
<i>Resolución de problemas planteados en la entrevista</i>		
OBSERVACIONES SOBRE COMPORTAMIENTO NO		

VERBAL DEL CANDIDATO	
COMENTARIOS GENERALES SOBRE LO PERCIBIDO EN LA ENTREVISTA	

*Diseño propio

Comprobación de Referencias. En esta instancia el Encargado de RR.HH. realizará llamadas telefónicas a las instituciones y personas brindadas como referencia en los CV de los candidatos escogidos por su performance durante la primera entrevista. El objetivo es indagar sobre el desempeño de los mismos en el desarrollo de sus labores anteriores.

Preselección entre Gerentes y Encargado de Recursos Humanos. El Encargado de RR.HH. les comunicará a los Gerentes lo que percibe en los candidatos destacados, es decir, las cualidades observadas en cada uno de ellos, como así también los requerimientos del puesto que cumplen y los que no. Una vez expuestas las sugerencias a los Gerentes, estos últimos harán los comentarios que crean convenientes y pactarán cuestiones a implementar/considerar en la segunda entrevista. A continuación, el Encargado de RR.HH. se contactará con los postulantes para informarlos de su avance en el proceso de Selección y también para coordinar una segunda entrevista.

Segunda Entrevista. En esta ocasión uno de los Gerentes, acompañado por el Encargado de RR.HH. entrevistará a los candidatos que hayan completado satisfactoriamente las etapas anteriores, para indagar más a fondo sobre su personalidad, cualidades y competencias, intentando percibir si realmente el postulante es considerado apto para cubrir la vacante y si sus valores personales son compatibles con los de la organización. Por su parte, en esta etapa, el Encargado cumplirá un rol de observador activo, para verificar que lo mencionado por el aspirante en la primera entrevista coincida con lo expresado en la segunda entrevista.

Estudios Médicos. Si bien para todas las vacantes se hará un examen médico general de salud, dependerá del puesto que se necesite cubrir si se deberán adicionar otros estudios específicos, como podría ser un test psicológico, o psicométrico.

Decisión de Contratación. la decisión final de contratación será tomada en conjunto por ambos Gerentes y comunicada al Encargado de RR.HH. para que este último se contacte con el candidato seleccionado y acuerde los pormenores de la contratación, tales como la documentación que deberá presentar y la fecha y horario de comienzo de sus labores. A continuación, se detalla una lista con dicha documentación de ingreso necesaria, la cual le será enviada por correo electrónico al trabajador contratado con el objetivo de que el mismo la pueda recolectar en tiempo y forma.

DOCUMENTACIÓN DE INGRESO	
	
2 Foto carnet 4x4	
Fotocopia del DNI del ingresante de ambos lados	
Constancia de CUIL y también de CBU (en caso de tener)	
Copia del título del secundario, terciario, universitario y/o cursos correspondientes	
Declaración de domicilio	
Certificado de antecedentes penales	
Fotocopia de acta de Matrimonio o Certificado de Convivencia, en caso de corresponder	
Certificado de nacimiento y copia del DNI de cada hijo menor de 25 años	
Fotocopia de acta de Matrimonio o Certificado de Convivencia, en caso de corresponder	
Fotocopia del DNI de ambos lados del Cónyuge e hijos, en caso de corresponder	

*Diseño propio

Inducción

La Inducción es uno de los factores claves para que los nuevos trabajadores logren obtener un buen desempeño. Por ello, la información que se brinde aquí juega un papel crucial,

debido a que la misma facilita el proceso de socialización, y además ayuda a reducir el estrés y la ansiedad que suelen experimentar los ingresantes. Seguidamente, se ofrece una propuesta que apunta a conseguir una mejora en la familiarización de los mismos, tanto para con la empresa, como para con sus puestos y equipos de trabajo.

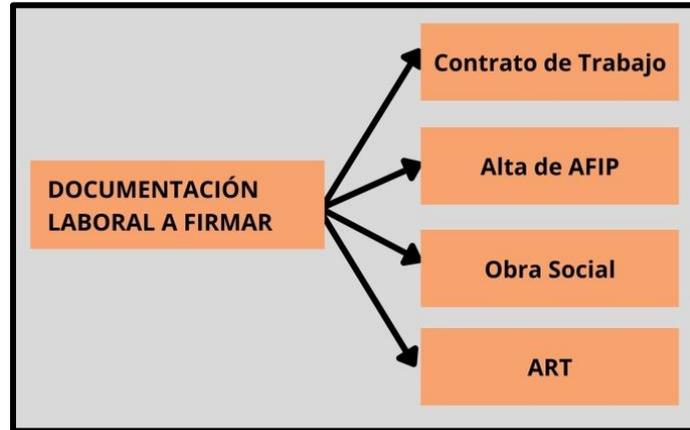
Se considera apropiado que la implementación de la Inducción se siga llevando a cabo por la mañana, al menos durante las dos primeras semanas del nuevo trabajador en la empresa, debido a que en ese turno hay una menor circulación de clientes, lo que posibilita que el colaborador se sienta más cómodo, adquiera los aprendizajes con las menores interrupciones posibles, y a su vez, que se pueda observar mejor el desempeño del mismo.

¿Quién debe intervenir en la socialización e integración a la organización de los nuevos colaboradores? Es importante la participación tanto de los compañeros de trabajo, como la del jefe/supervisor directo y del Encargado de RR.HH., ya que cada uno de ellos realiza un valioso aporte al proceso.

El Encargado de RR.HH. será quien guíe a los ingresantes en su primer día en la organización y quien comunicará al resto del personal el ingreso de un nuevo integrante, preferentemente con una anticipación de uno o dos días.

Para que la acogida sea exitosa, el Encargado de RR.HH. deberá seguir una serie de pasos que se exponen a continuación:

1. Brindar una bienvenida con un saludo cálido y cordial al nuevo integrante.
2. Entregar y hacer firmar al ingresante toda la documentación laboral que ampare el vínculo trabajador-empresa, recepcionar la documentación de ingreso que le fue solicitada por mail y confeccionar el correspondiente legajo del trabajador.



3. Hacer entrega de un Manual de Inducción, que incluya toda la documentación general de la empresa, y dejar constancia de ello mediante la firma de ambas partes, quedando una copia en manos del colaborador y otra en manos de la organización. Se sugiere que dicha documentación incluya la presentación general de la empresa, su Reglamento Interno, el Código de Ética y las Normas Básicas de Salud e Higiene en el Trabajo.
4. Otorgarle al ingresante el uniforme, los elementos pertinentes de trabajo y el llavero con el número de empleado asignado, el cual servirá para que fiche su entrada y salida de la empresa todos los días.
5. Explicarle la estructura jerárquica de la empresa, así como sus principales hábitos y tradiciones, con el fin de lograr que el empleado tenga una visión de conjunto de las características sobresalientes de la compañía.
6. Al realizar el recorrido por la sucursal, un factor extra que se recomienda es indicarle al nuevo trabajador el lugar en donde podrá dejar sus pertenencias.
7. Dar a conocer los sectores e instalaciones principales del local, como así también el personal que se desempeña en cada área.
8. Acompañarlo a su lugar específico de trabajo, donde se encontrarán el jefe/supervisor directo y el compañero que lo guiará en su proceso de aprendizaje, a los fines de que de manera conjunta, los mismos realicen la presentación física y

funcional del puesto. Cabe aclarar que dicho compañero será designado previamente por el Encargado, para que le enseñe en detalle las principales responsabilidades y tareas a llevar a cabo.

9. Momentos antes de que finalice la primera jornada laboral, el Encargado de RR.HH. deberá preguntarle al nuevo colaborador sobre su experiencia en su primer día de trabajo, y darle lugar a que plantee las dudas que tenga. Además, antes de que el mismo se retire deberá hacerle firmar las casillas del “Formulario del Plan de Inducción” que fueron cumplidas durante esa primera jornada laboral. En dicho documento consta el nombre del puesto, fecha de la revisión médica, fecha de firma del contrato de trabajo, fecha del primer día laboral, quién estuvo a cargo de la Inducción y las distintas fases previstas para tal proceso.
10. Controlar que el nuevo colaborador fije su horario de salida y saludarlo cálidamente.

Guía para la Confección del Manual de Inducción. Se propone que la organización redacte un breve Manual de Inducción que contenga sus reglas internas, sus principios éticos y las normas básicas de higiene y seguridad que rigen en el trabajo. Dicho manual deberá ser entregado a los ingresantes en su primer día laboral, tanto para que cuenten con una guía que les dé una visión de conjunto de la empresa, como también para alentarlos a comportarse conforme a las conductas que se espera que reinen en la compañía. Todo ello con el propósito de asegurar que su accionar esté alineado con las reglas internas, la cultura y la imagen empresarial. De este modo, se apuntará, por un lado, a consolidar los valores de la entidad y fortalecer el compromiso y la responsabilidad para con los objetivos empresariales, y por otro, a evitar cualquier causa que pueda poner en riesgo la salud de los colaboradores y garantizar un ambiente de trabajo libre de siniestros.

Para asegurar el cumplimiento de todo lo establecido en el Manual de Inducción, se les deberá solicitar a los nuevos integrantes que, una vez leído, dejen constancia de su conformidad

y compromiso a través de su firma. Así, la empresa contará con un respaldo ante situaciones de incumplimiento de las normas.

MANUAL DE INDUCCIÓN: CONTENIDO SUGERIDO	
PRESENTACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> *Historia empresarial *Misión y visión *Valores *Objetivos empresariales *Principales características *Productos comercializados
REGLAMENTO INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> *Instrucciones generales: presentación del personal, utilización del personal de Supermercados Galaxia con fines particulares, orden y limpieza en los espacios comunes *Relaciones personales internas *Ingreso y salida a la sucursal *Jornada laboral *Puntualidad *Compra de mercadería y consumo interno *Manipulación de mercadería *Uso de herramientas *Ausentismo de personal – tipos de inasistencias *Procedimientos generales *Información confidencial *Sanciones disciplinarias *Finalización del vínculo laboral
CÓDIGO DE ÉTICA	<p>Principios éticos aplicados en Supermercados GALAXIA:</p> <ul style="list-style-type: none"> *Calidad en el servicio *Relaciones humanas y trato *Seguridad y ambiente saludable *Protección de activos y bienes de la empresa *Compromiso de confidencialidad *Veracidad y transparencia en la información *Obsequios y sobornos *Reporte de conductas no éticas/ilegales
NORMAS BÁSICAS DE SALUD, HIGIENE Y	<ul style="list-style-type: none"> *Deber de identificar, reportar y controlar las causas de riesgos y respetar las normas de seguridad *Prevención de riesgos *Medidas generales de Higiene y Seguridad para cada sector

SEGURIDAD EN EL TRABAJO	de la empresa *Acciones inseguras y riesgosas *Elementos de protección personal *Peligros en el trabajo *Manipulación de herramientas *Uso correcto de maquinaria *Causas de accidentes en el puesto de trabajo *Procedimiento ante emergencias/accidentes de trabajo *Orden, limpieza, sanitización y mantenimiento de materiales/productos/herramientas *Medidas de prevención de incendios y acciones ante incendios *Carteles de seguridad: indicaciones, prohibiciones, advertencias y obligaciones
--------------------------------	--

*Diseño propio

Formulario del Plan de Inducción. Se sugiere que para dejar constancia de la implementación de cada una de las etapas del proceso, se utilice un formulario de Inducción, el cual deberá ser completado por el Encargado de RR.HH. a medida que se vayan llevando a cabo las diferentes fases propuestas. Las mismas podrán ser modificadas por la empresa en caso de que lo considere oportuno. Al finalizar cada una de ellas, el nuevo empleado deberá firmar las casillas correspondientes con el objetivo de dejar registro del cumplimiento del Plan de Inducción previsto.

Se recomienda que solamente exista una única copia del formulario impresa, la cual también contenga las firmas del supervisor directo y del compañero guía. El documento quedará en manos de la empresa y adjunto al legajo del trabajador.

FORMULARIO DEL PLAN DE INDUCCIÓN				
NOMBRE DEL PUESTO	NOMBRE DEL EMPLEADO	FECHA DE INGRESO/PRIMER DÍA DE TRABAJO		
FECHA DE REVISIÓN MÉDICA	FECHA DE FIRMA DE CONTRATO DE TRABAJO	QUIÉN ESTÁ A CARGO DE LA INDUCCIÓN	NOMBRE Y FIRMA DEL COMPAÑERO GUÍA	NOMBRE Y FIRMA DEL SUPERVISOR DIRECTO
/ /	/ /	Encargado de Recursos Humanos/ Supervisor directo		
TIEMPO ESTIMADO DE ADAPTACIÓN AL PUESTO:	(Ejemplo: un mes, dos meses, tres meses)			
FASES DE LA INDUCCIÓN		FECHA DE ENTREGA/ REALIZACIÓN	FIRMA DEL TRABAJADOR	DURACIÓN ESTIMADA Y LUGAR DE REALIZACIÓN
FASE 1 : INDUCCIÓN GENERAL A LA EMPRESA Y AL EQUIPO DE TRABAJO				
SALUDO Y RECIBIMIENTO AL INGRESANTE		_____		5 min. Ingreso a la sucursal
*ENTREGA DE LA DOCUMENTACIÓN LABORAL A FIRMAR *RECEPCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN DE INGRESO Y *CONFECCIÓN DEL LEGAJO DEL TRABAJADOR				40 a 50 min. Oficina del Encargado de RRHH
ENTREGA DEL MANUAL DE INDUCCIÓN		Presentación general de la empresa: Historia, Misión, Visión, Valores, Objetivos, principales características		1 hora Oficina del Encargado de RRHH

	Reglamento Interno			
	Código de Ética			
	Normas Básicas de Salud e Higiene en el Trabajo			
ENTREGA DE LOS ELEMENTOS DE TRABAJO	Uniforme (detallarlo. Ejemplo: remera, pantalón, campera)			15 a 20 min. Oficina del Encargado de RRHH
	Llavero con N° de empleado			
	Elementos de trabajo: (detallarlos. Ejemplo: delantal, cofia, faja de contención lumbar, guantes, etc.)			
EXPLICACIÓN DE LA ESTRUCTURA JERÁRQUICA, Y DE LOS PRINCIPALES HÁBITOS Y TRADICIONES DE LA COMPAÑÍA				20 a 30 min. Oficina del Encargado de RRHH
RECORRIDO POR LA SUCURSAL Y SUS DIFERENTES SECTORES, Y PRESENTACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA				40 min. Todos los sectores de la sucursal
FASE 2: INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO				

UBICACIÓN EN SU SECTOR ESPECÍFICO DE TRABAJO Y PRESENTACIÓN DEL SUPERVISOR/JEFE DIRECTO Y DEL COMPAÑERO GUÍA (ENCARGADOS DE LA CAPACITACIÓN FUNCIONAL Y DETALLADA DEL PUESTO)			10 min. <hr/> Sector específico de trabajo
* EXPLICACIÓN Y DEMOSTRACIÓN FUNCIONAL DEL PUESTO POR PARTE DEL COMPAÑERO GUÍA Y DEL SUPERVISOR/JEFE DIRECTO * REALIZACIÓN EN CONJUNTO DE LAS TAREAS DEL PUESTO * EJECUCIÓN DE LAS TAREAS POR PARTE DEL INGRESANTE CON EL SEGUIMIENTO DEL COMPAÑERO GUÍA/ JEFE DIRECTO			1 semana <hr/> Sector específico de trabajo
FASE 3: ACOMPAÑAMIENTO Y OBSERVACIÓN DE LA ADECUACIÓN PERSONA-PUESTO			
<p>Aclaración: El jefe inmediato, será quien determine la duración de esta fase, en base al tiempo que considere oportuno y conveniente para la adaptación del nuevo trabajador al puesto.</p>			
<p>Nuevo trabajador: <i>Habiendo leído el presente formulario, me comprometo a implementar lo aprendido en cada fase del proceso de inducción.</i></p> <p style="text-align: center;">FIRMA y ACLARACIÓN:</p> <p style="text-align: right;">Fecha:</p>			
<p>FIRMA Y ACLARACIÓN DEL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS:</p> <p style="text-align: right;">Fecha:</p>			

*Diseño propio

Ahora bien, para perfeccionar el rendimiento de los colaboradores no basta con culminar las dos primeras fases del proceso de Inducción, sino que es necesario que los mismos sean acompañados y observados, de modo que periódicamente reciban valoraciones sobre su trabajo que les permitan conocer, durante el transcurso del período de prueba, cuáles son los aspectos a mejorar para obtener un nivel de desempeño más alto. Con esto también la empresa tendrá la oportunidad de evaluar si el trabajador pasará a formar parte del equipo permanente de trabajo.

Por tal motivo, es que seguidamente se da inicio al último eje temático del presente Proyecto de Grado: Evaluación de Desempeño.

Evaluación de Desempeño

El principal aporte del Subsistema de Previsión de RR.HH. al de Evaluación de Desempeño, consiste en que por medio de las descripciones de puestos se contará con un registro sólido de las responsabilidades y tareas de cada cargo y también con parámetros específicos que luego permitan evaluar el desempeño del colaborador.

Por su parte, el aporte del Subsistema de Provisión de RR.HH. al de Evaluación de Desempeño es que gracias al mismo, por un lado, quienes ingresan a la organización cumplen con un perfil buscado orientado directamente a lo que se espera del individuo, y por otro, al haber recibido una inducción adecuada esto repercutirá en desempeño del empleado y por ende, en los resultados que obtenga en sus evaluaciones. Sin embargo, es necesario aclarar que al ser un ciclo permanente, la evaluación de desempeño irá mejorando paulatinamente a medida que se vaya implementando, lo que hará que también impacte positivamente en los otros subsistemas y al hacerlo, se retroalimente a sí misma y vaya perfeccionándose cada vez más.

Debido a que Supermercados GALAXIA no cuenta en la actualidad con un sistema formal para evaluar el rendimiento de sus colaboradores, se le ofrece a continuación un procedimiento de Evaluación de Desempeño adaptado a sus necesidades. ¿Por qué la organización debería aplicarlo? Porque dicho proceso le permitirá:

- conocer en detalle cómo se desempeña cada colaborador, cuáles son sus fortalezas y debilidades;
- detectar con rapidez problemas o falencias en el trabajo, para solucionarlos de manera más eficiente;
- facilitar la tomar decisiones;
- detectar necesidades de capacitación;

- brindarles retroalimentación a los empleados sobre su labor para que los mismos conozcan cómo pueden perfeccionar su desempeño y así, contribuir a la mejora del rendimiento organizacional en su conjunto;
- ofrecerles a los trabajadores espacios de participación donde puedan expresar opiniones y dar sugerencias, reconocerles el trabajo realizado e informarlos sobre cómo pueden mejorar, lo que derivará en un aumento del sentido de pertenencia, la motivación y el compromiso del personal;
- favorecer la fluidez de la comunicación en la organización, y aumentar la confianza para con el equipo de trabajo;
- aprovechar esta instancia como una oportunidad para manifestar qué se espera de cada empleado, y cuáles son los objetivos a los que apunta la organización en el futuro.

Por tal razón, a continuación, se expone una propuesta de intervención diseñada para que Supermercados GALAXIA pueda comenzar a introducirse en la gestión del desempeño de su personal. La misma estará destinada tanto a los ingresantes como a los empleados de planta permanente. Concretamente, se ofrece:

- un Formulario de Observaciones del Accionar del Ingresante: dirigido solamente a los nuevos empleados, es decir, a quienes se encuentran en periodo de prueba.
- un Modelo de Evaluación de Desempeño a ser completado por el jefe inmediato: aplicable tanto a los ingresantes como a los empleados que se encuentran efectivos.
- y un Formulario de Seguimiento del Desempeño en el Puesto a ser completado por algún compañero del colaborador evaluado: orientado a todos los trabajadores.

En primer lugar, se recomienda que a las dos semanas del ingreso de un nuevo trabajador se aplique un “Formulario de Observaciones del Accionar del Ingresante”, el cual cumplirá la función de dejar por escrito las observaciones realizadas en ese período de tiempo, tanto por su supervisor directo como por su compañero guía. Con esto, la empresa contará con un registro de la primera apreciación respecto al desenvolvimiento general del empleado, lo que se sumará al método de observación directa que se viene implementando en la organización.

Una vez que el formulario se haya completado, el supervisor directo procederá a brindarle una retroalimentación al empleado en donde le explique lo que ha observado respecto a su desempeño, lo que debe reforzar y ofreciéndole el espacio para que plantee sus inquietudes. A su vez, esta oportunidad se utilizará como una forma de reconocer su aprendizaje.

FORMULARIO DE OBSERVACIONES DEL ACCIONAR DEL INGRESANTE							
Nombre del ingresante:	<table border="1"> <tr> <th colspan="2">Período observado:</th> </tr> <tr> <td style="background-color: #fff2cc;">Desde:</td> <td style="background-color: #fff2cc;">Hasta:</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #fff2cc;"></td> <td style="background-color: #fff2cc;"></td> </tr> </table>	Período observado:		Desde:	Hasta:		
Período observado:							
Desde:	Hasta:						
Puesto que ocupa:							
Nombre y apellido del supervisor directo:	Nombre y apellido del compañero guía:						
Firma:	Firma:						
OBSERVACIONES DEL SUPERVISOR DIRECTO RESPECTO AL NUEVO COLABORADOR							
OBSERVACIONES DEL COMPAÑERO GUÍA RESPECTO AL NUEVO COLABORADOR							

*Diseño propio

Se propone que al cumplirse su primer mes en la organización se pongan en práctica dos formularios. El primero deberá ser completado por el compañero guía y presentado al supervisor directo, quien a su vez se encargará de llenar un segundo formulario. Una vez recopilada dicha información de ambas evaluaciones, el supervisor convocará al trabajador evaluado a una breve reunión para brindarle retroalimentación con respecto a su desempeño, revisar los puntos que se deben perfeccionar y consultarle sobre las dudas que pueda tener. Este procedimiento se repetirá una vez al mes durante el lapso del periodo de prueba, de modo que para el final del mismo la empresa cuente con documentos de respaldo que le ayuden a evaluar el nivel de evolución del trabajador ingresante, y así posea fundamentos más sólidos y objetivos al momento de decidir

sobre su permanencia en la empresa. El trabajador evaluado no dejará registrada su firma y tampoco recibirá una copia de los formularios, ya que en estos casos de empleados en período de prueba dicha documentación cumplirá el rol de soporte en la toma de decisiones.

Ahora bien, para los empleados que se encuentran permanentes, se recomienda realizar cada cuatro meses las Evaluaciones de Desempeño por parte del supervisor directo y de algún compañero. Una vez finalizadas las mismas, estos últimos deberán entablar una comunicación en la que se informen mutuamente sobre los puntos observados, para que luego el supervisor cite al trabajador a una reunión para darle una devolución con respecto a los resultados obtenidos, con el fin de proveerle retroalimentación constructiva, chequeando de manera colaborativa todos los aspectos que se deben mejorar, repasando las problemáticas que se puedan estar presentando, y también escuchando activamente las opiniones, sugerencias y dudas que tenga el empleado evaluado. Concluida la reunión, ambas partes firmarán la “Evaluación de Desempeño – supervisor directo” y se le hará entrega de una copia de la misma al colaborador para que tenga un registro de su progreso.

Cabe aclarar que del Formulario de “Seguimiento de Desempeño en el Puesto” que realiza uno de los compañeros, habrá una sola copia la cual quedará en manos de la empresa adjunta al legajo del trabajador.

Modelos de Evaluación de Desempeño

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO – SUPERVISOR DIRECTO	
Instrucciones: Este formulario deberá ser completado por el jefe inmediato del colaborador. Se solicita leer detenidamente la información, llenar las casillas correspondientes, y al finalizar, dejar observaciones y apreciaciones en el espacio destinado a tal fin.	
EVALUADO	Nombre y apellido: _____ N° de Legajo: _____
	Sucursal: _____ N° de Evaluación: _____
	Puesto: _____ Antigüedad: _____
INDICIA DE EVALUACIÓN	<input type="checkbox"/> DE PRUEBA <input type="checkbox"/> PERIÓDICA

	Desde:			Hasta:		
	Día	Mes	Año	Día	Mes	Año
EVALUADOR	Puesto:					
	Nombre y apellido:					
ESCALA DE PUNTUACIÓN:						
<ul style="list-style-type: none"> • 1%= No cumple los requerimientos del puesto • 5%= A veces cumple los requerimientos del puesto • 7%=Cumple los requerimientos del puesto • 10%=Cumple ampliamente/supera las expectativas del puesto 						
CATEGORÍAS A EVALUAR	ASPECTOS A EVALUAR	PORCENTAJE (1%, 5%, 7% o 10%)		OBSERVACIONES		
Actitudinales 40%	Puntualidad, responsabilidad y compromiso con el trabajo					
	Amabilidad, respeto en el trato y trabajo en equipo					
	Predisposición e iniciativa					
	Flexibilidad y adaptación a los cambios					
	PORCENTAJE TOTAL DE LA CATEGORÍA:					
Normativas generales 20%	Cumplimiento del Reglamento Interno y del Código de Ética					
	Cumplimiento de las Normas Básicas de Salud e Higiene en el Trabajo					
	PORCENTAJE TOTAL DE LA CATEGORÍA:					
Puesto de trabajo 40%	Cumplimiento de los procedimientos establecidos para su puesto de trabajo					
	Uso cuidadoso y correcto de sus herramientas de trabajo					
	Resolución de conflictos					
	Orden y limpieza de su sector de trabajo					
	PORCENTAJE TOTAL DE LA CATEGORÍA:					
PORCENTAJE TOTAL OBTENIDO POR EL COLABORADOR EVALUADO:						



OBSERVACIONES RESPECTO AL DESEMPEÑO DEL TRABAJADOR

En este espacio puede plasmar sus apreciaciones respecto al desempeño del trabajador. Su opinión es muy importante para Supermercados GALAXIA.

FORTALEZAS:

ASPECTOS A REFORZAR:

ACCIONES A IMPLEMENTAR:

OTRAS SUGERENCIAS/RECOMENDACIONES:

N° DE INASISTENCIAS DURANTE EL PERÍODO EVALUADO: (último mes, en el caso de estar en período de prueba; o últimos 4 meses, en caso de estar en planta permanente)	JUSTIFICADAS:	
	INJUSTIFICADAS:	
CANTIDAD DE PERMISOS SOLICITADOS DURANTE EL PERÍODO EVALUADO: (último mes, en el caso de estar en período de prueba; o últimos 4 meses, en caso de estar en planta permanente)		
EFFECTIVIZAR (completar sólo en caso de que el empleado esté en período de prueba)	SÍ <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>

Firma y aclaración del supervisor directo:

Fecha:

Firma y aclaración del trabajador evaluado (esta sección será únicamente completada por los empleados de planta permanente):

Comentarios:

Fecha:

*Diseño propio

SEGUIMIENTO DEL DESEMPEÑO EN EL PUESTO				
N° de evaluación:		Fecha:		
Esta checklist de seguimiento deberá ser completada por: <ul style="list-style-type: none"> el compañero guía, en los casos de seguimiento de un colaborador en período de prueba un compañero de puesto, en los casos de trabajadores que se encuentran en planta permanente 				
EVALUADO		EVALUADOR		
Nombre y apellido:		Nombre y apellido:		
Puesto que ocupa:		Puesto que ocupa:		
PREGUNTAS: El trabajador...		¿Cumple?		
		SÍ	NO	A VECES
1 - ¿Se relaciona de forma amable y respetuosa con sus compañeros de trabajo y con el público en general?				
2 - ¿Mantiene en el tiempo un buen vínculo con los demás?				
3 - ¿Actúa de manera honesta en su trabajo?				
4 - ¿Tiene iniciativa para resolver de forma autónoma las situaciones problemáticas que están a su alcance?				
5 - ¿Aporta nuevas ideas o sugerencias para obtener mejoras en el trabajo?				
6 - ¿Se adapta a los cambios y a las eventualidades que se presentan día a día?				
7 - ¿Manipula/utiliza de forma cuidadosa sus elementos y herramientas de trabajo?				
8 - ¿Utiliza correctamente los elementos de seguridad indicados para su puesto?				
9 - ¿Pone en práctica los procedimientos de trabajo establecidos para su puesto?				
10 - ¿Realiza sus actividades con fluidez?				
11 - ¿Aplica en su labor lo que se le ha enseñado/solicitado?				
12 - Al finalizar cada jornada laboral... ¿logra cumplir en tiempo y forma con las actividades asignadas/propuestas para el día?				
OBSERVACIONES GENERALES SOBRE EL TRABAJADOR EVALUADO:				
Firma:				

*Diseño propio



Con la implementación de este Sistema de Evaluación de Desempeño, se logrará que la empresa cuente con una herramienta más en su gestión de personal que la ayude a transformar las valoraciones en una oportunidad de aprendizaje y a tomar decisiones más certeras con el fin de mejorar no sólo en su área de RR.HH., sino también en sus procesos del día a día.

La evaluación propuesta tiene un modelo simple y construye la base para que el supermercado se vaya insertando en el tema y paulatinamente se pueda complejizar y/o modificar, de acuerdo a las necesidades del momento, con el propósito de favorecer la inserción al puesto de los ingresantes y de facilitar el progreso tanto de los empleados en general como el de la empresa en su conjunto.

Conclusión

Mediante la realización del presente Proyecto de Grado logramos enfrentarnos al importante desafío de llevar a la práctica los conceptos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en RR.HH., alcanzando nuestro objetivo personal de sumar nuevos aprendizajes y enriquecer conocimientos como futuras profesionales.

Esta experiencia nos brindó la oportunidad de estudiar de cerca una organización real y diagnosticar su situación respecto a la gestión de su capital humano, con el fin de ofrecerle a la entidad una propuesta de intervención que fuera concreta, factible de implementar, y que le sirva para mejorar sus procesos.

Al efectuar una indagación en profundidad identificamos que, salvo por las exigencias legales, la empresa no contaba con procesos formalizados de administración de personal, lo que nos llevó a diseñar una propuesta de intervención que responda a las necesidades de la organización, y le permita contar con bases sólidas para comenzar su camino en la gestión de RR.HH. Por tal motivo, decidimos trabajar sobre los subsistemas de Previsión, Provisión, y Evaluación de Desempeño, los cuales fueron adaptados a la realidad empresarial tanto para que la organización los pueda aplicar de manera eficaz, rápida y sin un costo económico elevado, como también para que pueda encarar a futuro el resto de los subsistemas de manera consistente y organizada.

Finalmente podemos decir que conseguimos cumplir ampliamente los objetivos del presente proyecto, tanto generales como específicos, y ofrecer un aporte positivo a la problemática identificada. Por todas estas razones recientemente mencionadas, esperamos que la empresa realmente materialice lo propuesto y lo perciba como una verdadera oportunidad de seguir mejorando sus procesos.

¡Muchas gracias!

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Bohlander, G., Snell, S., y Sherman, A. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Thomson.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., Mascaró Sacristán, P., Hano Roa, M., Solares Altamirano, F., y Rodríguez Tepezano, J. L. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Distrito Federal, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S. A.
- Donnelly, J. D., Gibson, J. L., Ivanicevich, J. M. (2002). *Las Organizaciones*. Chile: McGraw-Hill.
- García Noya, M., Hierro Diez, E., Jiménez Bozal, J. J. (1997). *Selección de Personal Sistema Integrado*. Madrid: Esic Editorial.
- Gómez-Mejía, L. R., Balkin, D. B., y Cardy, R. L. (1998). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Hidalgo, B. (2012). *Remuneraciones inteligentes*. Buenos Aires: Granica
- Koontz y Weihrich (1996). *Administración, una perspectiva global*. Méjico: Mc Gaw Hill, 10° edición.
- Reig, E., Fernández, J., y Jauli, I. (2003). *Los Recursos Humanos. En las organizaciones orientadas a la eficacia y al aprendizaje*. Madrid: Thomson.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2005). *Administración. Octava edición*. México: Pearson Educación, Prentice Hall.

Documentos

- Barrionuevo, S., Norry, C. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Argentina: Guía de Estudio Instituto Universitario Aeronáutico.
- Rasello, N., Zuliani, V. (2001). *Reclutamiento y Selección*. Argentina: Guía de Estudio, Instituto Universitario Aeronáutico.



- Sans, R. E. (2008). *Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Argentina: Guía de Estudio, Instituto Universitario Aeronáutico.

Sitios web

- <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/los-expertos-analizan/evaluacion-del-desempeno-los-expertos-analizan/la-entrevista-de-evaluacion-del-desempeno/>
- <https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- <https://www.gestiopolis.com/el-proceso-de-induccion-de-personal/>

ANEXOS

ANEXO N° 1: SUPERMERCADOS GALAXIA EN SUS INICIOS Y SUPERMERCADOS GALAXIA HOY



ANEXO N° 2: CLASIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS COMERCIALIZADOS POR SUPERMERCADOS GALAXIA

CLASIFICACIÓN DE PRODUCTOS DE SUPERMERCADOS GALAXIA									
PRODUCTOS DE CONSUMO							PRODUCTOS DE USO		
PANADERÍA	DE FRÍO			NO PERECEDEROS			BAZAR	PERFUMERÍA E HIGIENE PERSONAL	LIMPIEZA
Panes varios	CONGELADOS	FIAMBRERÍA	HELADERA	BEBIDAS	ENVASADOS	ALMACÉN	Bowls	Acondicionador	Lavandinas
Facturas	Carnes	Quesos	Pastas frescas	Vinos	Enlatados	Snacks	Velas	Shampoo	Escobas
Bizcochos	Helados	Fiambres	Embutidos	Aperitivos	Salsas	Golosinas	Tuppers	Jabón de tocador	Lampazos
Grisines	Pescados	Conservas	Lácteos	Cervezas	Dulces	Galletas	Repasadores	Desodorantes	Desinfectantes
Medialunas	Verduras en paquete		Jugos		Mermeladas	Harinas	Perchas	Perfumes	Destapa-cañerías
Pre-pizzas			Gaseosas			Aceites	Utensilios de cocina	Jabón para ropa	Perfumes de ambiente
			Cervezas			Vinagres		Suavizantes	Baldes
			Masas de tartas					Papel higiénico	Espojas
			Masas de empanadas					Dentífricos	Detergentes
								Cepillos de dientes	Trapos de piso
								Servilletas	Otros jabones y suavizantes

*Diseño propio

ANEXO N° 3: PRIMERA ENTREVISTA A AMBOS SOCIOS GERENTES

PRIMERA ENTREVISTA A AMBOS SOCIOS GERENTES

¿A qué se dedica la empresa? ¿Qué productos y servicios ofrece? Nuestros supermercados se dedican a la comercialización de productos de uso y de consumo, del rubro alimenticio, bazar, limpieza, perfumería e higiene. No contamos con carnicería ni de verdulería, pero sí con una amplia variedad en fiambrería.

¿Con qué tipo de Sociedad está inscripta la empresa? Actualmente S.R.L., pero en los comienzos fue una Sociedad de Hecho.

En los inicios de la organización ¿De dónde provino el capital para invertir? ¿Actualmente de dónde proviene? Lo aportamos ambos socios en partes iguales, y también obtuvimos ayuda de entidades bancarias. Hoy en día, proviene de la actividad del negocio.

¿Cuál es el sector/producto más fuerte del negocio y por qué? Nuestro sector más fuerte es la fiambrería. Ponemos la atención en él y de hecho la gente nos reconoce más que todo por eso. Muchas personas vienen a comprar fiambres y de paso llevan otras cosas que les hacen falta y ven en las góndolas.

Tratamos de tener marcas de buena calidad en todos los sectores, pero el de fiambrería es al que más nos enfocamos. Decidimos que sea ese porque es un rubro que estudiamos y vimos que tiene un movimiento constante, sea verano o invierno, los fiambres y los quesos siempre son una buena elección para compartir en las reuniones familiares, entre amigos, e incluso se consumen mucho en el día a día en los hogares.

¿Qué es lo que se espera de la organización en el futuro? (Visión) La visión de la empresa es expandirse a nivel local y consagrarse líder en el mercado de posición.

¿Cuál es la Misión de la empresa? ¿Cuál es el aporte positivo que brinda a la sociedad? Nuestra misión es ofrecerles a los clientes la más amplia gama de productos de calidad, al mejor precio posible, todo ello acompañado de una atención al público íntegra.

El aporte positivo de nuestros supermercados a la sociedad es que siempre ofrecemos al público productos de buena calidad, de primera y segunda marca, lo que permite que el cliente tenga opciones para elegir y consumir. Le brindamos la posibilidad de acceder a un producto de calidad a un muy buen precio, de modo que no tenga que estar constantemente eligiendo segundas marcas por cuestiones económicas. En otras palabras, sería ayudar al consumidor en el cuidado de su economía y permitirle consumir productos de primera calidad.

¿Cuáles son los principales valores de la misma? Siempre buscamos inculcar el respeto y el trabajo en equipo, nos fijamos mucho en la personalidad de la gente porque queremos lograr una sintonía de trabajo donde todos se sientan cómodos y les guste venir a trabajar. Por eso es que para el trabajo del día a día contemplamos algunos valores a tener en cuenta:

Trabajo en equipo: para poder crear, crecer, innovar y emprender, reforzando la sinergia a los fines de brindar a nuestros clientes un mejor servicio y cultura empresarial.

Respeto a las personas: el respeto debe guiar nuestro actuar cotidiano para asegurarnos el éxito y la continuidad. Esto no sólo se aplica a nuestros trabajadores, sino también a nuestros clientes, proveedores y a toda persona alcanzada por la relación laboral.

Trabajo con profesionalismo: como un desafío a las competencias, habilidades y conocimientos del personal, realizando el trabajo con pasión y amor.

El valor humano: integrado por trabajadores capaces, comprometidos y motivados que conformen equipos de trabajo eficientes en la consecución de sus objetivos.

Confianza: en nuestros servicios, productos, como también con nuestros empleados, clientes y proveedores para fortalecer los lazos laborales e interpersonales.

Disponibilidad al cambio: es importante tener la capacidad de poder adaptarnos a los cambios que van surgiendo en la sociedad, con el fin de poder tener continuidad y éxito en el mercado.

¿Cuántos locales hay y en dónde están ubicados? Contamos con dos locales: uno es este en Barrio Rosedal, que fue el primero que abrimos, al cual llamamos “el de Lagunilla” debido al lugar en donde está ubicado, y el otro está en Barrio Don Bosco, y le decimos “el de Gandhi” porque así se llama la calle donde se encuentra. Como ambos están en cuadras muy concurridas en las que hay otros negocios de diferentes rubros, eso nos beneficia porque la gente va a hacer las compras por esas cuadras y pasa por nuestros supermercados.

¿Cuándo se fundó? Comentar su historia. El local ya existía de antes, era un negocio de barrio y nosotros conocíamos a su dueño por la experiencia que teníamos como vendedores externos de otras entidades, ya que, con mi socio, en 2013, trabajábamos juntos para un supermercado mayorista. Allí nos conocimos. A mediados del año, el mayorista para el cual prestábamos servicios decidió cerrar sus puertas, por lo que nos quedamos sin trabajo. En eso, por casualidades de la vida, el dueño del local decidió vender la llave de negocio, y nos propuso la idea de que la compráramos nosotros. Después de conversarlo, decidimos comenzar con esta aventura.

Si bien contábamos con experiencia en el rubro, empezar con nuestro propio negocio era todo un desafío. Tuvimos que hacer muchas modificaciones en la infraestructura, comprar nuevas heladeras, mercadería, entrevistar personal, incorporar un sistema de seguimiento de ventas y demás. Con el paso

del tiempo, fuimos anexando cosas, hicimos modificaciones, y como veíamos que a la gente le gustaba, eso nos incentivaba a seguir metiéndole para adelante. Las ventas comenzaron a aumentar, invertimos en publicidad de folletos y vía Facebook, lo que nos hizo ganar más público. Luego de tres años el negocio ya se manejaba prácticamente solo, habíamos delegado tareas administrativas, y contábamos con encargados que se ocupaban de la parte del personal y nos pasaban la data. Eso nos ayudó a enfocarnos en otras tareas y a pensar en abrir un segundo local. Así fue que en el año 2016 se abrió la segunda sucursal en Barrio Don Bosco. Aunque ya habíamos tenido la experiencia de la apertura del primero, lo mismo teníamos una mezcla de sentimientos por ver cómo nos iba a ir en un nuevo lugar, el cual estaba totalmente alejado del otro local. Pero la reacción de los vecinos nos sorprendió, superó nuestras expectativas, por lo que actualmente ambas sucursales tienen números casi idénticos en las ventas.

Siempre decimos que nosotros solos no hubiéramos podido con todo este gigante que construimos, sin duda se lo debemos también a los empleados que hoy trabajan con nosotros.

¿Cuántos empleados trabajan actualmente en ella? Incluyéndonos a nosotros dos, que también prestamos labores para la empresa, somos 22 empleados los que trabajamos actualmente entre las dos sucursales.

¿Cuál es el horario de trabajo? Los dos supermercados manejan el mismo horario: de lunes a sábados abren al público de nueve de la mañana a dos de la tarde, y de cinco de la tarde a diez de la noche.

Los empleados trabajan horario corrido, dividiéndose en dos turnos. El turno de la mañana de 8:30 hs a 14:30 hs y el turno de la tarde de 16:30 a 22:30 hs.

Los Domingos y días feriados, las sucursales abren al público de nueve de la mañana a dos de la tarde (09:00 a 14:00 horas).

En cuanto a los días francos de los empleados, existe la siguiente política: quienes una semana han trabajado de lunes a sábado, la semana siguiente no tienen franco; mientras que a quienes una semana han trabajado de lunes a domingo, la semana que sigue les corresponde un franco que se lo pueden tomar entre el lunes y el miércoles inclusive de dicha semana.

¿Qué los impulsó a abrir un segundo local? Como vimos que este primer local funcionaba bastante bien y que prácticamente ya se estaba manejando “solo” por así decirlo, eso nos motivó a pensar en abrir otro en alguna zona que sea un poco diferente a esta, pero que también cuente con un movimiento importante de gente y tenga comercios alrededor. Buscamos, analizamos varios lugares, hasta que encontramos el ideal en Barrio Don Bosco.

¿Se dividen las tareas entre ustedes dos? ¿Qué actividades realiza cada uno? Sí, nos dividimos las tareas porque de esa forma se nos hace más óptimo llevar adelante todas las actividades del negocio. Mi

socio se enfoca más a la parte comercial en conjunto con la Encargada de Compras y Personal (ofertas, precios, contacto con proveedores, promociones, entre otras tareas del sector) y yo, por mi parte, me encargo de las tareas más operativas y administrativas (trámites, impuestos, bancos, atención al cliente, traslado de mercadería entre los locales). Pero aun asumiendo algunas tareas diferentes, a las decisiones estratégicas las tomamos entre los dos.

¿La fachada de los negocios, colores y distribución de las áreas se debe a alguna razón en particular? ¿Quién los diseñó? Al principio, cuando abrimos contábamos con cartelería de pizarrón, con eso les digo todo. Cuando pensamos en qué nombre le podíamos poner al negocio, para darle una imagen al público, no se nos ocurría. Teníamos una idea en la cabeza, pero no nos terminaba de convencer, tampoco teníamos mucho conocimiento de diseño gráfico, así que a mi socio se le ocurrió contactar a un primo suyo que se dedica al diseño gráfico. Él fue quien nos iba pasando gamas de colores que combinaban, dando más ideas, y mostrando diseños, hasta que finalmente llegó el que nos gustó. Una vez que tuvimos el logo, comenzamos a diseñar junto con él toda la cartelería interna del local.

Al trabajar anteriormente en supermercados mayoristas, teníamos una idea de cómo se debían ubicar las góndolas. Lo mejor es ir armando un circuito para el cliente, donde un producto lo lleve a otro de la manera más ordenada y coherente posible. Así, por ejemplo, a la góndola del té, café e infusiones le sigue la góndola de las galletas.

En las dos sucursales se respeta el mismo orden y se comercializan los mismos productos, esto con la intención de lograr que, a través de la distribución de los sectores en el salón, el decorado y la cartelería, el cliente pueda identificar fácilmente que se encuentra en un Supermercado GALAXIA.

¿Cuál es la imagen que quiere transmitir la organización? ¿Qué la hace diferente a otras empresas del rubro? Básicamente lo que nosotros queremos transmitir al público es que puede comprar en un lugar donde encuentre productos de buena calidad a un precio accesible al bolsillo y con una excelente atención, lo cual la diferencia de otros comercios.

¿Qué técnicas de marketing o publicidad se utilizan para poder llegar al cliente? Hemos pasado por muchas pruebas. Al principio sólo contábamos con el “boca en boca”, en realidad es la mejor publicidad que siempre va a existir. Siendo una pequeña o gran empresa la mejor publicidad es la de un cliente satisfecho con tu servicio. Luego, utilizamos folletería mediante repartidores que solían ser amigos o conocidos de alguno de nuestros empleados y que daban los folletos más o menos en las 5 cuadras a la redonda de la primera sucursal. Esto funcionó un tiempo, pero no hizo la gran diferencia en ventas. Por eso mismo decidimos dejar de hacerlo, y, además, porque se utilizaba mucho papel y no queríamos derrocharlo.

Al principio también usábamos pizarrones de chapa en donde siempre estaban los precios y productos destacados, principalmente los de fiambrería y bebidas. Cuando implementamos la cartelería en el negocio, tuvimos la idea de que las ofertas que colocábamos a diario en pizarrones pasarán a estar en banners. Analizamos ventajas y desventajas y le metimos para adelante a la idea. Eso le iba a dar más prolijidad al negocio y lo iba a volver más atractivo. Tiempo más adelante, comenzamos a incursionar en el mundo de las redes sociales, de alguna forma teníamos que sacarle provecho a internet. Así que creamos la página de Facebook, donde semanalmente íbamos posteando las ofertas más destacadas. Actualmente lo seguimos utilizando, pero lamentablemente no contamos con el tiempo necesario para darle la dedicación que quisiéramos. En nuestros planes a futuro tenemos la idea de crear una página Web exclusiva de la empresa, donde el cliente pueda encontrar información que quiera conocer sobre nosotros y a su vez, tenga otra opción a la hora de realizar su compra.

¿Qué tipos de financiamientos se ofrecen al público? Entre las formas de financiamiento que ofrecemos al público tenemos: descuentos para jubilados; descuentos a colegios y entidades privadas; cuotas sin interés y descuentos con tarjeta de crédito. Además, tenemos la idea de otorgar a los clientes periódicos, en un futuro cercano, credenciales con las cuales puedan ir sumando puntos que después les permitan participar de diferentes beneficios tales como sorteos, canastas de mercadería, descuentos en productos, entre otros.

ANEXO N°4: PRIMERA ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE COMPRAS Y PERSONAL EN COMPAÑÍA DE UNO DE LOS SOCIOS GERENTES

PRIMERA ENTREVISTA A LA ENCARGADA DE COMPRAS Y PERSONAL EN COMPAÑÍA DE UNO DE LOS SOCIOS GERENTES

¿Cómo está constituida la estructura organizacional? Si se cuenta con un organigrama, explicarlo. Sí, tenemos un organigrama. Arriba de todo están, los socios-gerentes, abajo de ellos hay una Encargada Administrativa y una Encargada de Compras y Personal. Luego, acercándonos a la base, siguen los Encargados de Sucursal y finalmente tenemos los empleados de Sector Fiambrería, Sector Caja, Sector Depósito- Control de Mercadería y el Sector Control de Salón.

Socio-Gerente: “A pesar de los momentos de altos y bajos económicos y sociales a lo largo del tiempo, ambos Socios-Gerentes continuamos al mando de la empresa, uno abocándose más a la parte comercial en conjunto con la Encargada de Compras y Personal (ofertas, precios, contacto con proveedores, promociones, entre otras tareas del sector) y el otro a la parte operativa y administrativa (trámites, impuestos, bancos, atención al cliente, traslado de mercadería a los locales). Aun asumiendo algunas tareas diferentes, las decisiones importantes las tomamos los dos juntos”.

Después, la Encargada Administrativa es quien lleva adelante el pago a proveedores, la organización de la agenda de liquidaciones de la semana, los depósitos bancarios, la carga de las facturas de la mercadería que ingresa en el sistema, el ingreso de precios y márgenes, y otras tareas.

Yo, como Encargada de Compras y Personal, me ocupo del stock de productos, los pedidos de mercadería de la semana, la negociación con proveedores, la determinación de precios y ofertas, junto con uno de los Socios Gerentes, la comunicación con los empleados de base por diferentes cuestiones y atención a sus exigencias, como también al control a los Encargados de Sucursal, quienes deben responder ante mi.

Después de nosotras dos, sigue el Encargado de Sucursal, responsable del correcto funcionamiento del local en su turno, por lo que sus actividades son variadas. Algunas de ellas son: abrir el local, encender máquinas y computadoras, controlar que todo el personal haya fichado su horario, chequear los precios de las góndolas, actualizar los mismos en el sistema, verificar la fecha de vencimiento de todos los productos, hacer los retiros de dinero de las cajas, pagar a proveedores en caso que correspondiera, controlar la mercadería que ingresa y registrarla en el sistema, controlar el desempeño de los empleados y que estén distribuidos correctamente en sus puestos, ayudar con la reposición de las góndolas, preparar los pedidos y registrar la salida de mercadería hacia la otra sucursal cuando se lo solicite, hacer

el cierre de caja total, corroborar que en el salón todo esté limpio y ordenado, comunicar los horarios semanales de los empleados, pagar sueldos y, por último, hacer el cierre del local.

Finalmente, en los puestos operativos, se encuentran los Empleados de Fiambrería, de Depósito, de Sector Caja y de Control y Reposición de Salón. Todos ellos responden al Encargado de Sucursal de turno y conforman la base de la organización. Los sectores de Fiambrería y de Caja se ocupan de la atención al público, mientras que los sectores de Depósito y Control y Reposición de Salón se encargan del estado de las góndolas, de que todo esté debidamente acomodado, ordenado y limpio, incluso en la cámara frigorífica; en otras palabras, son responsables de la imagen del salón y de la organización y distribución de la mercadería.

¿Con cuántos puestos cuenta actualmente Supermercados GALAXIA? ¿Cuántos empleados se destinan para cubrir cada uno de esos puestos? ¿Todos son parte del mismo Convenio Colectivo de Trabajo? Actualmente, además de sus dos socios-gerentes, cuenta con veintidós -22- empleados distribuidos entre sus dos sucursales, 12 en Barrio Rosedal y 10 en Barrio Don Bosco. Existen 7 puestos, y para cubrirlos se destinan de 2 a 8 empleados para cada puesto, salvo para los cargos más altos, socios-gerentes y encargadas de personal y administrativa, cada uno de ellos cubierto por una sola persona. Todos son parte del Convenio Colectivo de los Empleados de Comercio.

¿Cuáles son las principales funciones de cada puesto?

Socios - Gerentes: Ambos están al mando de la empresa, uno abocándose más a la parte comercial en conjunto conmigo (ofertas, precios, contacto con proveedores, promociones, entre otras tareas del sector) y el otro a la parte operativa y administrativa (trámites, impuestos, bancos, atención al cliente, traslado de mercadería a los locales). También son responsables, entre los dos, de la toma de decisiones estratégicas de la organización.

Encargada Administrativa: sus principales funciones son el pago a proveedores, la organización de la agenda de liquidaciones de la semana, los depósitos bancarios, la carga de las facturas de la mercadería que ingresa en el sistema, el ingreso de precios y márgenes, y otras tareas.

Encargada de Compras y Personal: yo soy quien debe ocuparse del stock de productos, los pedidos de mercadería de la semana, la negociación con proveedores, la determinación de precios y ofertas, la comunicación con los empleados de base por diferentes cuestiones y atención a sus exigencias y el control a los Encargados de Sucursal, quienes se encuentran subordinados a mí. A su vez, defino los horarios de trabajo de los locales y se los paso a los encargados de cada sucursal para que junto con ellos terminemos de dar el OK, o ver si se debe modificar algo de acuerdo a alguna necesidad de los empleados. Eso sí, si se tiene que realizar alguna modificación, me debe pasar bien el motivo por el cual se necesita cambiar ese horario.

Encargado de Sucursal: su función primordial es ocuparse del correcto funcionamiento del local en su turno, por lo que sus responsabilidades son variadas. Algunas de ellas son: abrir el local, encender máquinas y computadoras, controlar que todo el personal haya fichado su horario, chequear los precios de las góndolas, actualizar los mismos en el sistema, verificar la fecha de vencimiento de todos los productos, hacer los retiros de dinero de las cajas, pagar a proveedores en caso que correspondiera, controlar la mercadería que ingresa y registrarla en el sistema, controlar el desempeño de los empleados y que estén distribuidos correctamente en sus puestos, ayudar con la reposición de las góndolas, preparar los pedidos y registrar la salida de mercadería hacia la otra sucursal cuando se lo solicite, hacer el cierre de caja total, corroborar que en el salón todo esté limpio y ordenado, comunicar los horarios semanales de los empleados, pagar sueldos y, por último, hacer el cierre del local.

Puestos operativos:

empleados de Fiambrería: atención al público, cortar y envasar fiambres para ponerlos a la venta, que las bateas estén ordenadas, limpias y completas con la mercadería correspondiente. Limpieza de las máquinas y utensilios que manipulan.

empleados del sector Caja: atención al público, retiros correspondientes de dinero, orden de su sector, cierres de caja.

empleados de Depósito: su principal función es ocuparse del estado de las góndolas, orden y limpieza del depósito, incluso en la cámara frigorífica.

empleados de Control y Reposición de Salón: su función es que todo esté debidamente acomodado, ordenado y limpio en el salón de ventas, corroborar que los precios estén bien puestos; en otras palabras, son responsables de la imagen del salón y de la organización y distribución de la mercadería.

En una escala del 1 al 10 ¿cuán importante es la interacción de los empleados con el cliente? Sin dudar, la interacción empleado-cliente es el motor del negocio. Siempre nos han transmitido a todo el equipo, la importancia de una buena atención, ya que, si un cliente no vuelve, es un ingreso menos. El cliente es lo que hace mover la rueda, pero también siempre tenemos en cuenta que el empleado que interactúe con él, es el responsable de que la rueda comience a girar. Por eso es importante que cada colaborador, incluyéndome por supuesto, asuma ese compromiso, porque todos terminamos siendo la imagen de la empresa, desde el primer “hola” hasta el último “hasta luego”.

¿Poseen algún tipo de descripción de puestos por escrito? En caso afirmativo, ¿cada cuánto se corrobora/actualiza y quién lo hace? En caso de no tener ¿consideran que podría ser de utilidad elaborar un Manual de Puestos y Funciones? No, no tenemos nada por escrito ni formal, aunque siempre me pareció importante que se hiciera. De hecho, yo hice un curso de Administración de Recursos Humanos por lo que he pensado en la idea de dejar por escritas las descripciones de puestos,

pero por el momento no se ha logrado concretar. Al ser una PyME, muchas veces las cuestiones de Recursos Humanos se pasan por alto, y eso hace que no nos demos cuenta de cosas importantes. Por eso es que de a poco quiero ir haciéndoles ver a los dueños la importancia que tiene la materia. A raíz de esto, para ir empezando por algo, propuse que exista alguna especie de reglamento o documento escrito con las obligaciones principales de cada puesto para que cada empleado lo tenga disponible y visible en su puesto, disciplinándose en el cumplimiento de sus obligaciones.

¿Qué grado de autonomía tienen los trabajadores en su puesto de trabajo? En general se trata de que los empleados adopten su puesto como suyo, le brindamos confianza para desempeñarse y desenvolverse en el puesto libremente, pero hasta un tope y obviamente en la medida que cumplan adecuadamente su labor. No estamos todo el tiempo diciéndoles qué hacer o cómo hacerlo, pero por supuesto que supervisamos algunas cuestiones y que cada empleado, dependiendo de su puesto, debe consultar a su superior al momento de tomar decisiones de mayor envergadura. Si notamos algo que no nos gusta a nivel empresa se lo hacemos saber y tomamos cartas en el asunto.

¿Cómo detectan la necesidad de incorporar a nuevos empleados? Detectamos la necesidad de incorporar personal nuevo cuando se desocupa algún puesto, es decir, no hay un estudio previo, sino que se actúa frente a una necesidad concreta del momento. La única excepción es que en la temporada alta nuestra, que abarca desde mediados de octubre hasta febrero, tenemos mayor demanda en productos de fiambrería y bebidas frías debido al calor, lo que hace necesario que se cuente con más personal para poder llegar a abastecer de manera constante el local y que el cliente no se vaya con las manos vacías.

¿Qué técnicas de búsqueda se utilizan? ¿Por qué medios se dan a conocer las vacantes? Generalmente se recurre a preguntar por gente que podemos conocer nosotros los empleados, o amigos de los socios, intentamos tener buenas referencias de la persona. Una de las cosas más importantes que busca la empresa es que sean respetuosos y atentos con el público, y que demuestren responsabilidad con su trabajo. Sin embargo, también se suelen hacer algunos anuncios en Facebook cuando es necesario, y pegamos carteles/folletos en los lugares claves de las sucursales: donde el cliente sí o sí los va a ver. A veces nuestros mismos clientes han terminado trabajando con nosotros.

¿Cómo y quién se contacta con los candidatos preseleccionados? Vía teléfono, por lo general yo soy quien avisa el día y horario de la entrevista, quien cuenta más o menos sobre el puesto y la empresa y quien tiene en cuenta en la entrevista las cosas que los posibles candidatos han dicho telefónicamente. Luego, a la primera entrevista la realizo yo, y si siguen en camino, se pasa a una segunda instancia, una entrevista con alguno de los Socios Gerentes, pero yo suelo estar presente en algunas ocasiones.

¿Cuántas instancias existen antes de contratar a un nuevo integrante? Lo primero que se realiza es el posteo de un anuncio. Una vez que recibimos los CV, los comenzamos a filtrar de acuerdo al perfil buscado. Luego, yo me encargo de llamar a los candidatos preseleccionados, que generalmente son 5, para citarlos a una primera entrevista que es conmigo. Suele ser una entrevista abierta para conocer mejor a la persona, aunque sí se siguen ciertos parámetros que son necesarios respetar al buscar al candidato más idóneo para la organización. Luego, selecciono a los 2 que considero mejores para cubrir la vacante y ellos pasan a una segunda entrevista, a la cual la realiza alguno de los dos socios gerentes junto a mi presencia. En esa instancia yo ya no hablo tanto, sino que la conversación es más entre el candidato y el socio gerente en cuestión. Una vez que se selecciona uno, se le avisa que ha sido seleccionado. Al otro se le comunica que no ha quedado para ese puesto en ese momento, pero aclarándole que se lo tendrá en cuenta para ese u otros puestos en el futuro. Finalmente, el escogido es contratado y comienza su período de prueba por tres meses para ver si se lo deja en planta permanente.

Además de los requisitos mínimos que se piden para cubrir un puesto, ¿cuáles son las capacidades que se toman en cuenta al momento de decidir a quién contratar? Bueno, cada puesto obviamente tiene sus tareas, y entre los requisitos mínimos, de base se podría decir que siempre se solicita contar con experiencia en algún puesto similar al que se vaya a cubrir y que también el candidato se haya desempeñado en atención al cliente, ya que eso es lo que más importa: que atiendan bien al público. Además de eso, los valores con los que cuenta la persona son muy importantes para la empresa, que sean respetuosos, carismáticos, que demuestren responsabilidad por su trabajo y sobre todo que tenga muchas ganas siempre de trabajar y crecer, no solo en su experiencia laboral sino como persona.

¿Cómo se toma la decisión final respecto a qué candidato seleccionar? ¿Sobre quién recae la responsabilidad de hacerlo? Luego de que se realizan las entrevistas, que por lo general son dos, se toma la decisión entre los Socios Gerentes, y también me involucran a mí para que les brinde mi opinión respecto a lo que pude apreciar en las entrevistas, pero la decisión final la toman ellos dos.

¿Cómo se lleva a cabo la incorporación de los nuevos empleados? ¿Tienen algún tipo de plan de inducción? (Explicar). No contamos con algo escrito, lo que sí, siempre la inducción se realiza por la mañana y la hago yo. Para comenzar le hago entrega al nuevo empleado de una planilla que debe firmar, donde se detallan los elementos que se le brindan, como puede ser el caso del uniforme, cofia (en caso de fiambrería), delantal y demás. Luego, le muestro la infraestructura de la empresa, le presento a sus nuevos compañeros que se encuentran en cada uno de los puestos en ese momento, y por último lo llevo a su lugar específico de trabajo, donde un compañero que va a estar junto con el, es el encargado

de capacitarlo en las tareas diarias. Debido que por las tardes el negocio tiene un mayor movimiento de clientes y en consecuencia un ritmo más acelerado de trabajo, por lo general las primeras dos semanas los nuevos empleados asisten a trabajar en el turno mañana, para que les sea más fácil y llevadero aprender a desempeñar sus labores.

¿Se utiliza algún método para evaluar el rendimiento, tanto del nuevo empleado como de los demás? En caso afirmativo, explicar cuál es, en qué consiste, quién lo lleva a cabo y qué se hace con la información obtenida. Para evaluar el desempeño de los empleados nos guiamos mucho por la observación directa que realizamos nosotros mismos (Socios Gerentes y Encargada de Compras y Personal), como también sus compañeros de trabajo o hasta incluso nuestros propios clientes. Tenemos claro que lo primordial en lo que se fija la empresa es la atención al público, de ahí parte el resto del desempeño. Obviamente si vemos algo en lo que se pueda mejorar se lo hacemos saber a los colaboradores para que tengan en cuenta que se los está observando y evaluando constantemente. Eso también los ayuda a crecer no sólo en lo profesional, sino en lo personal. Eso sí, siempre queremos lograr que el empleado se sienta cómodo en su trabajo, motivado, y entusiasmado a la hora de venir a trabajar y que no sólo lo vea como que tiene que venir a cumplir un horario, porque eso sin dudas está comprobado que va totalmente de la mano con el desempeño que va a tener en sus tareas.

No contamos con nada por escrito, las observaciones no quedan asentadas, pero no descartamos que a futuro se pueda implementar un registro.

Durante su paso por la organización... ¿Reciben los colaboradores algún tipo de capacitación? En caso afirmativo explicar: cómo se identificó la necesidad de una capacitación, cuáles objetivos se querían alcanzar con ella, quién la llevó a cabo, a quiénes estaba dirigida, cuánto duró la capacitación propiamente dicha, si se midió de alguna manera el grado de cumplimiento de los objetivos planteados al inicio y si se utilizó esa información para la toma de decisiones, además si se lleva un registro de las personas que participaron en cada capacitación. Capacitaciones que estén relacionadas al puesto no se han realizado, solamente por el momento se han llevado a cabo capacitaciones de primeros auxilios o relacionadas a ese tipo. Pero en lo personal sí me gustaría que se puedan ir implementando pequeñas capacitaciones para los colaboradores, a mi parecer sumaría un montón a su trabajo, y también verían que se invierte en ellos.

¿Sobre quién recae la toma de decisiones cotidianas en lo referido al personal? De acuerdo a la envergadura de la decisión, pero básicamente todas sobre los Socios Gerentes. Por lo general yo soy quien les pasa la data ellos para consultarles cómo se debe continuar o proceder frente a situaciones y luego yo pongo la cara, por decir así, para transmitir a los empleados los socios deciden.

¿Creen que es importante mantener al personal motivado? ¿Qué se realiza para lograr dicho fin?
 ¿Existe algún tipo de plan de incentivos para los colaboradores? La empresa considera muy importante que los empleados estén bien predispuestos en su trabajo, ya que el cliente todo el tiempo percibe el clima laboral en los supermercados y necesita que lo atiendan adecuadamente. Es por eso que cada tanto los gerentes tienen charlas con los colaboradores, para motivarlos y generar a su vez buena relación entre ellos. Se trata de que entre todos nos conozcamos y que no exista una división entre grupos, obviamente siempre va haber uno que se lleva mejor con otro, pero no queremos rivalidades porque eso perjudica notablemente el trabajo.

ANEXO N°5: RESPUESTA A ALGUNOS CUESTIONARIOS DE ANÁLISIS DE PUESTOS REPRESENTATIVOS DE SUPERMERCADOS GALAXIA

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS SUPERMERCADOS GALAXIA		
Estimado/a, junto con nuestro saludo lo invitamos a responder el siguiente cuestionario, cuyas respuestas, que son anónimas y confidenciales, tienen el objetivo de recolectar información que sea de utilidad para la toma de decisiones en la empresa. La finalidad que posee es analizar el puesto y no a quien lo ocupa. Al concluir con sus respuestas, entregar el cuestionario a la persona designada a tal efecto. Desde ya muchas gracias por su tiempo y colaboración. -		
INDICACIONES: Completar el presente cuestionario con lapicera. El cuestionario posee preguntas a desarrollar (que se deberán contestar dentro del espacio proporcionado), y múltiple opción (en las que se deberá optar por la o las respuestas que identifique en su puesto). Al finalizar, habrá un espacio para cualquier sugerencia, opinión o información que Ud. quiera agregar. Comenzar a completar el cuestionario a partir del título "Identificación del puesto". <p style="text-align: center;">¡COMENCEMOS!</p>		
DATOS GENERALES DEL CUESTIONARIO		
Fecha de análisis: 26/09/2020	Quién realiza el análisis (puesto que ocupa):	
Fecha de la última actualización del análisis de puestos:		
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO		
Nombre del puesto: Gerente	Dirección del supermercado donde presta sus servicios: Lagunilla 2829 y Gandhi, B° Don Bosco	
A quién reporta (nombre del puesto de su supervisor): hay supervisión mutua con el otro Socio-		

Gerente				
En caso de tener personal a cargo especificar cuántas personas son y qué puestos ocupan: A cargo tenemos 22 empleados, los cuales se distribuyen entre los dos locales que actualmente existen.				
¿Quién lo reemplaza a Ud. en caso de ausencias ocasionales (licencias, vacaciones, etc.)? Mi socio, que también es Gerente.				
Mencionar qué puesto ocupa dicha persona que lo suele reemplazar a Ud.: Socio-Gerente				
Antigüedad en la empresa: 7 años	DEDICACIÓN			CANTIDAD DE DÍAS DE TRABAJO POR SEMANA
	FULL TIME	X	PART TIME	7
Horarios de trabajo: 8:30 a 14:30 hs. y 15:30 a 21:30 hs.				
¿Cada cuánto y por qué motivos pueden cambiar sus días/horarios de trabajo?: Por lo general no suelo faltar a los negocios. Como Gerentes debemos dar el ejemplo de responsabilidad y trabajo. Obviamente si surge algún imprevisto personal muy importante puedo ausentarme, pero tratando que sea durante el menor tiempo posible.				
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO				
Objetivo general del puesto: Cumplimiento de objetivos operativos. Entablar negociaciones con entidades que afecten al negocio y controlar que todo esté funcionando correctamente en la empresa.				
Explicar por qué cree que su puesto es importante en la empresa:	Mi puesto es importante porque brinda el ejemplo al equipo de trabajo. Además de que entablo comunicación con bancos, abogados, contadores y Municipalidad. Sobre todo, es uno de los puestos que toma decisiones estratégicas para la empresa, que determina su funcionamiento.			
¿Suele rotar de puesto? ¿Cada cuánto? ¿Por qué motivo?	No. Pero sí suelo ayudar al equipo de trabajo en caso de que estemos sobrepasados de trabajo, esto quiere decir que no hay drama si hay que atender la caja o reponer alguna góndola. Pero siempre manteniendo mi facultad de mando.			
Enumerar hasta 5 tareas principales que realiza sí o sí todos los días en su labor, y especificar aproximadamente el porcentaje del total de su tiempo laboral que le dedica a cada una de ellas:				
1. Controlar y coordinar logística de mercadería		% de tiempo laboral		25%
2. Realizar trámites en el Banco		% de tiempo laboral		20%
3. Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable, etc.		% de tiempo laboral		35%
4. Controlar los salones y depósitos de los locales		% de tiempo laboral		10%
5. Controlar el cierre de caja total		% de tiempo laboral		10%
Mencionar otra/s tareas que realiza ocasionalmente explicando en qué consisten, cuánto				

tiempo le/s dedica, y cada cuánto las realiza aproximadamente.

Atención al público

Control de los precios de las góndolas

Reunión con la Contadora

Realizar trámites en la Municipalidad

¿Recibió algún tipo de inducción con respecto a su puesto? En caso afirmativo, dar una breve descripción del proceso:

No, ya que junto con mi socio fundamos esta empresa no recibimos inducción a nuestro puesto, sino que más bien nos fuimos adentrando en nuestras nuevas tareas con el transcurrir del día y aplicando nuestra experiencia previa en el rubro supermercados.

¿Cuánto tiempo estima usted que le llevó adaptarse a su puesto?

Hasta 2 meses		Entre 2 y 4 meses	
De 4 a 6 meses		Más de 6 meses	X

En su opinión ¿Modificaría algo del proceso de inducción? ¿Qué modificaría?

Actualmente en la empresa se realiza una inducción muy básica y simple a quienes ingresan a la compañía, la cual solamente consiste en una presentación de las actividades del puesto, pero no hay nada formal, ni registrado por escrito, por lo que nos gustaría comenzar a profundizar este aspecto, implementando poco a poco herramientas de gestión de personal que nos ayuden aún más a mejorar los procesos de la compañía.

¿Periódicamente obtiene alguna retroalimentación con respecto a su desempeño en su puesto?

SÍ	NO
	X

En caso afirmativo, dar una breve reseña:

Aparte de su inducción... ¿en alguna otra oportunidad la empresa le ha brindado una capacitación? En caso afirmativo, dar una pequeña reseña aquí sobre la misma:

Sí, un curso de liderazgo y oratoria, y también un curso de ventas y atención al cliente.

ESFUERZO FÍSICO REALIZADO

Marcar con una X los requerimientos físicos indispensables para desempeñarse en su puesto de trabajo y el grado de esfuerzo físico que implica cada uno.

ACTIVIDAD	ESFUERZO FÍSICO		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Caminar			X
Permanecer de pie			X
Agacharse		X	
Darse vuelta frecuentemente			
Desplazar su propio cuerpo moviéndose de un lugar a otro			X
Levantar objetos/elementos de trabajo			
<u>Kg aproximados:</u>			

Arrastrar objetos de trabajo y/o mercadería Kg aproximados:											
Transportar objetos/elementos Kg aproximados: 8 kg						X					
Manejar maquinaria específica											
Otros (mencionar cuál/es): Conducir automóvil						X					
¿De las opciones mencionadas anteriormente, cuál es su principal postura de trabajo? Caminar y conducir automóvil											
¿Utiliza algún tipo de herramientas, instrumentos, equipo o auxiliar durante su trabajo? ¿Cuáles? ¿Para qué las utiliza?: Automóvil y faja para la espalada para prevenir lesiones											
¿Considera que las condiciones de trabajo están adaptadas a sus características físicas y psicológicas? ¿Qué sugerencias daría usted que se puedan implementar? Si, de todas formas, nos gustaría seguir mejorando condiciones para que los colaboradores trabajen más cómodos aún. Por ejemplo, cambiar sillas para aquellos que trabajan en caja y con computadora.											
Fijación de la vista: ¿qué porcentaje del total de sus horas diarias de trabajo considera que fija su vista a una pantalla? 30%											
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES											
Marcar con una cruz los requerimientos intelectuales que aplica en su puesto:											
Planear	X	Analizar	X	Dirigir	X	Calcular	X	Controlar	X	Tomar decisiones	X
En caso de existir otros requerimientos intelectuales importantes en su puesto mencionarlos: -											
CONDICIONES AMBIENTALES											
Señalar con una X el lugar físico en donde desarrolla sus actividades			OFICINA	SALÓN DE VENTAS	DEPÓSITO	INTEMPERIE					
			X	X	X	X					
Marque con una cruz cuáles son los riesgos de accidentes de trabajo que existen o pudieran existir en el cumplimiento de su labor:											
	CAÍDAS				QUEMADURAS						
X	RESBALOS				RASPADURAS						
X	GOLPES				FRACTURAS						
X	ACCIDENTES DE TRÁNSITO			X	HERNIAS						

CONDICIÓN AMBIENTAL		OCASIONAL	PERMANENTE	CONDICIÓN AMBIENTAL		OCASIONAL	PERMANENTE	
RUIDO				MALA ILUMINACIÓN				
CALOR				POLVO				
FRÍO				SUCIEDAD				
OLORES				VENTILACIÓN				
HUMEDAD				OTROS (ESPECIFICAR AQUÍ): tráfico, ya que me movilizo mucho en auto.				
¿Existe una señalización adecuada en su puesto de trabajo? (carteles/advertencias/matafuegos/normas de seguridad e higiene)							SÍ	NO
							x	
Comentar las faltas de señalización que perciba. ¿Qué sugerencias puede hacer al respecto? Creemos que contamos con la señalización adecuada en cada uno de los sectores.								
RESPONSABILIDADES								
Marcar con una X a la derecha de cada responsabilidad a la que se enfrenta en su puesto:								
MERCADERÍA			X	ATENCIÓN AL CLIENTE			X	
MAQUINARIA Y EQUIPOS			X	PERSONAL			X	
RECURSOS FINANCIEROS			X	CONTACTO CON PROVEEDORES			X	
DOCUMENTACIÓN INFORMACIÓN CONFIDENCIAL			E X	CONTACTO CON PROFESIONALES (Abogados, Contadores, etc.)			X	
VEHÍCULOS			X	CONTACTO CON ENTIDADES			X	

¿Con qué otras personas se relaciona durante el desarrollo de su trabajo? (mencionar su cargo) Detallar con cada una si lo hace de forma habitual, periódica, u ocasional.

Habitualmente me relaciono con los encargados de las sucursales, con mi socio gerente, con los colaboradores de los locales y ocasionalmente me suelo relacionar con el Gerente del Banco, contadora y abogado.

Explicar cómo se toman las decisiones cuando se presenta algún problema durante su jornada en su puesto de trabajo: ¿Ud. lo hace de forma autónoma? ¿o recurre a algún superior/compañero de trabajo?

Junto con mi socio tomamos todas las decisiones. Siempre recurrimos a la opinión del otro antes de tomar decisiones.

¿Considera que durante su labor se encuentra bajo algún tipo de presión? Mencione algún ejemplo.

Sí, ser uno de los dueños de dos locales, tiene presión porque se manejan muchos factores al mismo tiempo: desde los impuestos, los empleados, los sueldos, hasta los pagos a proveedores. Es estar en constante movimiento para que todo se trate de mantener en un equilibrio.

¿Qué tipo de documentos/documentación maneja? Explicar

Facturas, impuestos, cheques, remitos.

REQUERIMIENTOS INDISPENSABLES PARA CUBRIR SU PUESTO

EXPERIENCIA	SÍ	NO
¿Su puesto, requiere experiencia previa?	X	

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Marcar con una cruz cuáles de estas herramientas informáticas son necesarias para desempeñar su cargo y el nivel de manejo que es indispensable para cada una de ellas.

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL		
	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
WORD	X		
EXCEL-PLANILLA DE CÁLCULO			X
CORREO ELECTRÓNICO		X	
PROGRAMA DE LA EMPRESA			X
OTROS (ESPECIFICAR AQUÍ NOMBRE Y NIVEL)			

Antes de ingresar a la empresa... ¿A través de que medio se enteró usted de que había una vacante en la organización?: Por medio de...

REDES SOCIALES	ANUNCIOS EN LOS LOCALES
ALGUN CONOCIDO	OTROS: (especificar cuál) Soy uno de los fundadores de la empresa. X

Para concluir, dejamos un espacio para que usted pueda colocar sugerencias y

observaciones. Su opinión es muy importante para la empresa.

OBSERVACIONES/SUGERENCIAS:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN! :)

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS SUPERMERCADOS GALAXIA



Estimado/a, junto con nuestro saludo lo invitamos a responder el siguiente cuestionario, cuyas respuestas, que son anónimas y confidenciales, tienen el objetivo de recolectar información que sea de utilidad para la toma de decisiones en la empresa. La finalidad que posee es analizar el puesto y no a quien lo ocupa. Al concluir con sus respuestas, entregar el cuestionario a la persona designada a tal efecto. Desde ya muchas gracias por su tiempo y colaboración.-

INDICACIONES:

Completar el presente cuestionario con lapicera. El cuestionario posee preguntas a desarrollar (que se deberán contestar dentro del espacio proporcionado), y múltiple opción (en las que se deberá optar por la o las respuestas que identifique en su puesto).

Al finalizar, habrá un espacio para cualquier sugerencia, opinión o información que Ud. quiera agregar. Comenzar a completar el cuestionario a partir del título "Identificación del puesto".

¡COMENCEMOS!

DATOS GENERALES DEL CUESTIONARIO

Fecha de análisis: 26/09/2020

Quién realiza el análisis (puesto que ocupa):

Fecha de la última actualización del análisis
de puestos:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto: Encargada de Compras y
Personal

**Dirección del supermercado donde presta
sus servicios:** Lagunilla 2829, Barrio Rosedal

A quién reporta (nombre del puesto de su supervisor): Socios Gerentes

En caso de tener personal a cargo especificar cuántas personas son y qué puestos ocupan:

Tengo 4 personas a cargo y ellos son los encargados de sucursal (hay dos encargados por local)

¿Quién lo reemplaza a Ud. en caso de ausencias ocasionales (licencias, vacaciones, etc.)?					
Alguno de los socios-gerentes					
Mencionar qué puesto ocupa dicha persona que lo suele reemplazar a Ud.:					
Socios-Gerentes					
Antigüedad en la empresa:	DEDICACIÓN				CANTIDAD DE DÍAS DE TRABAJO POR SEMANA
	7 años	FULL TIME	X	PART TIME	6 días a la semana
Horarios de trabajo: de 8:30 a 14:30 y de 15:30 a 21:30					
¿Cada cuánto y por qué motivos pueden cambiar sus días/horarios de trabajo?:					
Los dueños son flexibles ante una demanda realmente necesaria por mi parte, pero en general no suelo pedir cambios de horarios ni de días, pero sí estoy disponible si la empresa necesita que suplante a algún empleado.					
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Objetivo general del puesto:					
Abastecer los locales con respecto a la mercadería para que no tengan faltantes. En lo relativo al personal, fomentar el trabajo en equipo, motivando a los empleados a que colaboren con sus compañeros. También procurar que todo funcione de la manera correcta en las sucursales, en pos de lograr un buen número en las ventas y un grupo de trabajo contento, comprometido y motivado.					
Explicar por qué cree que su puesto es importante en la empresa:	Porque coordina el personal y logra hacer una mediación entre el empleado y el dueño. Por el lado de compras, se pueden centralizar negociaciones importantes, permitiendo conseguir ofertas y precios que luego hagan la diferencia en el bolsillo del consumidor.				
¿Suele rotar de puesto? ¿Cada cuánto? ¿Por qué motivo?	No suelo rotar de puesto pero sí reemplazo a algún compañero en caso de que este último no pueda asistir.				
Enumerar hasta 5 tareas principales que realiza sí o sí todos los días en su labor, y especificar aproximadamente el porcentaje del total de su tiempo laboral que le dedica a cada una de ellas:					
1.	Registrar los faltantes de fiambrería	% de tiempo laboral	10%		

2.	Registrar los faltantes de almacén	% de tiempo laboral	20%
3.	Realizar horarios de los empleados	% de tiempo laboral	10%
4.	Pasar pedidos a los proveedores	% de tiempo laboral	20%
5.	Negociar ofertas con proveedores	% de tiempo laboral	30%

Mencionar otra/s tareas que realiza ocasionalmente explicando en qué consisten, cuánto tiempo le/s dedica, y cada cuánto las realiza aproximadamente.

- Organizar agendas semanales con los encargados
- Pasar pagos a cada sucursal
- Carga de facturas al sistema general en caso de que la chica de Administración falte o que estemos desbordados de trabajo

¿Recibió algún tipo de inducción con respecto a su puesto? En caso afirmativo, dar una breve descripción del proceso:

No, no recibí una inducción específica para este puesto sino que fui aprendiendo día tras día. Cabe mencionar que yo ya trabajaba en la empresa en un puesto de menor jerarquía y por eso conocía el manejo interno de la empresa.

¿Cuánto tiempo estima usted que le llevó adaptarse a su puesto?

Hasta 2 meses		Entre 2 y 4 meses	
De 4 a 6 meses	X	Más de 6 meses	

En su opinión ¿Modificaría algo del proceso de inducción? ¿Qué modificaría?

Sí, me parece que sería bueno que cuando una persona ingresa a la empresa o cambia de puesto dentro de ella reciba una capacitación sobre las nuevas tareas que va a desempeñar, ya que en mi caso las fui aprendiendo de manera autónoma a medida que se iban presentando diferentes situaciones.

¿Periódicamente obtiene alguna retroalimentación con respecto a su desempeño en su puesto?

SÍ	NO
	X

En caso afirmativo, dar una breve reseña:

Aparte de su inducción... ¿en alguna otra oportunidad la empresa le ha brindado una capacitación? En caso afirmativo, dar una pequeña reseña aquí sobre la misma: Solamente participé de una capacitación en primeros auxilios.

ESFUERZO FÍSICO REALIZADO			
<p>Marcar con una X los requerimientos físicos indispensables para desempeñarse en su puesto de trabajo y el grado de esfuerzo físico que implica cada uno.</p>			
ACTIVIDAD	ESFUERZO FÍSICO		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Caminar	X		
Permanecer de pie			
Agacharse			
Darse vuelta frecuentemente			
Desplazar su propio cuerpo moviéndose de un lugar a otro			
Levantar objetos/elementos de trabajo <u>Kg aproximados:</u>			
Arrastrar objetos de trabajo y/o mercadería <u>Kg aproximados:</u>			
Transportar objetos/elementos <u>Kg aproximados:</u>			
Manejar maquinaria específica			
Otros (mencionar cuál/es):			
<p>¿De las opciones mencionadas anteriormente, cuál es su principal postura de trabajo? Sentada</p>			
<p>¿Utiliza algún tipo de herramientas, instrumentos, equipo o auxiliar durante su trabajo? ¿Cuáles? ¿Para qué las utiliza?: Sólo computadora</p>			
<p>¿Considera que las condiciones de trabajo están adaptadas a sus características físicas y psicológicas? ¿Qué sugerencias daría usted que se puedan implementar? Sí, considero que las condiciones son apropiadas</p>			
<p>Fijación de la vista: ¿qué porcentaje del total de sus horas diarias de trabajo considera que fija su vista a una pantalla? Trabajo muchas horas con la computadora, sí noto un poco el cansancio en los ojos pero nada alarmante. Fijo la vista aproximadamente un 80% de mis horas diarias.</p>			

REQUERIMIENTOS INTELECTUALES											
Marcar con una cruz los requerimientos intelectuales que aplica en su puesto:											
Planear	X	Analizar	X	Dirigir	X	Calcular	x	Controlar	X	Tomar decisiones	X
En caso de existir otros requerimientos intelectuales importantes en su puesto mencionarlos: Incentivar a la eficacia y eficiencia											
CONDICIONES AMBIENTALES											
Señalar con una X el lugar físico en donde desarrolla sus actividades			OFICINA	SALÓN DE VENTAS	DEPÓSITO	INTEMPERIE					
			X	X	X						
Marque con una cruz cuáles son los riesgos de accidentes de trabajo que existen o pudieran existir en el cumplimiento de su labor:											
		CAÍDAS				QUEMADURAS					
X		RESBALOS				RASPADURAS					
		GOLPES				FRACTURAS					
		ACCIDENTES DE TRÁNSITO				HERNIAS					
		CORTADURAS									
Marcar con una X a qué tipo de condiciones ambientales está expuesto y la frecuencia con la que se expone a ellas (ocasional o permanente):											
CONDICIÓN AMBIENTAL	OCASIONAL	PERMANENTE	CONDICIÓN AMBIENTAL	OCASIONAL	PERMANENTE						
RUIDO			MALA ILUMINACIÓN								
CALOR			POLVO								
FRÍO			SUCIEDAD	X							
OLORES			VENTILACIÓN								
HUMEDAD			OTROS (ESPECIFICAR AQUI): Desorden	X							

¿Existe una señalización adecuada en su puesto de trabajo? (carteles/advertencias/matafuegos/normas de seguridad e higiene)		SÍ	NO
		X	
Comentar las faltas de señalización que perciba. ¿Qué sugerencias puede hacer al respecto?			
-			
RESPONSABILIDADES			
Marcar con una X a la derecha de cada responsabilidad a la que se enfrenta en su puesto:			
MERCADERÍA	X	ATENCIÓN AL CLIENTE	X
MAQUINARIA Y EQUIPOS		PERSONAL	X
RECURSOS FINANCIEROS		CONTACTO CON PROVEEDORES	X
DOCUMENTACIÓN INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	E X	CONTACTO CON PROFESIONALES (Abogados, Contadores, etc.)	
VEHÍCULOS		CONTACTO CON ENTIDADES	
¿Con qué otras personas se relaciona durante el desarrollo de su trabajo? (mencionar su cargo) Detallar con cada una si lo hace de forma habitual, periódica, u ocasional.			
Frecuentemente con casi todos los empleados de la empresa, pero también con proveedores y repartidores.			
Explicar cómo se toman las decisiones cuando se presenta algún problema durante su jornada en su puesto de trabajo: ¿Ud. lo hace de forma autónoma? ¿o recurre a algún superior/compañero de trabajo?			
Si está a mi alcance lo resuelvo automáticamente. Sino, recurro a los dueños.			
¿Considera que durante su labor se encuentra bajo algún tipo de presión? Mencione algún ejemplo.			
Soy autoexigente con el cumplimiento de mis labores, que por el tipo de trabajo en sí (negociaciones, situaciones con empleados/proveedores) de por sí generalmente representa una presión, más que todo a la hora de negociar precios con proveedores y de hablar con los empleados.			

¿Qué tipo de documentos/documentación maneja? Explicar

Cheques, facturas y todo lo relativo al personal: planilla de entrega de uniformes y elementos de trabajo, legajos.

REQUERIMIENTOS INDISPENSABLES PARA CUBRIR SU PUESTO

EXPERIENCIA

SÍ

NO

¿Su puesto, requiere experiencia previa?

X

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Marcar con una cruz cuáles de estas herramientas informáticas son necesarias para desempeñar su cargo y el nivel de manejo que es indispensable para cada una de ellas.

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL		
	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
WORD			X
EXCEL-PLANILLA DE CÁLCULO			X
CORREO ELECTRÓNICO			X
PROGRAMA DE LA EMPRESA			X
OTROS (ESPECIFICAR AQUÍ NOMBRE Y NIVEL)			

Antes de ingresar a la empresa... ¿A través de que medio se enteró usted de que había una vacante en la organización?: Por medio de...

REDES SOCIALES		ANUNCIOS EN LOS LOCALES	
ALGUN CONOCIDO	X	OTROS: (especificar cuál)	

Para concluir, dejamos un espacio para que usted pueda colocar sugerencias y observaciones. Su opinión es muy importante para la empresa.

OBSERVACIONES/SUGERENCIAS:

Es una empresa chica que fue creciendo con poco y a esta altura sería conveniente incorporar un área de recursos humanos

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN! :)

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS SUPERMERCADOS GALAXIA	
<p>Estimado/a, junto con nuestro saludo lo invitamos a responder el siguiente cuestionario, cuyas respuestas, que son anónimas y confidenciales, tienen el objetivo de recolectar información que sea de utilidad para la toma de decisiones en la empresa. La finalidad que posee es analizar el puesto y no a quien lo ocupa. Al concluir con sus respuestas, entregar el cuestionario a la persona designada a tal efecto. Desde ya muchas gracias por su tiempo y colaboración. -</p>	
<p><u>INDICACIONES:</u></p> <p>Completar el presente cuestionario con lapicera. El cuestionario posee preguntas a desarrollar (que se deberán contestar dentro del espacio proporcionado), y múltiple opción (en las que se deberá optar por la o las respuestas que identifique en su puesto).</p> <p>Al finalizar, habrá un espacio para cualquier sugerencia, opinión o información que Ud. quiera agregar. Comenzar a completar el cuestionario a partir del título "Identificación del puesto".</p> <p style="text-align: center;">¡COMENCEMOS!</p>	
DATOS GENERALES DEL CUESTIONARIO	
Fecha de análisis: 26/09/2020	Quién realiza el análisis (puesto que ocupa):
Fecha de la última actualización del análisis de puestos:	
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto: Encargada de Sucursal	Dirección del supermercado donde presta sus servicios: Lagunilla 2829, Barrio Rosedal
A quién reporta (nombre del puesto de su supervisor): Encargada de Compras y Personal	
En caso de tener personal a cargo especificar cuántas personas son y qué puestos ocupan: A 4 personas: dos cajeros y dos fiambrosos	
¿Quién lo reemplaza a Ud. en caso de ausencias ocasionales (licencias, vacaciones, etc.)? Cuando me corresponden licencias, vacaciones o francos me cubre el encargado de sucursal del turno tarde.	
Mencionar qué puesto ocupa dicha persona que lo suele reemplazar a Ud.: Encargado de Sucursal	
Antigüedad en la	DEDICACIÓN
	CANTIDAD DE DÍAS DE

5.	Controlar que el negocio esté en condiciones	% de tiempo laboral	30%								
<p>Mencionar otra/s tareas que realiza ocasionalmente explicando en qué consisten, cuánto tiempo le/s dedica, y cada cuánto las realiza aproximadamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> Realizar retiros de cajas todos los días, cada una hora, por turno. Dar el visto bueno a los horarios semanales planificados por la Encargada de Compras y personal, y comunicarles a los empleados. 											
<p>¿Recibió algún tipo de inducción con respecto a su puesto? En caso afirmativo, dar una breve descripción del proceso:</p> <p>Recibí inducción cuando ingresé a la empresa, pero cuando ascendí a Encargada de Sucursal, solamente se me señalaron las nuevas tareas que debía realizar.</p>											
<p>¿Cuánto tiempo estima usted que le llevó adaptarse a su puesto?</p> <table border="1"> <tr> <td>Hasta 2 meses</td> <td></td> <td>Entre 2 y 4 meses</td> <td></td> </tr> <tr> <td>De 4 a 6 meses</td> <td></td> <td>Más de 6 meses</td> <td>X</td> </tr> </table>				Hasta 2 meses		Entre 2 y 4 meses		De 4 a 6 meses		Más de 6 meses	X
Hasta 2 meses		Entre 2 y 4 meses									
De 4 a 6 meses		Más de 6 meses	X								
<p>En su opinión ¿Modificaría algo del proceso de inducción? ¿Qué modificaría?</p> <p>Pienso que sería provechoso que se acompañe y brinde apoyo al menos durante un tiempo a aquellos que tienen que realizar nuevas actividades diferentes a las que estaban acostumbrados a desempeñar.</p>											
<p>¿Periódicamente obtiene alguna retroalimentación con respecto a su desempeño en su puesto?</p> <table border="1"> <tr> <td>SÍ</td> <td>NO</td> </tr> <tr> <td></td> <td>X</td> </tr> </table> <p>En caso afirmativo, dar una breve reseña:</p>				SÍ	NO		X				
SÍ	NO										
	X										
<p>Aparte de su inducción... ¿en alguna otra oportunidad la empresa le ha brindado una capacitación? En caso afirmativo, dar una pequeña reseña aquí sobre la misma: Sí, participé de un curso de primeros auxilios.</p>											
ESFUERZO FÍSICO REALIZADO											
<p>Marcar con una X los requerimientos físicos indispensables para desempeñarse en su puesto de trabajo y el grado de esfuerzo físico que implica cada uno.</p>											
ACTIVIDAD		ESFUERZO FÍSICO									
		BAJO	MEDIO	ALTO							
Caminar				X							

Permanecer de pie		X	
Agacharse		X	
Darse vuelta frecuentemente			X
Desplazar su propio cuerpo moviéndose de un lugar a otro		X	
Levantar objetos/elementos de trabajo <u>Kg aproximados:</u> 10 KG		X	
Arrastrar objetos de trabajo y/o mercadería <u>Kg aproximados:</u>			
Transportar objetos/elementos <u>Kg aproximados:</u>			
Manejar maquinaria específica			
Otros (mencionar cuál/es):			
¿De las opciones mencionadas anteriormente, cuál es su principal postura de trabajo?: De pie y en constante movimiento			
¿Utiliza algún tipo de herramientas, instrumentos, equipo o auxiliar durante su trabajo? ¿Cuáles? ¿Para qué las utiliza?: Sí, computadora, calculadora, celular de la empresa, canastos/chango de supermercado, carreta con ruedas para trasladar mercadería/Carro de carga/Zorra, plumero, rejilla para limpiar, mopa, lapicera, trincheta, tijera, entre otros. A veces faja para la espalda.			
¿Considera que las condiciones de trabajo están adaptadas a sus características físicas y psicológicas? ¿Qué sugerencias daría usted que se puedan implementar? Sí			
Fijación de la vista: ¿qué porcentaje del total de sus horas diarias de trabajo considera que fija su vista a una pantalla? 20% aproximadamente			
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES			
Marcar con una cruz los requerimientos intelectuales que aplica en su puesto:			
Planear	X	Analizar	X
Dirigir	X	Calcular	X
Controlar	X	Tomar decisiones	X
En caso de existir otros requerimientos intelectuales importantes en su puesto mencionarlos: -			

CONDICIONES AMBIENTALES					
Señalar con una X el lugar físico en donde desarrolla sus actividades	OFICINA	SALÓN DE VENTAS	DEPÓSITO	INTEMPERIE	
	X	X	X		
Marque con una cruz cuáles son los riesgos de accidentes de trabajo que existen o pudieran existir en el cumplimiento de su labor:					
X	CAÍDAS		QUEMADURAS		
X	RESBALOS	X	RASPADURAS		
X	GOLPES		FRACTURAS		
	ACCIDENTES DE TRÁNSITO	X	HERNIAS		
X	CORTADURAS				
Marcar con una X a qué tipo de condiciones ambientales está expuesto y la frecuencia con la que se expone a ellas (ocasional o permanente):					
CONDICIÓN AMBIENTAL	OCASIONAL	PERMANENTE	CONDICIÓN AMBIENTAL	OCASIONAL	PERMANENTE
RUIDO	X		MALA ILUMINACIÓN	X	
CALOR	X		POLVO		
FRIO	X		SUCIEDAD		
OLORES			VENTILACIÓN		
HUMEDAD			OTROS (ESPECIFICAR AQUÍ): Desorden		
¿Existe una señalización adecuada en su puesto de trabajo? (carteles/advertencias/matafuegos/normas de seguridad e higiene)				SÍ	NO
				X	
Comentar las faltas de señalización que perciba. ¿Qué sugerencias puede hacer al respecto?					
A mi parecer le falta señalización al matafuego y a la salida de emergencia.					

En lo personal, me gustaría que se coloque más cartelería con respeto a las normas de seguridad.

RESPONSABILIDADES

Marcar con una X a la derecha de cada responsabilidad a la que se enfrenta en su puesto:

MERCADERÍA	X	ATENCIÓN AL CLIENTE	X
MAQUINARIA Y EQUIPOS		PERSONAL	X
RECURSOS FINANCIEROS	X	CONTACTO CON PROVEEDORES	X
DOCUMENTACIÓN INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	E	CONTACTO CON PROFESIONALES (Abogados, Contadores, etc.)	
VEHÍCULOS		CONTACTO CON ENTIDADES	

¿Con qué otras personas se relaciona durante el desarrollo de su trabajo? (mencionar su cargo) Detallar con cada una si lo hace de forma habitual, periódica, u ocasional.

Con repartidores, proveedores, personal, clientes y con uno de los socios gerentes habitualmente.

Explicar cómo se toman las decisiones cuando se presenta algún problema durante su jornada en su puesto de trabajo: ¿Ud. lo hace de forma autónoma? ¿o recurre a algún superior/compañero de trabajo?

Lo hago de forma autónoma y en caso de no saber cómo resolver una cuestión recurro a la Encargada de Compras y Personal.

¿Considera que durante su labor se encuentra bajo algún tipo de presión? Mencione algún ejemplo.

Que la caja dé perfecta, estoy constantemente manejando plata y es una gran responsabilidad. Que haya buenas ventas en el súper.

¿Qué tipo de documentos/documentación maneja? Explicar

Manejo facturas y remitos

REQUERIMIENTOS INDISPENSABLES PARA CUBRIR SU PUESTO

EXPERIENCIA	SÍ	NO
¿Su puesto, requiere experiencia previa?	X	

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS

Marcar con una cruz cuáles de estas herramientas informáticas son necesarias para desempeñar su cargo y el nivel de manejo que es indispensable para cada una de ellas.

HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL		
	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO
WORD	X		
EXCEL-PLANILLA DE CÁLCULO		X	
CORREO ELECTRÓNICO	X		
PROGRAMA DE LA EMPRESA			X
OTROS (ESPECIFICAR AQUI NOMBRE Y NIVEL)			

Antes de ingresar a la empresa... ¿A través de que medio se enteró usted de que había una vacante en la organización?: Por medio de...

REDES SOCIALES		ANUNCIOS EN LOS LOCALES	
ALGUN CONOCIDO	X	OTROS: (especificar cuál)	

Para concluir, dejamos un espacio para que usted pueda colocar sugerencias y observaciones. Su opinión es muy importante para la empresa.

OBSERVACIONES/SUGERENCIAS:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN! :)

CUESTIONARIO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS SUPERMERCADOS GALAXIA					
					
<p>Estimado/a, junto con nuestro saludo lo invitamos a responder el siguiente cuestionario, cuyas respuestas, que son anónimas y confidenciales, tienen el objetivo de recolectar información que sea de utilidad para la toma de decisiones en la empresa. La finalidad que posee es analizar el puesto y no a quien lo ocupa. Al concluir con sus respuestas, entregar el cuestionario a la persona designada a tal efecto. Desde ya muchas gracias por su tiempo y colaboración. -</p>					
<p><u>INDICACIONES:</u></p> <p>Completar el presente cuestionario con lapicera. El cuestionario posee preguntas a desarrollar (que se deberán contestar dentro del espacio proporcionado), y múltiple opción (en las que se deberá optar por la o las respuestas que identifique en su puesto).</p> <p>Al finalizar, habrá un espacio para cualquier sugerencia, opinión o información que Ud. quiera agregar. Comenzar a completar el cuestionario a partir del título "Identificación del puesto".</p> <p style="text-align: center;">¡COMENCEMOS!</p>					
DATOS GENERALES DEL CUESTIONARIO					
Fecha de análisis:	Quién realiza el análisis (puesto que ocupa):				
Fecha de la última actualización del análisis de puestos:					
IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO					
Nombre del puesto: Vendedor de fiambrería	Dirección del supermercado donde presta sus servicios: Lagunilla N° 2829				
A quién reporta (nombre del puesto de su supervisor): Encargado de Sucursal de turno					
En caso de tener personal a cargo especificar cuántas personas son y qué puestos ocupan: -					
¿Quién lo reemplaza a Ud. en caso de ausencias ocasionales (licencias, vacaciones, etc.)? Alguno de mis compañeros pares.					
Mencionar qué puesto ocupa dicha persona que lo suele reemplazar a Ud.: Vendedor de fiambrería o cajero, por ejemplo.					
Antigüedad en la empresa:	<table border="1" style="width: 100%;"> <thead> <tr> <th style="width: 50%;">DEDICACIÓN</th> <th style="width: 50%;">CANTIDAD DE DÍAS DE TRABAJO POR SEMANA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> </td> <td> </td> </tr> </tbody> </table>	DEDICACIÓN	CANTIDAD DE DÍAS DE TRABAJO POR SEMANA		
DEDICACIÓN	CANTIDAD DE DÍAS DE TRABAJO POR SEMANA				

2 años	FULL TIME		PART TIME	X	7 días a la semana con 2 francos la semana siguiente
Horarios de trabajo: 8:30 a 14:30 hs.					
¿Cada cuánto y por qué motivos pueden cambiar sus días/horarios de trabajo?: Para cubrir a algún compañero durante sus francos o licencias por diferentes motivos. Mis días y horarios suelen cambiar cada una semana. También pueden modificarse cuando sea necesario por alguna diligencia o motivo indispensable.					
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO					
Objetivo general del puesto: Atención al público en todo lo que es fiambrería y panadería, junto con las actividades que demanda el sector fiambrería.					
Explicar por qué cree que su puesto es importante en la empresa:	Principalmente por mi atención al público, ya que la fiambrería es nuestro fuerte, el sector más destacado del súper.				
¿Suele rotar de puesto? ¿Cada cuánto? ¿Por qué motivo?	No suelo rotar de puesto, pero sí cubrir a algún otro fiambrero cuando es necesario				
Enumerar hasta 5 tareas principales que realiza sí o sí todos los días en su labor, y especificar aproximadamente el porcentaje del total de su tiempo laboral que le dedica a cada una de ellas:					
1.	Envasar mercadería	% de tiempo laboral	15%		
2.	Atención al cliente	% de tiempo laboral	60%		
3.	Cargar heladeras	% de tiempo laboral	10%		
4.	Limpiar mis herramientas de trabajo	% de tiempo laboral	5%		
5.	Orden y acomodo de mi sector	% de tiempo laboral	10%		
Mencionar otra/s tareas que realiza ocasionalmente explicando en qué consisten, cuánto tiempo le/s dedica, y cada cuánto las realiza aproximadamente.					
<ul style="list-style-type: none"> Colaborar con la reposición de las góndolas del salón si es necesario. Le dedico 15 o 20 minutos las veces que sean necesarias 					

¿Recibió algún tipo de inducción con respecto a su puesto? En caso afirmativo, dar una breve descripción del proceso:

Sí, el primer día que comencé a trabajar en el súper me mostraron las instalaciones de la sucursal y me presentaron a mis compañeros, como así también me guiaron en las actividades que tenía que realizar en mi puesto de trabajo. Los días posteriores me ayudaron a adaptarme a las tareas.

¿Cuánto tiempo estima usted que le llevó adaptarse a su puesto?

Hasta 2 meses		Entre 2 y 4 meses	
De 4 a 6 meses	X	Más de 6 meses	

En su opinión ¿Modificaría algo del proceso de inducción? ¿Qué modificaría?

Me hubiera gustado que me dieran una devolución sobre cómo me iba desarrollando para saber qué debía corregir y qué cosas estaba haciendo bien.

¿Periódicamente obtiene alguna retroalimentación con respecto a su desempeño en su puesto?

SÍ	NO
	X

En caso afirmativo, dar una breve reseña:

Aparte de su inducción... ¿en alguna otra oportunidad la empresa le ha brindado una capacitación? En caso afirmativo, dar una pequeña reseña aquí sobre la misma: No, ninguna.

ESFUERZO FÍSICO REALIZADO

Marcar con una X los requerimientos físicos indispensables para desempeñarse en su puesto de trabajo y el grado de esfuerzo físico que implica cada uno.

ACTIVIDAD	ESFUERZO FÍSICO		
	BAJO	MEDIO	ALTO
Caminar	X		
Permanecer de pie			X
Agacharse		X	
Darse vuelta frecuentemente			X
Desplazar su propio cuerpo moviéndose de un lugar a otro		X	
Levantar objetos/elementos de trabajo		X	
Kg aproximados: 8			

Arrastrar objetos de trabajo y/o mercadería Kg aproximados: 6		X	
Transportar objetos/elementos Kg aproximados: 8	X		
Manejar maquinaria específica			X
Otros (mencionar cuál/es):			
¿De las opciones mencionadas anteriormente, cuál es su principal postura de trabajo?: Permanecer de pie			
¿Utiliza algún tipo de herramientas, instrumentos, equipo o auxiliar durante su trabajo? ¿Cuáles? ¿Para qué las utiliza?: Delantal, cofia, cuchillas, cintas, tijera, máquinas cortadoras de fiambre, heladera, etc.			
¿Considera que las condiciones de trabajo están adaptadas a sus características físicas y psicológicas? ¿Qué sugerencias daría usted que se puedan implementar? Sí			
Fijación de la vista: ¿qué porcentaje del total de sus horas diarias de trabajo considera que fija su vista a una pantalla? Ninguna= 0%			
REQUERIMIENTOS INTELECTUALES			
Marcar con una cruz los requerimientos intelectuales que aplica en su puesto:			
Planear		Analizar	
		Dirigir	
		Calcular	X
		Controlar	X
		Tomar decisiones	
En caso de existir otros requerimientos intelectuales importantes en su puesto mencionarlos:			
CONDICIONES AMBIENTALES			
Señalar con una X el lugar físico en donde desarrolla sus actividades	OFICINA	SALÓN DE VENTAS	DEPÓSITO
		X	
Marque con una cruz cuáles son los riesgos de accidentes de trabajo que existen o pudieran existir en el cumplimiento de su labor:			

<input checked="" type="checkbox"/>	CAÍDAS	<input type="checkbox"/>	QUEMADURAS
<input checked="" type="checkbox"/>	RESBALOS	<input type="checkbox"/>	RASPADURAS
<input checked="" type="checkbox"/>	GOLPES	<input type="checkbox"/>	FRACTURAS
<input type="checkbox"/>	ACCIDENTES DE TRÁNSITO	<input type="checkbox"/>	HERNIAS
<input checked="" type="checkbox"/>	CORTADURAS	<input type="checkbox"/>	

Marcar con una X a qué tipo de condiciones ambientales está expuesto y la frecuencia con la que se expone a ellas (ocasional o permanente):

Condición ambiental	Ocasional	Permanente	Condición ambiental	Ocasional	Permanente
RUIDO	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	MALA ILUMINACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CALOR	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POLVO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
FRÍO	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	SUCIEDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
OLORES	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	VENTILACIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
HUMEDAD	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	OTROS (especificar aquí):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿Existe una señalización adecuada en su puesto de trabajo? (carteles/advertencias/matafuegos/normas de seguridad e higiene)	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Comentar las faltas de señalización que perciba. ¿Qué sugerencias puede hacer al respecto?

Faltan carteles. Colocar más cartelería de prevención en el depósito.

RESPONSABILIDADES

Marcar con una X a la derecha de cada responsabilidad a la que se enfrenta en su puesto:

MERCADERÍA	X	ATENCIÓN AL CLIENTE	X
MAQUINARIA Y EQUIPOS	X	PERSONAL	
RECURSOS FINANCIEROS		CONTACTO CON PROVEEDORES	
DOCUMENTACIÓN INFORMACIÓN CONFIDENCIAL	E	CONTACTO CON PROFESIONALES (Abogados, Contadores, etc.)	
VEHÍCULOS		CONTACTO CON ENTIDADES	
<p>¿Con qué otras personas se relaciona durante el desarrollo de su trabajo? (mencionar su cargo) Detallar con cada una si lo hace de forma habitual, periódica, u ocasional.</p> <p>Con mis compañeros de trabajo (cajeros, fiambrosos, repositores) de forma habitual. Con los clientes siempre. Con los encargados de sucursal también habitualmente.</p>			
<p>Explicar cómo se toman las decisiones cuando se presenta algún problema durante su jornada en su puesto de trabajo: ¿Ud. lo hace de forma autónoma? ¿o recurre a algún superior/compañero de trabajo?</p> <p>Recorro a mi superior, el Encargado de Sucursal</p>			
<p>¿Considera que durante su labor se encuentra bajo algún tipo de presión? Mencione algún ejemplo.</p> <p>No</p>			
<p>¿Qué tipo de documentos/documentación maneja? Explicar</p> <p>No manejo documentación</p>			
REQUERIMIENTOS INDISPENSABLES PARA CUBRIR SU PUESTO			
EXPERIENCIA		SÍ	NO
¿Su puesto, requiere experiencia previa?		X	
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS			
<p>Marcar con una cruz cuáles de estas herramientas informáticas son necesarias para desempeñar su cargo y el nivel de manejo que es indispensable para cada una de ellas.</p>			
HERRAMIENTA INFORMÁTICA	NIVEL		
	BÁSICO	INTERMEDIO	AVANZADO

WORD	<input checked="" type="checkbox"/>		
EXCEL-PLANILLA DE CÁLCULO	<input checked="" type="checkbox"/>		
CORREO ELECTRÓNICO	<input checked="" type="checkbox"/>		
PROGRAMA DE LA EMPRESA	<input checked="" type="checkbox"/>		
OTROS (ESPECIFICAR AQUÍ NOMBRE Y NIVEL)			

Antes de ingresar a la empresa... ¿A través de que medio se enteró usted de que había una vacante en la organización?: Por medio de...

REDES SOCIALES	<input type="checkbox"/>	ANUNCIOS EN LOS LOCALES	<input checked="" type="checkbox"/>
ALGUN CONOCIDO	<input type="checkbox"/>	OTROS: (especificar cuál)	<input type="checkbox"/>

Para concluir, dejamos un espacio para que usted pueda colocar sugerencias y observaciones. Su opinión es muy importante para la empresa.

OBSERVACIONES/SUGERENCIAS:

¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN Y COLABORACIÓN! :)

ANEXO N°6: MANUAL DE PUESTOS Y FUNCIONES

	<p>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</p> <hr/> <p>GERENTE</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha de última edición:</p> <p>N° de páginas:</p>
---	---	---

Puestos/cargos que supervisa: Todos los puestos de la compañía, pero de manera directa el Gerente ejerce supervisión sobre Encargado Administrativo, Encargado de Compras, Encargado de Recursos Humanos y Encargados de Sucursal.

Nombre del puesto al que reporta: -

Horarios de trabajo: Dedicación permanente. 9:00 a 14:00 y 17:00 a 21:00

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Propósito general del puesto: Dirigir y representar legal, judicial y extrajudicialmente a la empresa, estableciendo las políticas generales que regirán en ella, fijando los objetivos y tomando las decisiones estratégicas de la organización, entablado negociaciones con las entidades que se vinculen con el negocio, y a su vez controlando que todo funcione de manera correcta.

Funciones principales del puesto:

- Tomar las decisiones estratégicas, funcionales y operativas de la empresa
- Definir los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo
- Entablar comunicaciones con bancos, abogados, contadores, Municipalidad y demás entidades que se vinculan con el negocio, y realizar los trámites correspondientes en cada una de ellas.
- Inculcar la responsabilidad, predisposición, comunicación, respeto, y procedimientos de trabajo al personal
- Controlar y coordinar la logística de mercadería
- Controlar los salones de venta y los depósitos de los locales
- Corroborar el cierre de caja total
- Comparar los objetivos planificados con los realmente alcanzados, detectando

desviaciones o diferencias; y actuar en consecuencia

- Definir los medios o los métodos de adaptación de la empresa a los cambios del entorno
- Estar atento a nuevas disposiciones legales
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable, etc.
- Analizar y dar el visto bueno a los presupuestos de cada sector de la empresa
- Detallar y dar a conocer las nuevas consignas y pautas de trabajo
- Analizar y dar el visto bueno a precios y ofertas propuestos por el Encargado de Compras

Actividades ocasionales/espórádicas:

- Interactuar con el cliente, atendiendo a sus necesidades y receptando sus sugerencias
- Dar soporte en tareas operativas, tales como controlar los precios de las góndolas, atender la caja y reponer mercadería en el salón, en las ocasiones en que sea necesario hacerlo
- Planificar y ordenar cambios en la infraestructura de los locales cuando es necesario
- Tomar decisiones con respecto a las ofertas que se lanzan al público
- Realizar la última entrevista de selección de personal y tomar la decisión final respecto a quién contratar

Responsabilidad sobre:

Recursos financieros	X	Información/documentación	X
Vehículos	X	Personal	X
Maquinarias y equipos	X	Atención al cliente	X
Mercadería	X	Contacto con proveedores	X
Infraestructura	X	Contacto c/ entidades	X

Relaciones con entidades/personas externas a la organización:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Clientes	Atención en general, escucha activa a las sugerencias de los mismos.
Proveedores	Crear lazos con nuevos proveedores, realizar negociaciones importantes.
Contador	Mantener de forma adecuada los registros de la compañía, respetando cuestiones legales. Controlar los gastos de la compañía. Hacer trámites de manera conjunta en la Municipalidad, entre otros.
Abogado	Actualizar, controlar y revisar las cuestiones legales y judiciales de la compañía.
Bancos	Realizar depósitos, tener reuniones con el gerente del banco, chequear cuentas bancarias, pedir algún préstamo, entre otros.
Municipalidad	Realización de trámites, presentar toda la documentación solicitada por la Municipalidad, demostrar cumplimiento de disposiciones municipales, etc.

Relaciones internas:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Encargados de Sucursal	Comunicar órdenes, recepcionar sugerencias, informarse sobre alguna situación específica que se pueda haber presentado en los locales, entre otras.
Empleados en general	Solicitarles la realización de tareas, colaborar con ellos cuando necesiten soporte, observar su desempeño, llamarles la atención o guiarlos en la realización de tareas, comunicarles nuevas decisiones y anuncios, entre otras.

Encargado de Recursos Humanos	Para tratar asuntos tales como: selección de personal, acordando pautas e información sobre las entrevistas y los candidatos preseleccionados, mantenerse comunicado e informado sobre los horarios de los colaboradores y la cantidad de empleados que trabajarán en un turno, firmar los recibos de sueldo, informarse sobre asuntos que puedan surgir con algún empleado y su desempeño, diseñar uniformes de trabajo que se usarán en la empresa, entre otras.
Encargado de Compras	Por temas de logística de mercadería y abastecimiento de los locales, es decir, para chequear las cantidades de cada producto para cada local, comparar precios de la carta de cada proveedor, organizar el inventario anual de los locales, dar el visto bueno a cambios en las góndolas de los locales, definir ofertas mensuales y semanales, etc.
Encargado Administrativo	Para informarse detalladamente sobre el estado de la cuenta bancaria, conocer dinero disponible para realizar pagos, depósitos, saber la cantidad de cheques que pueden ingresar en los próximos días, para firmar documentación.

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico de trabajo			
Oficina	X	Sector de fiambrería	
Sector góndolas	X	Sector de cajas	X
Depósito	X	Calle/intemperie	X
Condiciones ambientales del puesto			
Iluminación	apta	Ventilación	apta
Calor	ocasional	Frío	ocasional
Ruido	ocasional	Otros	-

Maquinarias y herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Automóvil - Computadora - Scanner, impresora fiscal, caja registradora, posnet y lapiz detector de billetes (solamente cuando cubre la caja) - Carros para descargar mercadería (cuando traslada mercadería de un local a otro)
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Fatiga mental dadas las responsabilidades y funciones del puesto - Fatiga visual por uso considerable de la computadora - Fatigas musculares o de espalda y extremidades por posición sostenida - Accidentes de tránsito por movilización cotidiana en automóvil durante la realización de trámites fuera de la empresa - Resbalones - golpes debido al desplazamiento frecuente por las diferentes áreas de los locales.

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

- Faja para la espalda
- ropa cómoda y adecuada a la estación del año
- calzado con buena amortiguación, no resbaloso y comfortable

ESPECIFICACIÓN/PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES					
Rango de edad (mínima - máxima)	35 a 55 años				
Género	Indistinto				
Disponibilidad horaria	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="text-align: center;">Jornada completa</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Media jornada</td> <td></td> </tr> </table>	Jornada completa	X	Media jornada	
Jornada completa	X				
Media jornada					

Prolongación de jornada	Cuando la ocasión así lo amerita, en temporada alta, los días de realización de inventario, o ante algún inconveniente o situación puntual		
Licencia de conducir B2			
SI	X	NO	

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS

REQUERIMIENTOS INTELECTUALES															
Instrucción formal	Secundario completo indispensable, preferiblemente con alguna tecnicatura o educación terciaria en materia de Administración de Empresas, y manejo de personal														
Conocimientos informáticos	Nivel intermedio en Word y correo electrónico; y nivel avanzado en Excel y en el programa de la empresa														
Capacidades/habilidades intelectuales	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Planear</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Analizar</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Dirigir</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Calcular</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Controlar</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Tomar decisiones</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>			Planear	X	Analizar	X	Dirigir	X	Calcular	X	Controlar	X	Tomar decisiones	X
Planear	X														
Analizar	X														
Dirigir	X														
Calcular	X														
Controlar	X														
Tomar decisiones	X														
Experiencia laboral indispensable															
0 Años		Entre 2 y 5 años													
Entre 1 y 2 años		Más de 5 años	X												

COMPETENCIAS CONDUCTUALES INDISPENSABLES

Respeto en el trato	X	Compromiso	X
Amabilidad	X	Adaptación y flexibilidad a los cambios	X
Trabajo en equipo	X	Habilidades comunicativas	X
Predisposición constante	X	Compañerismo	X
Autonomía	X	Honestidad	X
Iniciativa	X	Disciplina	X

REQUISITOS FÍSICOS

CAPACIDAD FÍSICA PARA

Caminar/desplazarse constantemente	X	Mantenerse de pie muchas horas	X
Fijar la vista continuamente	X	Agacharse/ponerse en cuclillas repetitivamente	
Mantenerse sentado mucho tiempo	X	Resistir movimiento persistente de brazos	
Levantar objetos pesados			
• de 0 a 5 Kilogramos			
• entre 5 y 10 Kilogramos			
• más de 10 Kilogramos	X		



Observaciones:

Aprobado por:

	<p>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</p> <hr/> <p>ENCARGADO/A DE ADMINISTRACIÓN</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha de última edición:</p> <p>N° de páginas:</p>
---	---	---

<p>Puestos/cargos que supervisa: Ninguno</p>
<p>Nombre del puesto al que reporta: Gerente</p>
<p>Horarios de trabajo: 8:30 hs a 14:30 hs</p>

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

<p>Propósito general del puesto: sus principales funciones son el pago a proveedores, la organización de la agenda de liquidaciones de la semana, los depósitos bancarios, la carga de las facturas de la mercadería que ingresa en el sistema, el ingreso de precios y márgenes, y otras tareas.</p>
<p>Funciones principales del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Controlar y visar la emisión de cheques para pagos ● Cargar en el sistema las facturas que ingresan por proveedor, controlar los precios facturados de cada producto, comparándolos con los del sistema, y actualizarlos en caso de ser necesario, como así también corregir el margen de ganancia de los mismos ● Comunicarse frecuentemente con el contador, ordenar en carpetas la documentación que haya llegado al local, de modo que cuando el contador la necesite esté previamente organizada y sea más fácil de encontrar ● Participar en el desarrollo de nuevos proyectos de la organización. ● Programar la agenda semanal de pagos a proveedores. ● Dejar preparados y detallados los pagos a proveedores de modo que cuando los mismos vengan al local a cobrar ya esté debidamente especificado y listo su pago ● Verificar la documentación y la correspondencia entrante y saliente ● Atender las llamadas telefónicas y dar respuesta a las consultas de su competencia; derivar llamadas a los Gerentes en caso que corresponda, y

chequear la casilla de correo electrónico de la organización

- Controlar el cumplimiento del marco legal de todos los procesos administrativos de la empresa.
- Llevar un registro de todas las transacciones realizadas mensualmente para pasarle un informe a los Gerentes
- Hacer recomendaciones a los Gerentes y tomar acciones, siempre dentro de su competencia, para la colocación de fondos y la obtención del mejor rendimiento de las cuentas de inversión de la organización.

Actividades ocasionales/espóricas:

- Ingresar al sistema de la empresa los productos que cuenten con un nuevo código de barra.

Responsabilidad sobre:

Recursos financieros	X	Información/documentación	X
Vehículos		Personal	
Maquinarias y equipos	X	Atención al cliente	
Mercadería		Contacto con proveedores	X
Infraestructura		Contacto c/ entidades	X

Relaciones con entidades/personas externas a la organización:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Proveedores	Para pagarles las facturas, entregarles cheques y coordinar fechas de pago.
Contador	Para pasarle información mensual de la facturación de los locales, realizar el balance de fin de año, por temáticas de impuestos y parte impositiva de la empresa, etc.

Relaciones internas:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Encargado/a de Sucursal	Comunicaciones por el aviso del Encargado de Sucursal de la existencia de mercadería no registrada en el sistema o registrada con un código antiguo
Empleados en general	En caso de que ellos le soliciten alguna actualización de precio o la carga de algún código al sistema
Encargado/a de Compras	Recibir información sobre los días y monto aproximado del pedido que se hizo a un proveedor, para así poder planificar la agenda semanal y el detalle de pagos a proveedores.
Encargado/a de Recursos Humanos	Otorgarle el dinero correspondiente para el pago de sueldos. Convenir asuntos laborales propios, tales como vacaciones, entre otros.
Gerente	Comunicarles información relevante, pasarle llamadas, hacerle sugerencias y comentarios (en situaciones de su competencia) útiles para la toma de decisiones, entregarles el dinero para hacer depósitos, debatir con ellos el destino de fondos organizacionales.

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico de trabajo			
Oficina	X	Sector de fiambrería	
Sector góndolas		Sector de cajas	
Depósito		Calle/intemperie	X
Condiciones ambientales del puesto			
Iluminación	apta	Ventilación	apta
Calor	ocasional	Frío	ocasional

Ruido	ocasional	Otros	-
Maquinarias y herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Impresora/escaneadora - Contador de billetes - Abrochadora, fibrones, lápiz verificador de billetes - Escáner 		
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Fatiga visual por constante fijación de la vista frente a la computadora - Fatigas musculares o de espalda y extremidades por estar constantemente sentada - Raspaduras/cortes por manejo de papelería, carpetas y otros elementos tales como abrochadora, tijera, etc. 		

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

- ropa cómoda y adecuada a la estación del año
- calzado cómodo y anti-resbalos

ESPECIFICACIÓN/PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES					
Rango de edad (mínima - máxima)	25 a 45 años				
Género	Indistinto				
Disponibilidad horaria	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Jornada completa</td> <td style="text-align: center;"><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Media jornada</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>	Jornada completa	<input type="checkbox"/>	Media jornada	X
Jornada completa	<input type="checkbox"/>				
Media jornada	X				
Prolongación de jornada	Ocasionalmente cuando hay que hacer inventario				
Licencia de conducir B2					

SI	X	NO	
-----------	---	-----------	--

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS

REQUERIMIENTOS INTELECTUALES			
Instrucción formal	Secundario completo con especialización en Administración. Preferentemente con algún estudio terciario, universitario o capacitaciones en ciencias administrativas		
Conocimientos informáticos	Nivel avanzado en Excel, Word, correo electrónico y en el programa de la empresa		
Capacidades /habilidades intelectuales	Planear	X	
	Analizar	X	
	Dirigir		
	Calcular	X	
	Controlar	X	
	Tomar decisiones	X	
Experiencia laboral indispensable			
0 Años		Entre 2 y 5 años	
Entre 1 y 2 años	X	Más de 5 años	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES INDISPENSABLES

Respeto en el trato	X	Compromiso	X
Amabilidad	X	Adaptación y flexibilidad a los cambios	X

Trabajo en equipo		Habilidades comunicativas	X
Predisposición constante	X	Compañerismo	
Autonomía	X	Honestidad	X
Iniciativa	X	Disciplina	X

REQUISITOS FÍSICOS

CAPACIDAD FÍSICA PARA			
Caminar/desplazarse constantemente		Mantenerse de pie muchas horas	
Fijar la vista continuamente	X	Agacharse/ponerse en cuclillas repetitivamente	
Mantenerse sentado mucho tiempo	X	Resistir movimiento persistente de brazos	
Levantar objetos pesados			
• de 0 a 5 Kilogramos	X		
• entre 5 y 10 Kilogramos			
• más de 10 Kilogramos			

Observaciones:



Aprobado por:

	DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO <hr/> ENCARGADO/A DE COMPRAS	Código: Fecha de última edición: N° de páginas:
---	---	--

Puestos/cargos que supervisa: Ninguno
Nombre del puesto al que reporta: Gerente
Horarios de trabajo: De 8:30 hs a 14:30 hs

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Propósito general del puesto: Abastecer a ambos locales en tiempo y forma, para poder ofrecerle al cliente la mercadería que necesita.
Funciones principales del puesto: <ul style="list-style-type: none"> ● Analizar periódicamente la lista de precios de los diferentes proveedores, y buscar los proveedores más convenientes ● Registrar los faltantes de fiambrería ● Registrar los faltantes de almacén ● Negociar ofertas y condiciones de suministro con los proveedores, y pasarles los pedidos ● Colaborar con el control de la calidad de la mercadería que ha ingresado a los locales, y efectuar los reclamos correspondientes a los proveedores cuando se observe mercadería que no cumpla con las condiciones preestablecidas ● Gestionar los documentos relativos a las compras, tales como cheques y facturas ● Acordar con los gerentes las ofertas que se lanzarán al público
Actividades ocasionales/espóradas: <ul style="list-style-type: none"> ● Pasar pagos a cada sucursal ● Cargar facturas al sistema de la empresa en caso de que el Encargado de Administración esté ausente o de que haya alta demanda de trabajo

- Participar activamente en la realización del inventario anual de la empresa
- Recibir propuestas de nuevos proveedores que se acerquen a los locales

Responsabilidad sobre:

Recursos financieros		Información/documentación	X
Vehículos		Personal	
Maquinarias y equipos		Atención al cliente	
Mercadería	X	Contacto con proveedores	X
Infraestructura		Contacto c/ entidades	

Relaciones con entidades/personas externas a la organización:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Proveedores	Abastecer los locales, negociar promociones, comunicar reclamo de mercadería.

Relaciones internas:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Empleados de la empresa	Por control de stock de mercadería de los diferentes sectores del supermercado
Gerentes	Por acuerdos y cuestiones del abastecimiento, logística de mercadería
Encargado de Administración	Por cuestiones de pago a proveedores y organización de la agenda de pagos

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico de trabajo

Oficina	X	Sector de fiambrería	X
Sector góndolas	X	Sector de cajas	
Depósito	X	Calle/intemperie	
Condiciones ambientales del puesto			
Iluminación	Apta	Ventilación	Apta
Calor	Ocasional	Frío	Ocasional
Ruido	Ocasional	Otros	-
Maquinarias y herramientas de trabajo:	Computadora, impresora/escaneadora, escáner, calculadora, celular de la empresa, útiles tales como cuadernos, anotadores, lapiceras, entre otros.		
Riesgos:	<ul style="list-style-type: none"> - Resbalones y golpes ocasionales - Raspaduras/cortes por manejo de papelería, carpetas y otros elementos tales como abrochadora, tijera, etc. 		

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

- ropa cómoda y adecuada a la estación del año
- calzado con buena amortiguación, no resbaloso y comfortable

ESPECIFICACIÓN/PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES

Rango de edad (mínima - máxima)	25 a 40 años
Género	Indistinto

Disponibilidad horaria	<table border="1"> <tr> <td>Jornada completa</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Media jornada</td> <td>X</td> <td></td> </tr> </table>			Jornada completa			Media jornada	X	
	Jornada completa								
Media jornada	X								
Prolongación de jornada	Ocasionalmente cuando hay que hacer inventario								
Licencia de conducir B2									
SI		NO	X						

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS

REQUERIMIENTOS INTELECTUALES																					
Instrucción formal	Secundario completo, preferentemente con formación en materias relacionadas al comercio y empresa.																				
Conocimientos informáticos	Nivel avanzado en Word, Excel, correo electrónico y programa de la empresa																				
Capacidades/ habilidades intelectuales	<table border="1"> <tr> <td>Planear</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Analizar</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Dirigir</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Calcular</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Controlar</td> <td>X</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Tomar decisiones</td> <td>X</td> <td></td> </tr> </table>			Planear	X		Analizar	X		Dirigir			Calcular	X		Controlar	X		Tomar decisiones	X	
	Planear	X																			
	Analizar	X																			
	Dirigir																				
	Calcular	X																			
	Controlar	X																			
Tomar decisiones	X																				
Experiencia laboral indispensable																					
0 Años		Entre 2 y 5 años	X																		

Entre 1 y 2 años		Más de 5 años	
------------------	--	---------------	--

COMPETENCIAS CONDUCTUALES INDISPENSABLES			
Respeto en el trato	X	Compromiso	X
Amabilidad		Adaptación y flexibilidad a los cambios	X
Trabajo en equipo		Habilidades comunicativas	X
Predisposición constante	X	Compañerismo	
Autonomía	X	Honestidad	X
Iniciativa	X	Disciplina	X

REQUISITOS FÍSICOS

CAPACIDAD FÍSICA PARA			
Caminar/desplazarse constantemente	X	Mantenerse de pie muchas horas	
Fijar la vista continuamente	X	Agacharse/ponerse en cuclillas repetitivamente	
Mantenerse sentado mucho tiempo	X	Resistir movimiento persistente de brazos	
Levantar objetos pesados			
• de 0 a 5 Kilogramos	X		
• entre 5 y 10 Kilogramos			
• más de 10 Kilogramos			



Observaciones:

Aprobado por:

	<p>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</p> <hr/> <p>ENCARGADO/A DE RECURSOS HUMANOS</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha de última edición:</p> <p>N° de páginas:</p>
---	---	---

Puestos/cargos que supervisa: Ninguno

Nombre del puesto al que reporta: Gerente

Horarios de trabajo: De 08:30 hs a 14:30 hs.

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Propósito general del puesto: Implementar y mantener actualizados los aspectos legales referidos al personal, crear un equipo de trabajo motivado y eficiente, y colaborar en la construcción de un buen clima laboral

Funciones principales del puesto:

- Organizar la agenda semanal de los horarios de los empleados en conjunto con los Encargados de Sucursal
- Manejar todos los documentos relativos al personal, tales como legajos y planillas de entrega de uniformes y elementos de trabajo
- Controlar mensualmente las horas totales registradas por los empleados y pasarle el informe al contador para que este último pueda liquidar correctamente los sueldos
- Promover un ambiente organizacional de satisfacción para el personal
- Efectuar el pago mensual del sueldo a los empleados, hacerles firmar el recibo y entregarles la copia correspondiente

Actividades ocasionales/espóricas:

- Planificar e implementar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción de la empresa
- Participar activamente en el diseño, la elección del uniforme de trabajo y la entrega del mismo a los colaboradores
- Planificar e implementar un programa de evaluación del desempeño del personal
- Planificar y guiar procesos de capacitación de los empleados

- Atender inspecciones referidas al personal
- Presentar documentación solicitada en entidades gubernamentales

Responsabilidad sobre:

Recursos financieros		Información/documentación	X
Vehículos		Personal	X
Maquinarias y equipos	X	Atención al cliente	
Mercadería		Contacto con proveedores	
Infraestructura		Contacto c/ entidades	X

Relaciones con entidades/personas externas a la organización:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Entes gubernamentales	Presentar documentos solicitados o atender inspecciones referidas al personal.
Contador	Cuestiones relacionadas tanto al sueldo del personal como a documentación del mismo e informe de las horas de trabajo.

Relaciones internas:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Empleados de la empresa en general	Por temas laborales del día a día, como clima laboral, horarios de trabajo o cuestiones salariales.
Gerente	Por cuestiones importantes relativas al personal tales como selección, inducción, desvinculaciones, sueldos, normativas legales,

	situaciones conflictivas de los colaboradores, entre otras.
--	---

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico de trabajo			
Oficina	X	Sector de fiambrería	
Sector góndolas		Sector de cajas	
Depósito		Calle/intemperie	
Condiciones ambientales del puesto			
Iluminación	Apta	Ventilación	Apta
Calor	Ocasional	Frío	ocasional
Ruido	-	Otros	-
Maquinarias y herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Impresora/escaneadora - Contador de billetes - Abrochadora, fibrones, lápiz verificador de billetes - Escáner 		
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Fatiga visual por constante fijación de la vista frente a la computadora - Fatigas musculares o de espalda y extremidades por estar constantemente sentada - Raspaduras/cortes por manejo de papelería, carpetas y otros elementos tales como abrochadora, tijera, etc. 		

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

- ropa cómoda y adecuada a la estación del año

- calzado cómodo y anti resbalos

ESPECIFICACIÓN/PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES							
Rango de edad (mínima - máxima)	25 a 45 años						
Género	Indistinto						
Disponibilidad horaria	<table border="1"> <tr> <td>Jornada completa</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Media jornada</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> </table>			Jornada completa	<input type="checkbox"/>	Media jornada	<input checked="" type="checkbox"/>
Jornada completa	<input type="checkbox"/>						
Media jornada	<input checked="" type="checkbox"/>						
Prolongación de jornada	Ocasionalmente cuando hay que hacer inventario						
Licencia de conducir B2							
SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>				

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS

REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	
Instrucción formal	Secundario completo, preferentemente con formación en materia de administración y manejo de personal
Conocimientos informáticos	Manejo de: <ul style="list-style-type: none"> ● paquete Microsoft Office nivel avanzado ● programa de la empresa nivel avanzado ● redes sociales nivel intermedio/avanzado ● programas varios de edición de anuncios

Capacidades/ habilidades intelectuales	Planear	X
	Analizar	X
	Dirigir	X
	Calcular	
	Controlar	X
	Tomar decisiones	X
Experiencia laboral indispensable		
0 Años		Entre 2 y 5 años
Entre 1 y 2 años	X	Más de 5 años

COMPETENCIAS CONDUCTUALES INDISPENSABLES			
Respeto en el trato	X	Compromiso	X
Amabilidad	X	Adaptación y flexibilidad a los cambios	X
Trabajo en equipo	X	Habilidades comunicativas	X
Predisposición constante	X	Compañerismo	X
Autonomía	X	Honestidad	X
Iniciativa	X	Disciplina	X

REQUISITOS FÍSICOS

CAPACIDAD FÍSICA PARA			
Caminar/desplazarse constantemente		Mantenerse de pie muchas horas	

Fijar la vista continuamente	X	Agacharse/ponerse en cuclillas repetitivamente	
Mantenerse sentado mucho tiempo	X	Resistir movimiento persistente de brazos	
Levantar objetos pesados			
• de 0 a 5 Kilogramos	X		
• entre 5 y 10 Kilogramos			
• más de 10 Kilogramos			

Observaciones: Si bien su lugar físico específico de trabajo es la oficina, por las características de su puesto suele circular por todas las áreas en ambas sucursales y también realizar trámites fuera de la organización.

Aprobado por:

	<p>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</p> <hr/> <p>ENCARGADO/A DE SUCURSAL</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha de última edición:</p> <p>N° de páginas:</p>
---	---	---

Puestos/cargos que supervisa: Cajeros, Vendedores de Fiambrería y Repositores

Nombre del puesto al que reporta: Gerente

Horarios de trabajo:

- Para Encargado de Sucursal de turno mañana: de 8:30 hs a 14:30 hs
- Para Encargado de Sucursal de turno tarde: de 16:30 hs a 22:30 hs

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Propósito general del puesto: Lograr que el personal trabaje de modo eficiente y ordenado, asegurar que se brinde al público un servicio íntegro y que cada cliente se vaya satisfecho.

Funciones principales del puesto:

- abrir y cerrar el local
- controlar que el negocio esté en condiciones físicas
- controlar que los empleados cumplan con las normativas de seguridad e higiene determinadas para su trabajo
- arqueo y cierre de cajas, supervisando desde el inicio hasta el cierre de caja total al final del turno
- entregar a los cajeros todos los días una determinada cantidad de dinero en cambio
- comunicar al personal las ofertas y promociones del día al inicio de cada turno, corroborando a su vez que sean transmitidas al público
- delegar al repositor el armado de los pedidos para el otro local en caso de que este último solicite mercadería
- supervisar las cantidades de los productos cobrados en las facturas e ingresarlos

al sistema con sus debidos códigos de barra.

- dejar registro en el sistema de las entradas y salidas de la cantidad exacta de cada producto que se recepciona y que se envía de un local a otro.
- realizar los retiros de caja, cada una hora y guardar el dinero
- recibir las exigencias/sugerencias de los proveedores y corroborar que los empleados en el salón respeten el formato de exposición de productos solicitado por dichos proveedores

Actividades ocasionales/espórádicas:

- pago a proveedores
- en caso de exceso de demanda o de faltante de personal en algún sector, cubrir las actividades del mismo a los fines de que el local funcione correctamente en su turno
- dar el visto bueno o ayudar al Encargado de Recursos Humanos a definir puntual los empleados manifiestan que deban cambiar su horario de trabajo y finalmente comunicarles a los empleados los horarios semanales, comunicándole los casos en los que por alguna situación
- comunicar al personal noticias internas relacionadas a novedades con respecto a la mercadería, cambios en el salón, rotaciones de puestos, entre otras
- recibir a los nuevos proveedores, escuchar la propuesta de su producto y agendar una vía de contacto para mantenerse comunicados. Posteriormente, transmitir al Encargado de Compras dicha propuesta para que sea evaluada junto con los Gerentes
- en caso de observar que el código de algún producto no figura en el sistema, comunicárselo al Encargado Administrativo para que posteriormente ella lo cargue
- asistir a los cajeros en caso de que se deba anular una compra
- elaborar las notas de crédito a los clientes que soliciten cambiar algún producto defectuoso
- realizar un control total del stock de mercadería junto con el repositor de turno para luego entregarle un registro con dicha información al Encargado de Compras
- Garantizar que todos los años se haga la recarga correspondiente de los matafuegos del local

Responsabilidad sobre:

Recursos financieros	X	Información/documentación	X
Vehículos		Personal	X
Maquinarias y equipos	X	Atención al cliente	X
Mercadería	X	Contacto con proveedores	X
Infraestructura	X	Contacto c/ entidades	

Relaciones con entidades/personas externas a la organización:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Proveedores	Escuchar sus propuestas, crear vías de contacto con ellos, pagarles y recibirles mercadería
Clientes	Para recibir reclamos/sugerencias, atender sus inquietudes, o solucionar inconvenientes de cobros, recepcionar los pedidos de teléfono, entre otras
Repositores externos	Indicarles cuestiones del salón de venta y reposición de mercadería.

Relaciones internas:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Empleados de la empresa	Para guiarlos y acompañarlos en su labor, controlar su desempeño, motivarlos, indicarles errores, aplicar sanciones de ser necesario, escuchar sus inquietudes y sugerencias, entre otras.
Gerentes	Detallarles la venta de los locales en su turno, consultarles en caso de tener que tomar decisiones importantes, escuchar y poner en práctica sus pedidos.

Encargado de Recursos Humanos	de	Comunicarles cuestiones relacionadas al personal
Encargado de Compras	de	Informarlo sobre el stock de mercadería

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico de trabajo			
Oficina	X	Sector fiambrería	de X
Sector góndolas	X	Sector de cajas	X
Depósito	X	Calle/intemperie	
Condiciones ambientales del puesto			
Iluminación	Apta	Ventilación	Apta
Calor	ocasional	Frío	Ocasional
Ruido	Permanente	Otros	
Maquinarias y herramientas de trabajo:	<ul style="list-style-type: none"> - Cotidianas: computadora, canastos, carros, elementos de protección personal, carretas, utensilios de limpieza, balanza, scanner, impresora de computadora, impresora fiscal, cúter, lapiceras - Ocasionales: máquinas de fiambrería, cajas registradoras, posnet 		
Riesgos:	Resbalones, golpes, cortaduras, raspaduras, caídas, hernias, entre otras		

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

- Faja
- ropa cómoda y adecuada a la estación del año
- Calzado cómodo y apto para la tarea

ESPECIFICACIÓN/PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES							
Rango de edad (mín-máx)	25 a 45 años						
Género	Indistinto						
Disponibilidad horaria	<table border="1"> <tr> <td>Jornada completa</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Media jornada</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>			Jornada completa	<input checked="" type="checkbox"/>	Media jornada	<input type="checkbox"/>
Jornada completa	<input checked="" type="checkbox"/>						
Media jornada	<input type="checkbox"/>						
Prolongación de jornada	Ocasionalmente cuando hay que hacer inventario						
Licencia de conducir B2							
SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input checked="" type="checkbox"/>				

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS

REQUERIMIENTOS INTELECTUALES	
Instrucción formal	Secundario completo
Conocimientos informáticos	Nivel avanzado en Word, Excel, correo electrónico y programa de la empresa

Capacidades/ habilidades intelectuales	Planear	X
	Analizar	X
	Dirigir	X
	Calcular	X
	Controlar	X
	Tomar decisiones	X
	Experiencia laboral indispensable	
0 Años		Entre 2 y 5 años
Entre 1 y 2 años	X	Más de 5 años

COMPETENCIAS CONDUCTUALES INDISPENSABLES			
Respeto en el trato	X	Compromiso	X
Amabilidad	X	Adaptación y flexibilidad a los cambios	X
Trabajo en equipo	X	Habilidades comunicativas	X
Predisposición constante	X	Compañerismo	X
Autonomía	X	Honestidad	X
Iniciativa	X	Disciplina	X

REQUISITOS FÍSICOS

CAPACIDAD FÍSICA PARA			
Caminar/desplazarse constantemente	X	Mantenerse de pie muchas horas	X
Fijar la vista continuamente	X	Agacharse/ponerse en cuclillas repetitivamente	X
Mantenerse sentado mucho tiempo		Resistir movimiento persistente de brazos	X
Levantar objetos pesados			
• de 0 a 5 Kilogramos			
• entre 5 y 10 Kilogramos	X		
• más de 10 Kilogramos			

Observaciones:

Aprobado por:

	<p>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</p> <hr/> <p>CAJERO/A</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha de última edición:</p> <p>N° de páginas:</p>
---	--	---

Puestos/cargos que supervisa: ninguno

Nombre del puesto al que reporta: Encargado de Sucursal

Horarios de trabajo:

- Para Cajeros de turno mañana: de 8:30 hs a 14:30 hs
- Para Cajeros de turno tarde; de 16:30 hs a 22:30 hs

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Propósito general del puesto: Recepcionar y escanear los artículos seleccionados por el cliente, sumar la cantidad correspondiente a la totalidad de su compra, cobrarle y atender cualquier necesidad o consulta que el mismo plantee.

Funciones principales del puesto:

- Interactuar con el cliente, atendiendo sus necesidades.
- Pasar los productos por el scanner o digitar sus códigos.
- Cobrar al cliente, ya sea mediante dinero en efectivo o con tarjetas.
- Embolsar los productos que el cliente lleva.
- Brindar la opción al cliente de llevar la mercadería en su propia bolsa, en cajas o en bolsas ecológicas o de plástico.
- Hacer retiros de dinero de caja.
- Reponer, limpiar y ordenar el sector caja.
- Procurar en cada compra obtener cambio del cliente.
- Ofrecerle al cliente las ofertas vigentes, ya sean semanales o mensuales.
- Recibir los envases retornables de gaseosa o cerveza que traiga el cliente y otorgarle vales donde conste la cantidad y producto correspondiente.
- Realizar la apertura y cierre de caja, y entregar los tickets X y Z al Encargado de Sucursal de turno.

Actividades ocasionales/espórádicas:

- Colaborar con la reposición del salón.
- Colocar los precios de la mercadería del sector caja.
- Pasar por el scanner la mercadería que llevan los empleados del local y anotarla en la cuenta corriente de cada uno, constatando que firmen el ticket.
- Ser el primer contacto que tiene un proveedor nuevo al ingresar a la sucursal y presentarle al Encargado de Sucursal de turno para que en adelante negocie con él.

Responsabilidad sobre:

Recursos financieros	X	Información/documentación	
Vehículos		Personal	
Maquinarias y equipos	X	Atención al cliente	X
Mercadería	X	Contacto con proveedores	X
Infraestructura		Contacto c/ entidades	

Relaciones con entidades/personas externas a la organización:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Clientes	Atención en general, informar a los clientes sobre los precios, ofertas y productos del sector, recibirles envases, cobrarles, entre otras.
Proveedores	El contacto es solamente para recibir al proveedor apenas ingresa al local y derivarlo a hablar con el Encargado de Sucursal.

Relaciones internas:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
------------------	-----------------

Encargado de Sucursal	de	Cumplir con sus pedidos, atender a sus sugerencias, pasar stock de productos del sector, dar aviso en caso de reclamo de clientes, por cuestiones del horario de trabajo, informarle sobre alguna situación específica que se pueda haber dado en el local, entre otras.
Compañeros de trabajo	de	Brindarles soporte cuando la situación lo amerite, y viceversa, corregir algún código o etiqueta mal impresa, y estar en constante comunicación en lo que respecta a precios, promociones y productos.
Encargado de Recursos Humanos	de	Para tratar asuntos personales, salariales o laborales en general.

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico de trabajo			
Oficina		Sector de fiambrería	
Sector góndolas		Sector de cajas	X
Depósito		Calle/intemperie	
Condiciones ambientales del puesto			
Iluminación	Apta	Ventilación	apta
Calor	ocasional	Frío	ocasional
Ruido	permanente	Otros	
Maquinarias y herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Scanner - Impresora fiscal - Caja registradora - Tijera - Posnet 		

	<ul style="list-style-type: none"> - Lápiz detector de billetes - Carros para descargar mercadería
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Fatiga visual - Fatigas musculares o de espalda y extremidades por posición sostenida - Sobrecarga mental por atención al público y exceso de concentración en las tareas - Riesgo de electrocución por conductores de alimentación de las computadoras y máquinas de registro

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

- ropa cómoda y adecuada a la estación del año
- calzado cómodo, con buena amortiguación y no resbaloso

ESPECIFICACIÓN/PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES							
Rango de edad (mínima - máxima)	20 a 40 años						
Género	Indistinto						
Disponibilidad horaria	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td>Jornada completa</td> <td style="width: 50px;"></td> </tr> <tr> <td>Media jornada</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>			Jornada completa		Media jornada	X
Jornada completa							
Media jornada	X						
Prolongación de jornada	Ocasionalmente cuando hay que hacer inventario						
Licencia de conducir B2							
SI		NO	X				

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS

REQUERIMIENTOS INTELECTUALES			
Instrucción formal	Secundario completo		
Conocimientos informáticos	Nivel intermedio en Word, Excel y correo electrónico; y nivel avanzado en programa de la empresa		
Capacidades/habilidades intelectuales	Planear		
	Analizar	X	
	Dirigir		
	Calcular	X	
	Controlar		
	Tomar decisiones		
Experiencia laboral indispensable			
0 Años		Entre 2 y 5 años	
Entre 1 y 2 años	X	Más de 5 años	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES INDISPENSABLES			
Respeto en el trato	X	Compromiso	X
Amabilidad	X	Adaptación y flexibilidad a los cambios	X
Trabajo en equipo		Habilidades comunicativas	X
Predisposición	X	Compañerismo	X

constante			
Autonomía		Honestidad	X
Iniciativa		Disciplina	X

REQUISITOS FÍSICOS

CAPACIDAD FÍSICA PARA			
Caminar/desplazarse constantemente		Mantenerse de pie muchas horas	X
Fijar la vista continuamente	X	Agacharse/ponerse en cuclillas repetitivamente	
Mantenerse sentado mucho tiempo	X	Resistir movimiento persistente de brazos	X
Levantar objetos pesados			
• de 0 a 5 Kilogramos	X		
• entre 5 y 10 Kilogramos			
• más de 10 Kilogramos			

Observaciones:

Aprobado por:

	<p>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</p> <hr/> <p>VENDEDOR/A DE FIAMBRERÍA</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha de última edición:</p> <p>N° de páginas:</p>
---	--	---

Puestos/cargos que supervisa: Ninguno

Nombre del puesto al que reporta: Encargado/a de Sucursal

Horarios de trabajo:

- Para vendedores de fiambrería de turno mañana: de 8:30 hs a 14:30 hs
- Para vendedores de fiambrería de turno tarde: de 16:30 hs a 22:30 hs

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

Propósito general del puesto: Atender y asesorar al cliente, prepararle las piezas de embutidos que solicite y cerrar la venta, asegurándole una experiencia total satisfactoria.

Funciones principales del puesto:

- Preparar las piezas de embutidos para la venta y cargar heladeras
- Ordenar y acomodar el sector fiambrería
- Colocar los productos en el expositor junto con los carteles de precios
- Armar las bandejas de jamón, queso y otros embutidos para la venta
- Armar las bandejas de picada, que incluyen un surtido de diversos fiambres y quesos
- Atender a los clientes, informarlos, prepararles las piezas de embutido a su gusto y cerrar la venta
- Envasar mercadería
- Respetar el orden y la limpieza en la cámara frigorífica

Actividades ocasionales/ esporádicas:

- Recepcionar las piezas de embutido, quesos, jamones, etc. verificando el pedido, la calidad y el peso de las mismas.

- Recepcionar los pedidos de productos panificados al fabricante y controlar dicha mercadería

Responsabilidad sobre:

Recursos financieros		Información/documentación	
Vehículos		Personal	
Maquinarias y equipos	X	Atención al cliente	X
Mercadería	X	Contacto con proveedores	X
Infraestructura	X	Contacto c/ entidades	

Relaciones con entidades/personas externas a la organización:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Clientes	Atención al público, informarlos sobre los precios, ofertas y productos del sector.
Proveedores	Recepción de mercadería, controlando que esté en las cantidades y condiciones adecuadas

Relaciones internas:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Encargado de Sucursal	Recibir instrucciones diarias sobre novedades para la sucursal, pasar stock de productos del sector, dar aviso en caso de reclamo de clientes, pasar detalle del peso de los fiambres y productos panificados que vencieron o se pusieron en mal estado y que no se lograron vender al público con anterioridad, para hacer un ajuste de stock en sistema. Por cuestiones del horario de trabajo, entre otras.
Compañeros de	Colaborar en la sucursal con los sectores indicados por el

trabajo	Encargado de Sucursal, y a su vez, solicitarles su apoyo en caso de tener que chequear algún precio en la caja, corregir algún código de fiambre o etiqueta mal impresa. Estar en constante comunicación en lo que respecta a precios y productos.
Encargado de Recursos Humanos	Para tratar asuntos personales, salariales o laborales en general.

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico de trabajo			
Oficina		Sector de fiambrería	X
Sector góndolas	X	Sector de cajas	
Depósito	X	Calle/intemperie	
Condiciones ambientales del puesto			
Iluminación	Apta	Ventilación	Apta
Calor	Ocasional	Frío	ocasional
Ruido	permanente		
Maquinarias y herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Balanza - Maquina de cortar fiambre - Envasadora - Cuchillos - Maquina selladora - Tijeras - Pinzas - Abrelatas - Cucharon para aceitunas - Tablas 		

Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - cortes y heridas al manipular utensilios propios de fiambrería - cortes y golpes al utilizar la maquinaria del sector - contactos eléctricos
----------------	--

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL
<ul style="list-style-type: none"> - cofia - delantal - guantes descartables - calzado anti resbalos

ESPECIFICACIÓN/PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES							
Rango de edad (mínima - máxima)	22 a 45						
Género	Indistinto						
Disponibilidad horaria	<table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Jornada completa</td> <td style="width: 30px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #FFD700;">Media jornada</td> <td style="text-align: center;">X</td> </tr> </table>			Jornada completa		Media jornada	X
Jornada completa							
Media jornada	X						
Prolongación de jornada	Ocasionalmente cuando hay que hacer inventario						
Licencia de conducir B2							
SI		NO	X				

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS

REQUERIMIENTOS INTELECTUALES

Instrucción formal	Secundario completo y preferentemente con conocimientos en materia de Bromatología/Calidad Alimenticia		
Conocimientos informáticos	Nivel básico en Word, Excel, correo electrónico y programa de la empresa		
Capacidades/habilidades intelectuales	Planear		
	Analizar		
	Dirigir		
	Calcular	X	
	Controlar	X	
	Tomar decisiones		
Experiencia laboral indispensable			
0 Años		Entre 2 y 5 años	
Entre 1 y 2 años	X	Más de 5 años	

COMPETENCIAS CONDUCTUALES INDISPENSABLES			
Respeto en el trato	X	Compromiso	X
Amabilidad	X	Adaptación y flexibilidad a los cambios	
Trabajo en equipo	X	Habilidades comunicativas	X
Predisposición constante		Compañerismo	
Autonomía	X	Honestidad	X

Iniciativa		Disciplina	X
-------------------	--	-------------------	---

REQUISITOS FÍSICOS

CAPACIDAD FÍSICA PARA			
Caminar/desplazarse constantemente	X	Mantenerse de pie muchas horas	X
Fijar la vista continuamente		Agacharse/ponerse en cuclillas repetitivamente	
Mantenerse sentado mucho tiempo		Resistir movimiento persistente de brazos	X
Levantar objetos pesados			
• de 0 a 5 Kilogramos			
• entre 5 y 10 Kilogramos			
• más de 10 Kilogramos	X		

Observaciones:

Aprobado por:

	<p>DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO</p> <hr/> <p>REPOSITOR/A</p>	<p>Código:</p> <p>Fecha de última edición:</p> <p>N° de páginas:</p>
---	---	---

<p>Puestos/cargos que supervisa: Ninguno</p>
<p>Nombre del puesto al que reporta: Encargado de Sucursal</p>
<p>Horarios de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none">• Para Repositor turno mañana: de 8:30 hs a 14:30 hs• Para Repositor turno tarde: de 16:30 hs a 22:30 hs

INFORMACIÓN GENERAL DEL PUESTO

<p>Propósito general del puesto: colocar toda la mercadería correspondiente en las estanterías y góndolas. Su función más importante es que todo esté debidamente acomodado, ordenado y limpio, tanto en el salón de ventas como en el depósito.</p>
<p>Funciones principales del puesto:</p> <ul style="list-style-type: none">• Controlar y recepcionar toda la mercadería que ingresa al supermercado y los exhibidores, constatando que lo facturado coincida con lo recibido en el local• Separar adecuadamente la mercadería que debe ser enviada a la otra sucursal• Mantener en completa higiene las góndolas y muebles donde se exhiben los productos• Clasificar la mercadería y colocarla en las góndolas y estanterías correspondientes• Mantener las estanterías siempre con productos disponibles para el cliente, ordenándolos de acuerdo a su fecha de vencimiento• Garantizar y mantener los porcentajes de exhibición de los productos pactados entre el súper y cada empresa determinada• Participar activamente en el control de stock, junto con el Encargado de Sucursal• Corroborar que la mercadería del depósito respete el mismo orden que en el salón de ventas

- Mantener el depósito y la cámara frigorífica limpia y ordenada
- Responder a las consultas del cliente y asesorarlo en lo que necesite
- Verificar que los precios de los productos de góndola sean los correctos y que estén ubicados correctamente

Actividades ocasionales/ esporádicas:

- Tener preparados los cajones con los envases vacíos correspondientes de bebidas retornables, listos para entregar a las empresas que proveedoras
- Preparar los pedidos de mercadería solicitados para enviar al otro local
- Brindar soporte a los demás sectores del salón de ventas en caso de ser necesario
- Dar aviso al Encargado de Sucursal cuando se encuentre algún producto cuyo precio de góndola no fue actualizado, a los fines de que el mismo sea corregido
- Limpiar la zona cuando se rompe o derrama un producto
- Organizar, sectorizar y ordenar el depósito para la realización del inventario anual

Responsabilidad sobre:

Recursos financieros		Información/documentación	
Vehículos		Personal	
Maquinarias y equipos	X	Atención al cliente	X
Mercadería	X	Contacto con proveedores	X
Infraestructura		Contacto c/ entidades	

Relaciones con entidades/personas externas a la organización:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Clientes	Brindarles atención y asistencia en caso de lo requiera
Proveedores	Recibir y controlar mercadería

Relaciones internas:

CON QUIÉN	PARA QUÉ
Encargados de Sucursal	Recibir indicaciones sobre tareas a realizar, tales como cambios en las ubicaciones de los productos, exhibiciones de oferta. Colaborar con el encargado en lo que requiera, comunicarle si hay diferencias en los precios de los productos, informar sobre quejas o sugerencias de los clientes, entre otras.
Empleados en general	Colaborar con ellos cuando necesitan ayuda o solicitarla en caso de requerir. Si un cliente reclama un precio, constatar junto con el cajero que los mismos sean correctos en la góndola.
Encargado/a de Recursos Humanos	Para tratar algunos asuntos laborales tales como vacaciones, horarios de trabajo, cuestiones salariales, etc.
Gerente	Acompañar en el relevamiento e inspección del estado del depósito y el salón de ventas.

CONDICIONES DE TRABAJO

Lugar físico de trabajo			
Oficina		Sector de fiambrería	
Sector góndolas	X	Sector de cajas	
Depósito	X	Calle/intemperie	
Condiciones ambientales del puesto			
Iluminación	Apta	Ventilación	apta
Calor	ocasional	Frío	ocasional
Ruido	ocasional	Otros	-

Maquinarias y herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Computadora - Carros para descargar mercadería - Tijeras, trincheta - Cinta para preparar mercadería para enviar - Fibrones - Changuitos de súper - Balanza báscula industrial - Elemento de limpieza tales como escobillón industrial, lampazo, secador de piso
Riesgos	<ul style="list-style-type: none"> - Fatiga visual por revisión frecuente de fechas de vencimiento y precios de los productos - Fatigas musculares o de espalda y extremidades por estar en movimiento constante, alzando mercadería y agachándose y poniéndose de pie repetitivamente - Hernias por levantar objetos pesados - Resbalones - golpes debido al desplazamiento frecuente por el salón de ventas y el depósito - Cortaduras por el uso cotidiano de trinchetas y tijeras

ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL

- Faja para la espalda
- ropa cómoda y adecuada a la estación del año
- calzado con buena amortiguación, no resbaloso y comfortable
- Guantes moteados

ESPECIFICACIÓN/PERFIL DEL PUESTO

REQUERIMIENTOS GENERALES	
Rango de edad (mínima - máxima)	20 a 40 años
Género	Masculino

Disponibilidad horaria	Jornada completa		
	Media jornada		X
Prolongación de jornada	Ocasionalmente cuando se debe hacer el inventario		
Licencia de conducir B2			
SI		NO	X

CONOCIMIENTOS O COMPETENCIAS

REQUERIMIENTOS INTELECTUALES			
Instrucción formal	Secundario completo		
Conocimientos informáticos	Nivel intermedio en Word y correo electrónico; y nivel avanzado en Excel y en el programa de la empresa		
Capacidades/ habilidades intelectuales	Planear		
	Analizar	X	
	Dirigir		
	Calcular	X	
	Controlar	X	
	Tomar decisiones		
Experiencia laboral indispensable			
0 Años		Entre 2 y 5 años	

Entre 1 y 2 años	X	Más de 5 años	
------------------	---	---------------	--

COMPETENCIAS CONDUCTUALES INDISPENSABLES			
Respeto en el trato	X	Compromiso	X
Amabilidad	X	Adaptación y flexibilidad a los cambios	
Trabajo en equipo	X	Habilidades comunicativas	X
Predisposición constante	X	Compañerismo	
Autonomía		Honestidad	X
Iniciativa	X	Disciplina	X

REQUISITOS FÍSICOS

CAPACIDAD FÍSICA PARA			
Caminar/desplazarse constantemente	X	Mantenerse de pie muchas horas	X
Fijar la vista continuamente	X	Agacharse/ponerse en cuclillas repetitivamente	X
Mantenerse sentado mucho tiempo		Resistir movimiento persistente de brazos	X
Levantar objetos pesados			
• de 0 a 5 Kilogramos			
• entre 5 y 10 Kilogramos			
• más de 10 Kilogramos	X		



Observaciones:

Aprobado por: