



Agradecimientos

- ∞ A mis queridos Padres; Doctor Carlos Gil Brum y Annie Combes Tillard.
- ∞ A Felipe, mi hijo ya nacido.
- ∞ A mis hermanos Ana, Mariana, Juan y Santiago.
- ∞ A mi tutora, Licenciada Ana Carolina Razzi que tanto me ha ayudado y acompañado.
- ∞ A Brego.
- ∞ A mis sobrinos (Igna, Cande, Justi, Facu, María y Grego).
- ∞ A mis amigos.
- ∞ Al capital humano de Tassaroli S.A.
- ∞ Y a todas las personas que de una u otra manera me ayudaron en este proceso de aprendizaje universitario.



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



PROYECTO DE GRADO

“DISEÑO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA
EMPRESA TASSAROLI S.A. FOCALIZACIÓN EN LOS
SUBSISTEMAS PREVISIÓN Y PROVISIÓN”.

Alumno: Gil Combes, Eduardo I.

Docente Tutor: Lic. Razzi, Ana Carolina



FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

**Facultad de Ciencias de la
Administración**

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:... Córdoba 20/11/2013...

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado:..... "Diseño del área de Recursos Humanos en la empresa TASSAROLI S.A." "Focalización en los subsistemas Previsión y Provisión".....

Integrantes:..Gil Combes, Eduardo Ignacio.... Carrera: Licenciatura en RRHH..

Profesor Tutor del PG:...Licenciada..Ana Carolina Razzi...

Miembros del Tribunal Evaluador:....Palacios, Flavio.....
.....Barrale, Susana.....

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

.....

.....

.....

.....

.....



Índice



Contenido

Agradecimientos.....	1
INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO	3
Índice	4
Introducción.....	7
Resumen	8
Objetivo general:.....	9
Objetivos específicos:.....	9
Desarrollo	11
Capítulo Uno	12
Marco Teórico.....	12
Capítulo Dos	25
Relevamiento.....	25
2.1 Reseña histórica de la organización.....	26
2.2 Localización de la empresa.....	26
2.3 Mapa San Rafael - Mendoza	27
2.4 Historia de Tassaroli.....	28
2.5 Organigrama Funcional actual de la empresa.....	29
2.5.1 Análisis de cada una de las Gerencias.....	30
2.6 Fuentes de información	32
2.6.1 Entrevistas	32
2.7.1 Cuestionarios	36
Capítulo Tres	40
Análisis y Diagnóstico	40
3.1 Análisis DAFO de la empresa.....	41
3.1.1 Debilidades:.....	42
3.1.2 Amenazas	44
3.1.3 Fortalezas:	45
3.1.4 Oportunidades.....	46
3.2 Análisis DAFO del Departamento de Activos Humanos	48
3.2.1 Debilidades.....	48
3.2.2 Amenazas	50
3.2.3 Fortalezas	51
3.2.4 Oportunidades	53
3.3 Análisis de las entrevistas y cuestionarios	54



3.4	Análisis de lo relevado en las entrevistas y cuestionarios realizados	55
3.4.1	Estructura Organizacional.....	55
3.4.2	Subsistema de Previsión	56
3.4.3	Subsistema de Provisión.....	57
Capítulo Cuatro	59
Propuestas de mejora.	59
4.1	Estructura Organizacional	60
4.1.1	Principales cambios en la estructura organizacional.....	61
4.1.2	Beneficios esperados con los cambios propuestos de rediseño estructural:.....	64
4.2	Subsistema de Previsión.....	65
4.2.1	Prototipo o formato de Análisis y Descripción de Puestos.....	65
4.3	Subsistema de Provisión.....	66
4.3.1	Propuesta de procedimiento de selección de los activos humanos....	66
4.4	Plan de inducción inicial.....	68
Conclusiones finales	70
Bibliografía	74
Capítulo 5	77
Anexos	77
5.1	Anexos Capítulo Dos:	78
5.1.1	Preguntas de entrevista realizadas al Gerente de los Activos Humanos	78
5.1.2	Cuestionario jefes de área	79
5.2	Anexo Capítulo cuatro	80
5.2.1	Procedimiento de Selección de Personal	80
5.2.3	Propuesta de Perfil de puesto	86
5.2.4	Preguntas a realizar en entrevistas de selección	89
5.2.5	Archivo a presentar para “Inducción a la Compañía”.	93



Introducción



Resumen

En el transcurso de la carrera universitaria se trabajó en las diversas aristas que tiene la gestión del Capital Humano dentro de una organización, así como también la importancia de tener integrado dicho departamento, es por esto que a continuación se describe un trabajo de intervención a presentar en la compañía TASSAROLI S.A., en la que se detectaron diversos problemas producto de contar con características particulares a una Pyme que está enfrentando un proceso de crecimiento no planificado, generando desorden organizacional.

Una de las cualidades que presenta esta organización, es que su estructura es simple y desproporcionada producto de un rápido y no planificado crecimiento (mencionado anteriormente); también se encuentra un bajo grado de complejidad; la autoridad está centralizada en una sola persona y existe poca formalización (salvo en las áreas netamente operativas). Otros factores que además se observaron es que en Tassaroli S.A no realiza planificación estratégica y tampoco cuenta con un área que gestione el desarrollo de los Activos Humanos, actualmente sólo se trabaja en la liquidación y administración de nómina.

Este trabajo va a estar enmarcado en el rediseño de los Activos Humanos, abarcado y gestionado de manera funcional los Subsistemas de Previsión y Provisión. Estos subsistemas deben ser considerados como un proceso, en el que se encuentran un conjunto de etapas, métodos y actividades que determinarán los resultados. Creer que el reclutamiento o la selección es una simple aplicación de técnicas e instrumentos es uno de los errores más comunes que llevan a la ineficacia de las organizaciones que no tienen un departamento de gestión humana profesionalizado.

Es por todo esto que se cree conveniente la oportunidad de realizar un proceso integral de la gestión del Capital Humano en la compañía Tassaroli S.A., para posibilitar a la organización una guía para las gestiones en las cuales intervengan los subsistemas de previsión y provisión de los Activos Humanos, de manera de brindar a todas las áreas el soporte que estos



requieran de estos subsistemas, pudiendo la organización obtener un análisis y descripción de las tareas, responsabilidades y capacidades que deben tener los postulantes para cada puesto, llegado hasta el momento de tomar la decisión de incorporar a un nuevo empleado; incluyendo cuales son los pasos y autorizaciones que se deben llevar a cabo para lograr un correcto proceso de reclutamiento, selección, inducción y capacitación, entre otros. Se espera que esta propuesta genere no solamente un mejoramiento en la posibilidad de seleccionar correctamente a las personas para cada puesto vacante; si no también el seguimiento y acompañamiento en la adaptación del nuevo empleado al puesto de trabajo.

Objetivo general:

- ∞ Rediseñar la estructura de la organización incorporando al área de los RRHH, los subsistemas de previsión y provisión en pos del mejoramiento de la calidad de la vida laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivos específicos:

- ∞ Relevar datos e información acerca de la situación general de la empresa Tassaroli S.A, y desde lo particular los elementos que componen el diseño organizacional.
- ∞ Integrar a la estructura organizacional vigente, el área de Recursos Humanos.



- ∞ Crear los Subsistemas de Previsión y Provisión, como núcleos sustanciales para la gestión sustentable de la empresa.
- ∞ Diseñar procedimientos que formalicen las actividades relevantes de cada subsistema analizado.
- ∞ Establecer las conclusiones derivadas de los cambios propuestos en la estructura organizacional.



Desarrollo



Capítulo Uno

Marco Teórico



1.1 Organizaciones

Al momento de determinar la elección del concepto de Organización se pueden encontrar varias corrientes, entre estas se destacan las siguientes: (Capriotti, 1992) parte desde la teoría sistémica para explicar que la organización es un ser vivo, que tiene un “cuerpo”, una historia, evoluciona y cambia, vive en un entorno determinado con el cual se relaciona y se ve influenciada.

(Taylor, 1987) determina que la organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo así su consistencia estática y dinámica; Se podría decir que este concepto toma a la organización como una estructura estática y limitada. Para (Schein, 1982) una organización es la coordinación de diversas actividades que tiene un grupo de personas que trabajan con el fin del logro de un objetivo o propósito en común respetando la división de trabajo, las funciones, y una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

1.2 Cultura Organizacional

Siguiendo con los lineamientos de (Schein, 1982) podríamos decir que la cultura organizacional es un fenómeno profundo, complejo y de difícil comprensión. El mismo autor determina que la cultura es un patrón de premisas básicas que un grupo de personas dado ha inventado, descubierto o desarrollado en el aprendizaje de lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser consideradas válidas y, por lo tanto, pueden ser enseñadas a nuevos miembros como forma correcta de percibir, pensar y sentir con relación a estos problemas.



Este autor determina que la Cultura Organizacional tiene tres niveles a saber:

“ARTEFACTOS: Es el nivel más visible de la cultura, encontramos la estructura física de la empresa y personas que la integran; está el ambiente físico de la organización, su arquitectura, los muebles, los equipos, el vestuario de los integrantes, el patrón de comportamiento, documento, registros, entre otros.

LOS VALORES: Están dirigidos al comportamiento de los miembros de la empresa; son los principios sociales, filosofías, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco.

SUPUESTOS: Son representaciones de las creencias que se tienen acerca de la naturaleza humana y la realidad. Estos tienen la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización.

Además aparecen cuando en repetidas ocasiones se presenta una propuesta de solución a un problema, que con el paso del tiempo termina por aceptarse como real”.

Con sus Tres Niveles de Cultura Organizacional, Edgar Schein (1985.p.64-94) ha realizado una importante contribución para definir cuál es realmente la cultura organizacional en una empresa.

1.3 Activos Humanos

El objetivo básico que persigue la función de los Activos Humanos es alinear el área o profesionales de Gestión Humana con la estrategia de la organización, lo que permitirá implantar la estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se percibe en la fuerte competencia mundial. Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino que se



administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de los Activos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa. Dependiendo de la empresa o institución donde la función de los Activos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades y tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los Activos Humanos, y para esto se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo, el trabajo en equipo, la negociación y la cultura organizacional.

1.3.1 Subsistema de Previsión

En la guía de estudios de la materia Administración de Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico, la autora (Rodríguez, 1998) en la página 43 determina la necesidad de este subsistema, ya que “es necesario que toda organización identifique sus necesidades de personal para que la planificación y organización de los distintos procesos de Recursos Humanos, sirvan eficientemente a los objetivos organizacionales. En este marco la planificación y el análisis de puestos son el insumo básico...”



1.3.1.1 Planificación estratégica

En su libro *El Ejecutivo Eficaz* (Drucker, 1989), plantea que a pesar de que a menudo se considera a la planeación como una de las cuatro funciones administrativas, resulta más adecuado representar a la planeación como si fuera la locomotora que impulsa al tren de la organización, liderazgo y control de actividades. Las organizaciones utilizan dos tipos de planes. Los planes estratégicos elaborados por los administradores de los niveles altos y medios, donde se establecen las metas generales de la organización, en tanto que los planes operativos muestran cómo es que se habrán de implantar los planes estratégicos en las actividades de todos los días. A los planes estratégicos y a los operativos los relacionan las metas y los objetivos, los cuales deben de reflejar la declaración de la misión de la organización, la meta planeada por la dirección que justifica la existencia de la organización.

Las declaraciones de la misión organizacional se basan en premisas de planeación, en supuestos básicos acerca del propósito de la organización, sus valores, habilidades distintivas, y su lugar en el mundo. Los planes estratégicos y los operativos difieren en sus horizontes de tiempo, en su ámbito de acción, complejidad e impacto y en su independencia.

1.3.1.2 Descripción y Análisis de Puestos

“La descripción de puestos o cargos es una fuente de información básica para toda la planeación de recursos humanos. Es necesaria para la selección, el adiestramiento, la carga de trabajo, los incentivos y la administración salarial.

Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en una empresa. También podemos describirla como la enumeración detallada de las atribuciones o tareas que hará el ocupante del puesto, la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las



atribuciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende. Todas las fases que se ejecutan en el trabajo constituyen el cargo total. Un cargo "es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama". Cita del autor (Salinas, Javier 2001, *Gestiopolis*, [revista electrónica], [fecha de consulta 17/05/2013], www.gestiopolis.com)

El análisis de puestos tiene que ver con los aspectos extrínsecos, con los requisitos que el puesto exige a su ocupante, se podría decir que pretende estudiar y determinar todos los requisitos, las responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige para poder desempeñarlo de manera adecuada.

Existen varios métodos de descripción y análisis de puestos, entre ellos: La observación directa del trabajador mientras ejecuta la labor; los cuestionarios a trabajadores y sus jefes directos; la entrevista directa al empleado; métodos mixtos que combinen dos o más de los anteriores. Estos últimos brindan la posibilidad de contrarrestar las desventajas de cada uno de los métodos, haciendo de esta manera más confiable el estudio.

La descripción de puestos es importante, ya que trata temas claves; el qué, el cómo, el cuándo y el porqué. Estas preguntas dan las bases de la limitación de un cargo, permiten delimitar obligaciones y todas las tareas y atribuciones que son los elementos que conforman un trabajo y que debe cumplir el ocupante.

1.3.2 Subsistema de Provisión

Este subsistema se ve relacionado con los procesos de reclutamiento, selección e inducción del personal.



1.3.2.1 Reclutamiento de Recursos Humanos

El reclutamiento de personal se refiere a la actividad de divulgación o llamada de invitación, para los individuos que cumplieren con los requerimientos o necesidades del puesto de trabajo del cual se trate; por lo tanto es una actividad positiva y de invitación. A la que le corresponde atraer de manera selectiva, mediante técnicas de divulgación y comunicación candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige.

Entonces el objetivo del reclutamiento de personal, es atraer candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige.

1.3.2.2 Proceso de Selección de Recursos Humanos

Según (Waingortin, 2013, *buenos negocios*, [Blog] [17/05/2013], <http://th428180.blogspot.com.ar/2013/01/el-tecnico-en-recursos-humanos-es-el.html>) “En la actualidad es universalmente reconocida la importancia que tiene el capital humano (la dotación de personal) como factor de éxito de una empresa en el mediano/largo plazo. La calidad del capital humano con que cuente una empresa será una cuestión vital para que se alcancen los objetivos anuales establecidos y para ello es indispensable tener un adecuado proceso de selección de personal cuyos filtros minimicen la posibilidad de errores; ya que, estudios efectuados consideran que el costo de poner a un nuevo empleado en producción varía entre 3 a 5 sueldos.

El objetivo básico de todo proceso de selección es escoger y calificar los candidatos más adecuados para responder a las necesidades que plantea la organización. Si en realidad todos los individuos fueran iguales y tuvieran iguales condiciones para aprender y trabajar, no sería necesario un proceso de selección”.

Podríamos decir entonces que la tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados, aquellos que tengan mayores posibilidades de adaptarse rápidamente al cargo ofrecido (desempeñándose de manera adecuada).



Concluyendo podemos decir que la selección de personal es un proceso destinado a buscar, evaluar y reclutar a las personas que reúnen las competencias más apropiadas para desarrollar con eficacia un determinado puesto de trabajo.

1.3.2.3 Proceso de Selección

Siguiendo con las ideas de (Waingortin, 2013), un proceso de selección típico debe incluir:

- ✓ Recepción por RR.HH. de una "solicitud de incorporación de personal" debidamente autorizada.
- ✓ Recolección por RR.HH. de información respecto de la posición a cubrir:
- ✓ Descripción del puesto: se detalla el contenido del cargo (requisito intrínseco de la empresa).

1.- Perfil buscado: contiene los requisitos o especificaciones que debe cumplir el aspirante a ocupar el cargo. Son requisitos extrínsecos a la compañía que debe "traer" el candidato (como ser experiencia anterior, formación académica, competencias requeridas por la posición, etc.).

2.- Determinación del área de los Activos Humanos de la fuente que se utilizará para identificar candidatos. Actualmente las prácticas más usadas son: bases de CVs propias; bolsas de trabajo de las universidades y la publicación de avisos en internet en portales de empleo y/o el uso de sus bases de CVs. Por otro lado, se está expandiendo rápidamente la búsqueda de contactos a través de redes sociales (Linkedin u otros foros virtuales) y es menos frecuente la publicación de avisos en periódicos (también esta es hoy una práctica más costosa).

- ∞ Activos Humanos analiza los CVs obtenidos y preselecciona aquellos que más se acercan al perfil para la posición.



- ∞ Activos Humanos realiza la "primera entrevista" de los preseleccionados a fin de validar las condiciones del candidato y definir si sigue o no en el proceso.
- ∞ Aquellos que siguen pueden tener sucesivamente "pruebas técnicas" necesarias para la posición y "pruebas psicológicas" para ahondar sobre la personalidad del postulante. Cabe mencionar que realizar o no estas pruebas dependen de la decisión de cada empresa.
- ∞ Con todos los elementos reunidos en los pasos anteriores el área de los Activos Humanos elabora un informe de cada candidato finalista y lo pasa para la "entrevista final".
- ∞ La "entrevista final" del/de los candidatos finalistas generalmente es efectuada por el responsable del sector que confeccionó la solicitud de incorporación. Seleccionará al que considera que está en mejores condiciones para cubrir la posición e informa al área de Activos Humanos.
- ∞ En caso de ser aplicable, el área de Activos Humanos efectúa un "pedido de referencias" del finalista elegido para conocer el desempeño y conducta en empleos anteriores.
- ∞ Superados los pasos anteriores, se confirma al candidato la decisión de incorporación y la propuesta económica final. De ser aceptada, se lo envía al examen médico pre ocupacional y se combina la fecha de ingreso.

Respecto de los candidatos no seleccionados, se les comunica que quedaron fuera del proceso de selección y se les agradece el tiempo dispensado.

- ∞ Fin del proceso.

A continuación se analizará cada una de estas etapas.



1.3.2.3.1 Entrevista de Selección

Se trata de una de las partes más importantes del proceso de selección, ya que el seleccionador debe intentar conocer a las personas que en un futuro van a colaborar en su empresa en el menor tiempo posible y buscando hacer la elección más correcta para cada puesto teniendo también en cuenta la cultura organizacional.

Algunos elementos que caracterizan la entrevista son:

- ∞ Es una reunión programada, ya que al candidato se lo cita previamente para que asista a esta fase de la selección.
- ∞ Se lleva a cabo entre dos o más partes, ya que como mínimo intervienen el entrevistador y el entrevistado.
- ∞ Estas dos partes tienen sus roles claramente definidos.
- ∞ Una de las partes ejerce el control, puesto que es el entrevistador quien decide la secuencia de la entrevista.
- ∞ La entrevista siempre se lleva a cabo con un objetivo predeterminado.

El objetivo del proceso de entrevistas es recoger información sobre el candidato para poder considerar su idoneidad al puesto de trabajo que se está ofertando.

La secuencia de la entrevista se refiere a los distintos momentos en los cuales se irán encontrando una vez se vaya avanzando en el proceso. Dicha secuencia dependerá de la empresa y del entrevistador que lleva a cabo el proceso, una entrevista típica puede contener la siguiente secuencia:

1.3.2.3.2 Recepción de datos laborales

Es aquí en donde la empresa debe indicar quien recibirá a él/los postulantes, indicar dónde se realizará el proceso de selección, quién es la persona concreta que realizará la entrevista y cuál es su relación con la



empresa. Se trata de generar un buen clima dentro del entorno en el que se va a llevar a cabo este punto del proceso de selección.

1.3.2.3.3 Obtención de la información

Es lo que usualmente se conoce como la entrevista en sí, es decir la sucesión de preguntas que se van a efectuar. Estas preguntas se suelen dividir en las siguientes fases:

- ∞ Presentación de la empresa. En esta situación es donde se aprovecha para presentar la empresa al postulante, si bien de lo que se trata es de romper el hielo sin necesidad de haber incluido aún alguna pregunta al candidato.
- ∞ Presentación del puesto de trabajo. Se continúa con la generación de este buen ambiente para que los postulantes se sientan cómodos logrando así obtener las respuestas más sinceras a las preguntas realizadas.
- ∞ Preguntas al candidato. Se suceden las cuestiones sobre todo aquello que a la empresa le interesa conocer sobre los prospectos. Podemos encontrar ejemplos de preguntas que pueden hacerse en un punto posterior de este apartado de entrevista. (ver ejemplo de preguntas en ANEXOS).

1.3.2.3.4 Cierre de la entrevista

Es una manera de dar pie a la despedida, y se aprovecha esta fase para dar lugar a que el entrevistado haga las preguntas que desee.



1.4 Inducción al puesto y capacitación inicial

Según (Salvador Gamio, 2013) determina qué; Si bien el proceso de selección de personal se constituye en una herramienta fundamental para contribuir al éxito en el desempeño de un empleado, en sí mismo, esto no es suficiente para garantizar la adaptación de la persona al cargo y el logro de resultados en un corto plazo. Es así como la Inducción se constituye en un proceso necesario para maximizar las potencialidades que el nuevo empleado puede desarrollar.

La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

Hablamos de dos tipos de Inducción: La primera a nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la Misión, el Proyecto organizacional, la Historia, Estructura, Normatividad y beneficios que ofrece la organización a sus empleados. Esta es responsabilidad de la Dirección de Recursos Humanos y se recomienda su realización con una frecuencia una sola vez al momento de ingreso del nuevo empleado. La segunda, denominada Inducción en el Puesto de Trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de elementos, así como la información específica de la dependencia y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización.

1.5 Políticas y Procedimientos

“Las políticas surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura de las organizacionales. Las políticas son reglas que se establecen



para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones que no desean o pongan en peligro el éxito de las funciones específicas. Las políticas de Activos Humanos se refieren a la manera cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos objetivos organizacionales, a la vez que cada empleado logra sus objetivos individuales. Una vez determinadas las políticas ya pueden definirse los procedimientos que se implantarán, estos procedimientos son caminos de acción predeterminados para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización”. Cita (Chiavenato, 2003, P. 127)



Capítulo Dos

Relevamiento



2.1 Reseña histórica de la organización

Tassaroli S.A., es una empresa metalmeccánica de alta tecnología creada en 1953, donde actualmente desarrollan sus labores más de 310 personas.

Tassaroli S.A. se caracteriza por integrar el área de ingeniería con las plantas de mecanizado, forja, tratamientos térmicos y calderería, lo que permite dar versátiles respuestas a los requerimientos del sector petrolero, minero e industrial.

La empresa cuenta con una planta productiva modelo en la localidad de San Rafael, provincia de Mendoza y Bases de Servicios en; Santiago de Chile, Neuquén y Comodoro Rivadavia - Chubut con la que ofrece soluciones eficientes y oportunas, atención personalizada a clientes, servicios de campo y depósitos estratégicos para provisiones de emergencia.

Fuente: (Tassaroli)

2.2 Localización de la empresa

Tassaroli tiene radicada su única planta de producción en la localidad de San Rafael, provincia de Mendoza. “San Rafael es la cabecera del Departamento San Rafael, Provincia de Mendoza, Argentina. Cuenta hoy con un crecimiento bastante acelerado en el turismo mientras que presenta simultáneamente un decaimiento progresivo en la agricultura y la industria.

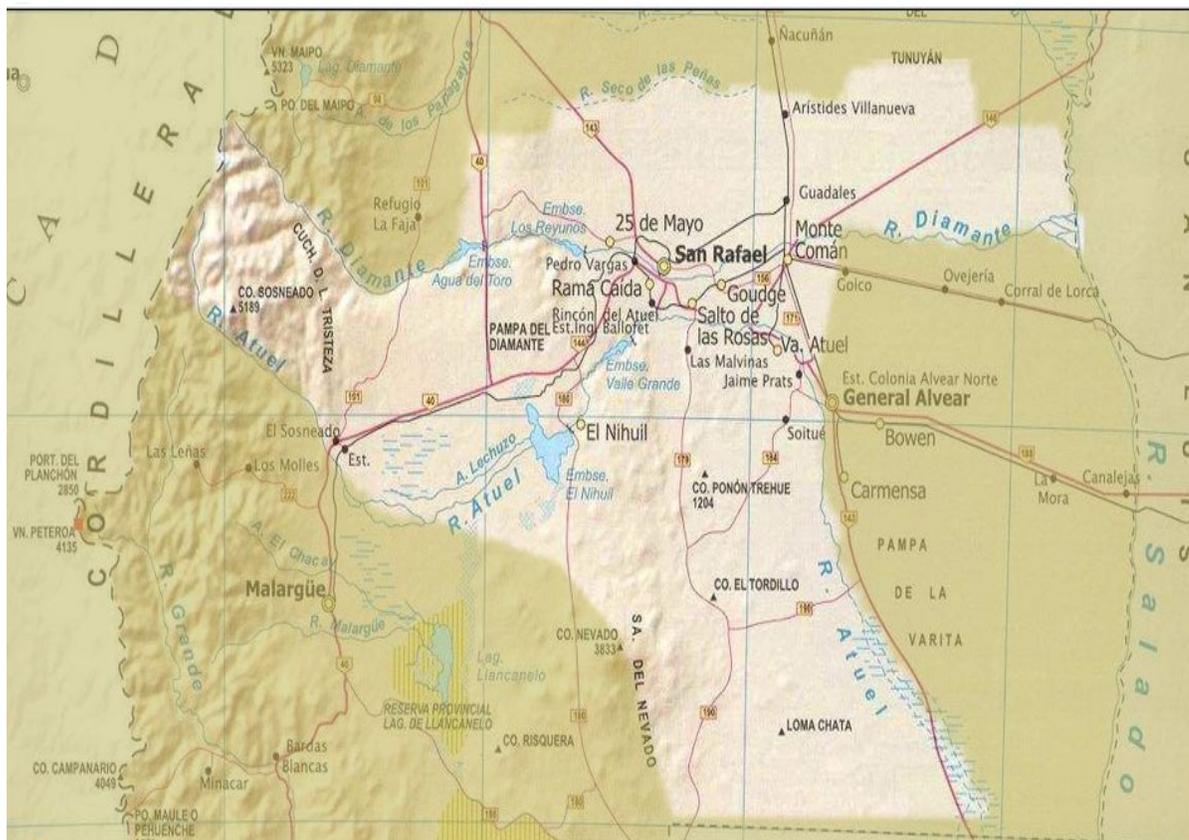
Posee gran importancia en la provincia como en el país. La llegada de nuevos comercios de Buenos Aires, marcan definitivamente la supremacía del sector comercial en la ciudad dejando de lado al sector agrícola-industrial que le dio origen a la misma, forjada por la colectividad francesa, de la cual ya no quedan casi vestigios de sus fundadores.



La ciudad de San Rafael, en la actualidad se posiciona como la segunda ciudad más importante de la provincia de Mendoza y es el principal centro turístico de todo Cuyo, con capacidad de albergar a más de 150 000 visitantes por temporada”

2.3 Mapa San Rafael - Mendoza

Figura 2.1: Mapa San Rafael – Provincia de Mendoza



Fuente: (Wikipedia)



2.4 Historia de Tassaroli

En el año 1953, nace Tassaroli S.A. de la mano del Sr. Don Carlos J. Tassaroli, con tan solo 23 años de edad, toma la decisión de llevar adelante este ambicioso proyecto. Este levanta su primer taller ubicado en Avenida del libertador a metros del km 0 en la localidad de San Rafael, provincia de Mendoza, al llegar al año 1967 por el crecimiento de la compañía, Don Carlos J. Tassaroli debe trasladar el taller a la calle Coronel Plaza (de la misma localidad) en donde adquiere un predio más grande al anterior.

En esta instancia la empresa ya se encontraba integrada por más de 12 empleados. El taller seguía sólo realizando actividades de mecanizado a pedido (todavía no producía en serie).

Llegado el año 1981 nuevamente se debe tomar la decisión de mudar el taller, por el sostenido crecimiento comercial, para trasladarse a la planta actual ubicada en Av. Mitre 3495 de San Rafael Mendoza. Con el objetivo de expandir las fronteras comerciales fuera de la República Argentina, es que en el año 1987 se toma la decisión de dar apertura a una unidad operativa en Santiago de Chile.

En los años posteriores la compañía adquiere su primer torno mecanizado de CNC. según sitio web (Wikipedia) un “Torno de control numérico o torno CNC se refiere a una máquina herramienta del tipo torno que se utiliza para mecanizar piezas de revolución mediante un software de computadora que utiliza datos alfa-numéricos, siguiendo los ejes cartesianos X,Y,Z. Se utiliza para producir en cantidades y con precisión porque la computadora que lleva incorporado controla la ejecución de la pieza. Un torno CNC puede hacer todos los trabajos que normalmente se realizan mediante diferentes tipos de torno como paralelos, copiadores, revólver, automáticos e incluso los verticales. Su rentabilidad depende del tipo de pieza que se mecanice y de la cantidad de piezas que se tengan que mecanizar en una serie”.

La compañía comienza a desarrollar internamente el proceso de forjado de las piezas elaboradas, dando así sus primeros pasos de innovación tecnológica.



Corriendo el año 2003 y a raíz del aumento en la exportación de petróleo en el sur de nuestro país es que se comienza a desarrollar el área de TSP (Tassaroli servicios petroleros), esta se dedica las 24 hs los 365 días del año a brindar servicio de motores de fondo para equipos de terminación de pozos para todas las compañías petroleras que se encuentren trabajando en el Golfo de San Jorge.

En los años subsiguientes y a causa de la escases de torneros en la zona, es que la compañía comienza a llevar a cabo convenios de aprendizaje con las escuelas técnicas de la localidad.

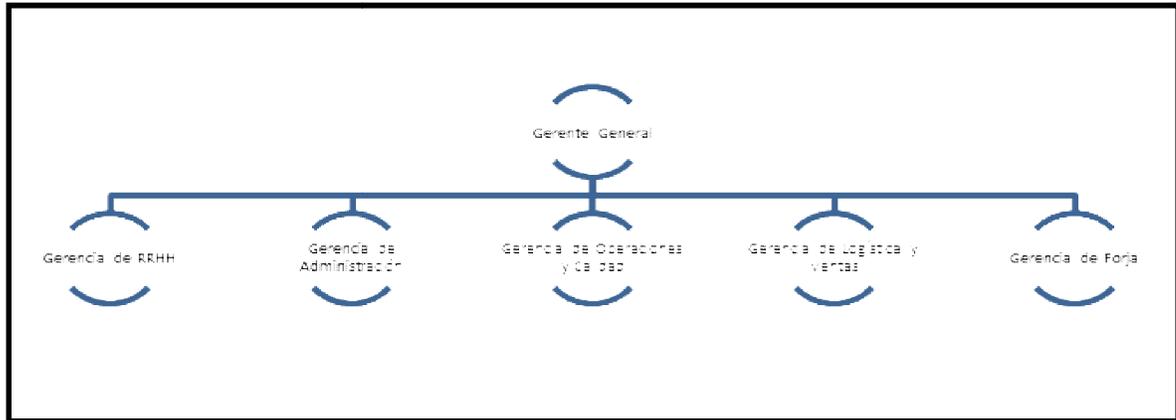
Posteriormente se da comienzo al proceso de informatización de la producción, llegando en el año 2011, en donde siguiendo con el pensamiento de extender sus fronteras, se da apertura de una unidad operativa en la República del Brasil.

2.5 Organigrama Funcional actual de la empresa

A continuación se presenta el organigrama funcional de la organización, este se caracteriza por estar conformado por una Gerencia General y 5 (cinco) Gerencias de Área.



Figura 2.2: Estructura jerárquica de la empresa



Fuente propia.

2.5.1 Análisis de cada una de las Gerencias

2.5.1.1 Gerencia de RRHH

Gerente con estudios nivel secundario, fuerte conocimiento en liquidación de sueldos de planilla y legislación sindical. Anteriormente no ha tenido experiencias gerenciales ni de jefatura, ingreso a la empresa como liquidador de sueldos y a los dos años quedó como gerente del área, próximo a jubilarse, persona muy confiable para el director de la empresa. Tres personas a cargo.

2.5.1.2 Gerencia de Administración

Quien lo direcciona es un joven contador, actualmente realizando MBA; ingresó a la empresa a ocupar el puesto de analista administrativo, y desde hace dos años se desarrolla como gerente. Tiene quince personas a cargo (cuatro por el área de sistemas y once en administración).



2.5.1.3 Gerencia de operaciones y calidad

Su gerente es un joven ingeniero, este anteriormente se desempeñaba como jefe de calidad y fue ascendido a gerente de calidad y operaciones. Por el lado del área de calidad se encuentra representada por siete personas y por el lado de operaciones ciento veinte (su mayoría son operadores) Tiene a su cargo el mayor porcentaje de producción discriminada principalmente en las áreas de tornería y soldadura.

2.5.1.4 Gerencia de Logística y Ventas.

El gerente, es un ex empleado del área comercial del principal cliente de Tassaroli, un dato a tener en cuenta es que este gerente se radica en Capital Federal; por lo tanto no participa en reuniones de ningún tipo y rara vez va a la planta. El área comercial está en su mayoría tercerizada, sus vendedores no son empleados propios si no que éstos venden en varias empresas de diferentes rubros. Existen dos administrativos de ventas que son empleados propios. Por el lado del área de logística, se encuentra conformada por ocho personas.

2.5.1.5 Gerencia de Forja

El gerente del área era un ex gerente de la forja más grande de Sudamérica (Forja San Martín), si bien éste no posee estudios de grado, si dispone de una amplia experiencia en el rubro tanto de forja como matricería. En esta área se desempeñan veinticinco personas.



2.6 Fuentes de información

A continuación se presentan los instrumentos de recolección de datos utilizados en la empresa Tassaroli, estos fueron entrevistas al gerente de recursos humanos y cuestionarios a toda la línea de jefatura.

2.6.1 Entrevistas

Podemos decir que una entrevista es un diálogo o interacción en el que una persona (entrevistador), hace una serie de preguntas a otra persona (entrevistado), con el fin de conocer mejor sus ideas, sus sentimientos su forma de actuar.

En el proceso de relevamiento de este trabajo final de grado, se aplicaron dos entrevistas semi-dirigidas de 120 minutos aproximadamente al señor Félix Espinoza, Gerente de RRHH de la empresa Tassaroli S.A. Estas fueron realizadas en las oficinas del propio gerente durante una jornada laboral normal.

Aquí se pudo indagar sobre la modalidad de reclutamiento, forma en la cual se realizan las entrevistas de selección de la empresa, cómo se lleva a cabo la decisión de contratar entre los diferentes postulantes a un puesto de trabajo, organigrama de la empresa, presentación de los mandos gerenciales, entre otros.



2.6.2 Pautas de Entrevistas Semi-dirigidas

A continuación se describen las variables relevadas durante las entrevistas, así mismo es importante destacar que los datos aquí obtenidos fueron empleados como base para la realización del cuestionario realizado a la línea de jefatura presentado a continuación.

- 1 Situación actual de la empresa
 - 1.1. ¿Qué involucra este proceso de cambio estratégico?
 - 1.2. ¿Cómo se está llevando a cabo este proceso de cambio?

- 2 Puestos de trabajo.
 - 2.1 ¿Existen manuales o perfiles de puestos?.

- 3 Proceso de Selección de RRHH.
 - 3.1 ¿Cómo se lleva a cabo actualmente el proceso de selección?
 - 3.2 ¿Trabajan con consultoras externas en el proceso de selección?
 - 3.3 ¿Qué acciones lleva a cabo el departamento de RRHH?
 - 3.4 ¿Cómo se realiza el reclutamiento?
 - 3.4.1. ¿ Qué porcentaje del reclutamiento se realiza por referidos?
 - 3.4.2. ¿Se utiliza el reclutamiento por medios masivos de comunicación?
 - 3.5 ¿Quién toma la decisión de contratar?
 - 3.5.1 Teniendo en cuenta que la decisión de contratar la realiza el dueño del puesto. ¿El departamento de RRHH realiza algún tipo de capacitación a estos?



2.6.3 Procesamiento de las entrevistas

En la primera entrevista se comenzó profundizando sobre la situación actual de la compañía, esta pregunta fue respondida explicando que la empresa se encuentra vivenciando un proceso de cambio estratégico. Este proceso de cambio no solo involucra la modalidad de trabajo (haciendo referencia a los procesos) si no que, se busca que el cambio parta desde el modo de pensar y analizar las cosas. Hoy la empresa busca la maximización de todos los recursos con los que cuenta, en donde el recurso más importante para Tassaroli S.A., según nos indica el Gerente de RRHH, es su personal. Es por esto que actualmente se trabaja buscando el desarrollo de sus empleados como paso fundamental para poder llevar a cabo de manera efectiva este ambicioso proyecto de cambio, permitiéndoles explotar al máximo las capacidades de los empleados.

Es relevante agregar que como parte del proceso de expansión y profesionalización que se está llevando a cabo en la compañía desde hace 2 años, la misma ha incorporado a un especialista de desarrollo humano conjuntamente con 2 asesores externos y por supuesto sumados a estos, el conocimiento y gestión de los integrantes del área de RRHH en conjunto con todos los colaboradores de la empresa.

En lo relacionado a los puestos de trabajo existentes, si bien no está determinado un formato de descripciones de puestos, existe un listado de características y responsabilidades que se deben llevar a cabo en los puestos de gerencia y nivel intermedio. En los puestos de la operación de planta y supervisión no existen este tipo de datos; no obstante los manuales de puestos operativos es uno de los objetivos a realizarse.

A lo largo de los años, la empresa ha ido cambiando su manera o modalidad a la hora de realizar el reclutamiento, pasando desde la utilización por referidos, parientes de empleados; hasta haber incorporado personal por medio de consultoras externas. Al utilizar la modalidad de reclutamiento por medio de referidos, los directivos indican que sienten la seguridad que los nuevos miembros de la organización van a ser personas de confianza



(haciendo referencia a que según ellos disminuye la probabilidad de posibles futuros litigios legales contra la organización), así como también creen que la permanencia de los empleados en sus puestos de trabajos va a ser prolongada.

Una vez reclutado el personal, se lleva a cabo la entrevista de selección, en esta instancia el área de los Activos Humanos es quien provee de toda la logística para que pueda llevarse a cabo la misma, pero quien toma la decisión de a quién se va a contratar es el “dueño del puesto” o persona que realizó el pedido de búsqueda. Una vez definido él o los postulantes, el paso siguiente es direccionarlo a la realización de los exámenes de rigor y luego la firma del contrato. En el caso de puestos de jefatura y/o gerencia, el director y su mujer son quienes realizan la última entrevista de selección y quienes determinan el ingreso o no del postulante. Lo que significa es que la Gerencia de RRHH en la empresa Tassaroli S.A. solo lleva a cabo tareas administrativas en la gestión de selección de personal.

En cuanto a la modalidad de reclutamiento más común sigue siendo por referidos. Teniendo en cuenta que la compañía se encuentra radicada en una joven ciudad (me refiero a joven, a que San Rafael, en lo social sigue viviendo al ritmo de las localidades jóvenes y pequeñas) es por esto que al momento de existir una necesidad de crear un nuevo puesto o de reemplazo de un empleado (indistintamente si es por una desvinculación directa o indirecta) se pide al personal de la empresa referidos para poder cubrir el puesto en cuestión. También esta misma característica de ser una localidad pequeña, influye en que los ciudadanos se enteran de la vacante muchas veces antes de que se publique la misma por algún medio formal, entonces de manera espontánea estos envían sus CV's a la página web institucional. También se usa el envío de un CV a través de un empleado actual (referido).

Formalmente no se ha dado ni se ha realizado ningún tipo de entrenamiento o entregada información sobre el proceso de entrevistas de selección. Sí, se utilizan las buenas prácticas de la experiencia personal de cada individuo, pero no por un canal formal de comunicación.



Si bien la idea de la compañía es el formalizar la empresa en su totalidad, actualmente no se está llevando a cabo. A la fecha no es frecuente que la empresa utilice los medios masivos de comunicación para reclutar personal. Generalmente el reclutamiento del personal se realiza como comentaba anteriormente, a través de referidos, postulantes espontáneos (se guardan y administran los Currículos Vitae) y/o esporádicamente a través de selectoras externas. Los beneficios que encuentra la empresa en esta práctica son principalmente buscar personal que “se quede a lo largo del tiempo” y que en un futuro no generen litigios legales en contra de la firma.

En lo relacionado a los conocimientos o capacidades operativas, la empresa hoy está teniendo que usar a los operarios con mayor antigüedad o con mayores conocimientos para que enseñen a las nuevas incorporaciones el oficio o profesión, de esta manera se puede inferir la calidad del personal ingresante.

Existen conflictos al momento de contratar personal fuera de la localidad, los conflictos se dan principalmente ya que a estos nuevos empleados se les debe pagar el alquiler, lo cual genera fuertes malestares en el resto de los empleados.

2.7.1 Cuestionarios

En una segunda instancia se realizó un cuestionario a la línea de jefatura de la empresa (tanto staff como operaciones). Dicho instrumento fue construido por Eduardo Gil Combes con el objetivo de profundizar sobre las diferentes metodologías de gestión de los activos humanos que utiliza la empresa Tassaroli S.A..



Las características de dicho cuestionario son que consta de cinco ítems o preguntas, la primera corresponde a saber cómo se ha determinado la decisión de pedir un nuevo empleado (haciendo alusión a si se lleva a cabo planificación de RR.HH.). La segunda hace referencia a la forma en la que fue reclutado el último empleado a su cargo. El tercer punto va dirigido al método que se utilizó para determinar la elección del nuevo empleado entre los restantes postulantes, este punto es importante ya que en la entrevista realizada al gerente de RRHH es este mismo quien informa que quien toma la decisión de contratar es el jefe directo del puesto en cuestión. Siguiendo con el proceso de selección y principalmente para analizar cómo es que se lleva a cabo en la empresa Tassaroli S.A. es que va dirigido el cuarto ítem “¿Qué características busca en los empleados al momento de seleccionarlos?”. El último ítem está dirigido al resultado que se observó en los primeros seis meses de desarrollo del empleado en el puesto de trabajo.

El análisis de dicho relevamiento se detalla en el capítulo 3. Análisis de las entrevistas y cuestionarios de este trabajo final.

2.7.2 Presentación de las frecuencias por cada una de las preguntas realizadas.



2.7.2.1 ¿Cuál fue el motivo que lo llevó a pedir un nuevo colaborador? (último)

¿Cuál fue el motivo que lo llevó a pedir un nuevo colaborador? (último)		
Por conocimiento del mercado	0	0%
Por despidos o renuncias	4	57,14%
Por nuevos desafíos u objetivos	1	14,28%
Por planificación previa	0	0%
Por nuevos contratos	2	28,57%

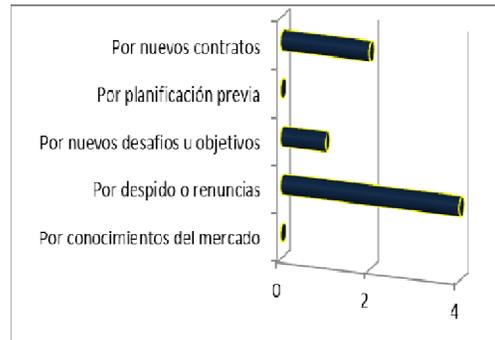


Figura 2.3 y 2.4

2.7.2.2 ¿Por qué medio se enteró de la búsqueda el último personal a cargo suyo?

¿Por qué medio se enteró de la búsqueda el último personal a cargo suyo?		
Boca en boca	4	57,14%
Avisos clasificados	1	14,28%
Entrega espontánea en la planta	0	0%
Recomendados	0	0%
Selectora	2	28,57%



Figura 2.5 y 2.6



2.7.2.3 ¿Qué característica busca en los empleados al momento de seleccionarlos?

¿Qué característica busca en los empleados al momento de seleccionarlos?		
Estudios secundarios	1	14,28%
Provincialismo	0	0%
Especializaciones	3	42,85%
Solteros	1	14,28%
Por la edad	2	28,57%

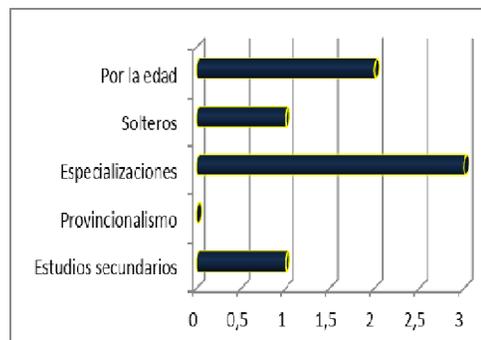


Figura 2.7 y 2.8

2.7.2.4 ¿Cuál fue el resultado de los primeros seis meses de este empleado?

¿Cuál fue el resultado de los primeros seis meses de este empleado?		
Se adecuaban a sus expectativas	3	42,85%
Mejor de lo que esperaba	1	14,28%
Por debajo de lo esperado	2	28,57%
Mal desempeño	1	14,28%

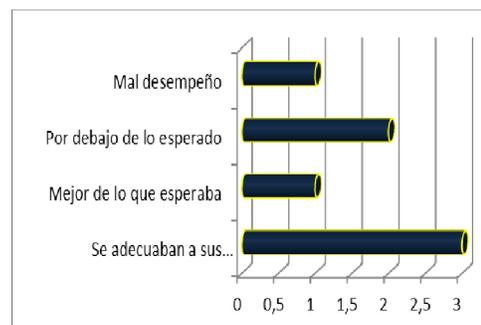


Figura 2.9 y 2.10



Capítulo Tres

Análisis y Diagnóstico



3.1 Análisis DAFO de la empresa

Seguidamente se presenta análisis DAFO de la empresa Tassaroli S.A.

Figura 3.1: Dafo Organizacional

<p><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ No cuenta con procedimientos de trabajo ✘ Falta de inclusión entre las diferentes unidades operativas ✘ Situación de transición de mandato ✘ Alto porcentaje de profesionales sin experiencia laboral en su nómina ✘ Incidencia en los salarios de la ubicación geográfica 	<p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Posicionamiento en el mercado por la calidad de sus productos ✘ Tecnología en herramental y software de gestión ✘ Inversión en capacitaciones ✘ Promueve el crecimiento interno del personal ✘ Curva de experiencia de productos avanzada ✘ Visión del negocio
<p><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ No tiene una estructura adecuada a las necesidades ✘ Compite contra productos extranjeros que tienen un bajo costo de producción ✘ Inestabilidad obrero sindical en sus principales clientes ✘ Situación económica financiera del país ✘ Explotación minera en localidad aleaña genera rotación de personal 	<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Cierre de importaciones incrementó venta en el mercado nacional ✘ Accesibilidad a créditos y subsidios nacionales ✘ Se abre unidad de negocio en República del Brasil, por pozos descubiertos ✘ Convenio con Escuelas técnicas y Universidades ✘ Ausencia de competidores a nivel regional



3.1.1 Debilidades:

- **No cuenta con procedimientos de trabajo**

El no contar con procedimientos de trabajo genera alta probabilidad de que los procesos no se lleven a cabo siempre de la misma manera, esto afecta directamente en la calidad de los productos, ya que se puede incurrir en errores que podrían haberse evitado (la repetición de un proceso productivo que a lo largo del tiempo genera plusvalía por la misma experiencia adquirida en la repetición de la acción).

La producción ha llegado a un nivel que no permite confiar en la experiencia y/o la astucia de los empleados de confianza de los directivos, se debe comenzar a promover los conocimientos y procurar repetir las buenas prácticas haciendo siempre las cosas bien desde la primera vez; por todo esto se recomienda comenzar a procedimentar las gestiones de la organización.

- **Falta de inclusión entre las diferentes unidades operativas**

Actualmente en la empresa, las diferentes unidades operativas se relacionan con la planta central tal como si fueran proveedores externos, ya que estos no tienen una comunicación periódica, ni programada con la administración central, salvo necesidades netamente operativas, tampoco los responsables de dichas unidades operativas participan en las reuniones, la relación es principalmente sobre actualización de información o cambios ocurridos en la empresa. Como dato, los responsables de las unidades operativas hacen solo un viaje anual a la casa matriz y el motivo de este viaje es el festejo de cierre de año.



- **Situación de transición de mandato**

- **Alto porcentaje de profesionales sin experiencia laboral en su nómina**

Otra debilidad de consideración es que la empresa se encuentra atravesando un proceso de transición de mandato entre la primera y la segunda generación, este como es sabido, es uno de los procesos de desarrollo organizacional más conflictivos y que si no es llevado a cabo con éxito afectará negativamente al desarrollo de la empresa. El bajo porcentaje de profesionales con experiencia en la nómina de Tassaroli es otro de los puntos importantes a resolver, ya que los errores por inexperiencia tanto en lo técnico como en la interacción con las personas afectan de manera directa a los resultados de una compañía la cual exporta el 80% de sus productos.

- **Incidencia en los salarios de la ubicación geográfica**

El alto costo de vida de la localidad genera salarios elevados, el principal inconveniente en este punto es que la empresa se ve afectada de manera indirecta, ya que si bien paga buenos salarios a sus empleados, estos salarios pierden su atractivo por el alto costo de vida de la localidad. Una explicación a esta condición de “Ciudad Cara” es que la localidad de San Rafael es capital de departamento y queda a sólo 90 km de la localidad turística “Las Leñas”; en San Rafael se encuentran 3 casinos y dos hoteles de cuatro estrellas con toda esta información es claro que la localidad es un centro turístico importante para la zona, esta característica afecta en el costo de vida de la localidad.



3.1.2 Amenazas:

- **Compite contra productos extranjeros que tienen un bajo costo de producción.**

El competir contra productos extranjeros de bajo costo de producción (productos provenientes de China principalmente) ha sido una amenaza tan grande para Tassaroli que hoy ha incorporado el asesoramiento de dos profesionales especialistas en mejoramiento de procesos productivos con el objetivo de trabajar en post de la eliminación de desperdicios y la mejora continúa de procesos.

- **Inestabilidad obrero sindical en sus principales clientes**

La inestabilidad obrero-sindical del gremio petrolero, gremio de sus principales clientes (recordar que Tassaroli se encarga de producir implementos para la explotación de petróleo y minería). Este es un gremio muy conflictivo y generalmente una vez al año hacen paros y movilizaciones, las principales causas son por paritarias y reestructuración de salarios, lo cual afecta no solo a su cliente, sino que también afecta a Tassaroli en los tiempos de producción y entrega de sus productos, ya que hasta tanto no esté resuelto el conflicto sindical generalmente no se cierran los pedidos de producción y siempre el cliente requiere el producto de manera urgente.

- **Situación económica financiera del país**

La situación económica del país también afecta como una amenaza no solamente por la inestabilidad a nivel jurídico, si no que las prohibiciones en las



importaciones de maquinaria, repuestos, hierro (materia prima primordial para la producción de Tassaroli).

- **Explotación minera en localidad aledaña genera rotación de personal**

La instalación de la minera brasileña VALE en la localidad aledaña de Malargüe ha generado un incremento en la rotación del personal especializado principalmente en torneros del área de operaciones.

3.1.3 Fortalezas:

- **Posicionamiento en el mercado por la calidad de sus productos**

El posicionamiento en el mercado por la buena calidad de sus productos es una de las principales fortalezas de Tassaroli

- **Tecnología en herramental y software de gestión**
- **Inversión en capacitaciones**
- **Promueve el crecimiento interno del personal**

La inversión tanto a nivel de herramental como en software de gestión, acompañada de la fuerte inversión en capacitar al personal, ha permitido a Tassaroli llegar a donde está hoy. Este punto va de la mano con la firme idea



de los directivos en promover el crecimiento interno del personal; esta decisión política data de los últimos años y no hay dudas que su resultado es el buen nivel de conocimiento técnico.

- **Curva de experiencia de productos avanzada**
- **Visión del negocio**

La curva de experiencia de producto es otra fortaleza. Tassaroli produce en serie productos de ingeniería propia en tornos computarizados desde hace más de una década, teniendo la empresa una experiencia de sesenta años en su totalidad; esta vasta experiencia permite la reducción de costos innecesarios como así también la diferenciación en la calidad de sus productos. Otra fortaleza es la firme visión de negocio de la empresa, dando como ejemplo las inversiones tanto en tecnología como en incrementar el conocimiento de sus empleados permitió abrir las puertas a la exportación de sus productos por la calidad de éstos.

3.1.4 Oportunidades.

- **Cierre de importaciones incrementó venta en el mercado nacional**
- **Accesibilidad a créditos y subsidios nacionales**

Las políticas restrictivas impuestas por el estado nacional le son favorable a Tassaroli en lo relacionado al cierre a las importaciones, ya que se han incrementado la ventas de sus productos en el mercado nacional.



También Tassaroli encuentra otra oportunidad y esta es la fácil y rápida accesibilidad a créditos y préstamos nacionales.

- **Se abre unidad de negocio en República del Brasil, por pozos descubiertos**

Los pozos petroleros descubiertos en la república del Brasil en el año 2008 generaron un aumento en sus ventas, esto dio como resultado que en 2011 se decidió abrir una unidad operativa en dicho país.

- **Convenio con Escuelas técnicas y Universidades**

La firma de convenios con instituciones educativas es una oportunidad de negocio muy importante para la empresa, ya que le va a permitir a Tassaroli tener acceso directo a formación de alto nivel, por otro lado el alumnado de estas instituciones es una excelente fuente de prospectos para futuras búsquedas de personal.

- **Ausencia de competidores a nivel regional**

Otra oportunidad es la ausencia de competidores a nivel regional Tassaroli actualmente no tiene competidores directos a nivel regional, esto le permite a la empresa poder trabajar tanto a nivel nacional como internacionalmente.



3.2 Análisis DAFO del Departamento de Activos Humanos

Figura 3.2: Dafo Gerencia de Activos Humanos

<p><u>Debilidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ No cuenta con procedimientos internos de trabajo ✘ No cuenta con un programa de inducción a la empresa ✘ El gerente del área solo tiene conocimientos en liquidación de haberes ✘ No existe una política de sucesión 	<p><u>Fortalezas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Relación con los empleados ✘ No tiene problemas con el pago de salarios ✘ Inversión en capacitaciones ✘ Se promueve el crecimiento interno del personal ✘ Curva de experiencia de productos avanzada ✘ El director tiene interés en la gestión Humana
<p><u>Amenazas:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Le resulta difícil cubrir los puestos claves ✘ El área no da soporte estratégico a la organización ✘ Las capacitaciones, especializaciones y estudios de postgrado en su mayoría deben hacerse fuera de la localidad. ✘ Explotación minera en localidad aledaña genera rotación de personal de planta 	<p><u>Oportunidades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✘ Tiene una buena relación con el gremio ✘ Accesibilidad a subsidios nacionales en el pago de salarios ✘ Contratación de especialistas en gestión humana ✘ Convenio con Escuelas técnicas y Universidades

3.2.1 Debilidades:

- **No cuenta con procedimientos internos de trabajo**
- **No cuenta con un programa de inducción a la empresa**



No contar con procedimientos internos de trabajo es una debilidad ya que este proceso ayuda a la organización y al mejoramiento de las actividades laborales.

El no contar con un programa de inducción también es una debilidad ya que se está perdiendo la posibilidad de integrar a los nuevos empleados a la empresa desde el primer día de trabajo y este es a mí entender uno de las gestiones primordiales que debe realizar el departamento de Activos Humanos.

- **El gerente del área solo tiene conocimientos en liquidación de haberes.**

Félix Espinoza, gerente de los Activos Humanos de la empresa no tiene conocimientos sobre la gestión de los activos humanos (propriadamente dicho), Félix Espinoza es empleado de la empresa desde el año 1998, donde ingresó como liquidador de sueldos, hasta el año 2011 cuando pasa a ocupar el cargo de gerente de RRHH. Esta es su primera experiencia gerencial. Félix no cuenta con estudios universitarios, pero ha trabajado en administración de personal desde el año 1990 obteniendo así una vasta experiencia en liquidación de salarios por planilla como también relaciones con el gremio. Félix está próximo a jubilarse, es casado y tiene dos hijas mujeres mayores de edad.

- **No existe una política de sucesión**

El que no exista un plan de sucesión es otras de las debilidades del área ya que al mismo gerente le quedan sólo 3 años para llegar al límite de edad para su jubilación. Vale aclarar que esta práctica de llevar a cabo una política de sucesión no existe actualmente en la empresa.



3.2.2 Amenazas:

- **Le resulta difícil cubrir los puestos claves**

Si bien es claro que el proceso de selección de personal no se adecua a las necesidades de la empresa, (tema principal de análisis en el presente proyecto de grado), las características de la población de la localidad confluyen en que a la empresa le resulte difícil cubrir los puestos claves, por lo cual debe reclutar personal de fuera de la localidad; esto repercute en un incremento en los costos de contratación ya que a lo remunerado por la tarea del empleado se debe agregar el traslado y el alojamiento a la localidad.

- **El área no da soporte estratégico a la organización.**

El área no da soporte estratégico a la organización. Como vimos anteriormente en la reseña acerca del gerente de recursos humanos, éste tiene conocimientos sobre la administración del personal y no sobre la gestión de éstos; todas las decisiones inherentes a la gestión de los Activos Humanos son tomadas por la mesa gerencial, (sin tener gran injerencia el gerente del área) esto afecta de manera directa en la estrategia corporativa, teniendo la empresa que incurrir en la contratación de consultores externos.

- **Las capacitaciones, especializaciones y estudios de postgrado en su mayoría deben hacerse fuera de la localidad.**
- **Explotación minera en localidad aledaña genera rotación de personal de planta.**



Si bien existen tanto universidades privadas como públicas en la localidad de San Rafael, la mayoría de las capacitaciones y especializaciones se deben realizar fuera de la localidad, esto incrementa fuertemente la inversión ya que no solamente se debe responder a los costos directos en la capacitación (precio por el proceso de aprendizaje) sino que también se debe tener en cuenta el ausentismo motivo de dicho traslado del personal a capacitar y el pago del alojamiento para los asistentes.

Por último se nombra a la minera brasilera VALE, esta se ha radicado en la localidad de Malargüe a 60 kilómetros de San Rafael, esta es responsable de aumentar el índice de rotación de Tassaroli contratando principalmente a los torneros y soldadores de mayor experiencia de Tassaroli.

3.2.3 Fortalezas

- **Relación con los empleados**
- **No tiene problemas con el pago de salarios**

La relación de la gerencia de los Activos Humanos con los empleados es una importante fortaleza, esto repercute en el bajo nivel de conflictos tanto legales como sindicales. Tassaroli es una empresa en la que la comunicación ya sea formal o informal llega fácilmente a los niveles gerenciales, la relación con el gremio es muy buena.

Tassaroli es una empresa que se caracteriza por no tener problemas con el pago de salarios.



- **Inversión en capacitaciones**

La empresa hace una fuerte inversión en capacitaciones principalmente en el desarrollo del personal de jefatura intermedia tanto en el staff como operaciones. Desde hace tres años que Tassaroli utiliza el crédito fiscal para el pago de capacitaciones. La empresa contrata a sus propios proveedores de maquinarias a que realicen las capacitaciones sobre actualizaciones y nuevos productos en la propia planta de manera que puedan asistir a las mismas toda la línea de mandos medios y también los operarios directos de las maquinarias en cuestión.

- **Se promueve el crecimiento interno del personal**

En Tassaroli se promueve el crecimiento interno de su personal, tal es así que actualmente todos los supervisores y jefes de operaciones han sido anteriormente operarios de planta, otro dato relevante es que de sus actuales cinco gerencias cuatro de ellas están ocupadas por propio personal ascendido.

- **Curva de experiencia de productos avanzada**

Curva de experiencia de productos avanzada, es otra fortaleza ya que Tassaroli produce en serie productos de ingeniería propia en tornos computarizados desde hace más de una década, teniendo la empresa una experiencia de sesenta años en su totalidad. Esto implica que si bien el personal debe ser especializado, la empresa tiene una vasta experiencia a nivel productivo; También es importante recalcar que tienen todo el proceso productivo computarizado.



- **El director tiene interés en la gestión humana**

El interés del director de la empresa por los RR.HH. también es una fortaleza para el área ya que éste apoya la aplicación de buenas prácticas realizadas en otras empresas, es este mismo quien tomó la decisión de contratar a un especialista en comportamiento humano como así también el asesoramiento externos por parte de profesionales especializados.

3.2.4 Oportunidades

- **Tiene una buena relación con el gremio**

Tener una buena relación con el gremio, más que una fortaleza es una oportunidad de mejora continua. La empresa pone un fuerte empeño en mantener un correcto diálogo con los dirigentes gremialistas, no hay casos registrados de conflictos con la patronal.

- **Accesibilidad a subsidios nacionales en el pago de salarios**

- **Contratación de especialistas en gestión humana**

- **Convenio con Escuelas técnicas y Universidades**



La posibilidad de ingresar a percibir subsidios y descuentos en impuestos provinciales y nacionales, la contratación de especialistas en gestión humana y el mejoramiento en los procesos productivos va a permitir a la organización reordenarse, fijar objetivos actualizados, profesionalizar las áreas de manera conjunta y controlada. Los convenios con escuelas técnicas y universidades es una oportunidad a aprovechar.

3.3 Análisis de las entrevistas y cuestionarios

3.3.1 Los aspectos más relevantes de las entrevistas realizadas al gerente de RRHH; son las siguientes:

- ∞ La empresa está vivenciando un proceso de cambio estratégico
- ∞ Los empleados son el recurso más importante
- ∞ Se incorpora al staff a un especialista en desarrollo de personal
- ∞ Se contrata a dos asesores externos
- ∞ No hay descripciones de puestos
- ∞ A lo largo del tiempo ha ido cambiando la forma de reclutar y seleccionar al personal.

3.3.2 Los datos más sobresalientes en el cuestionario realizado a la línea de jefatura son los siguientes:

- ∞ No se realiza planificación de RR.HH., los colaboradores se solicitan ni bien ocurre la vacante del puesto (indistintamente al motivo)
- ∞ El método principal de reclutamiento es el boca a boca



- ∞ La decisión de selección cuando toman empleados se lleva a cabo por intuición y en algunos casos por recomendaciones del área de RRHH.
- ∞ La característica que busca en sus colaboradores al momento de seleccionarlos es principalmente si estos tienen especializaciones
- ∞ El desempeño inicial de los empleados generalmente se adecuan a las expectativas.

3.4 Análisis de lo relevado en las entrevistas y cuestionarios realizados:

3.4.1 Estructura Organizacional.

3.4.2 Planificación Estratégica.

3.4.3 Características de los puestos y los empleados a ocuparlos (análisis y descripción de puestos).

3.4.4 Se desconoce la importancia y la utilidad del reclutamiento y selección de su personal.

3.4.5 Habitualmente, no se acompaña al nuevo empleado en su adaptación al puesto de trabajo. (Inducción al puesto)

3.4.1 Estructura Organizacional

Es el mismo gerente que en la primera entrevista explica que la empresa está vivenciando un proceso de cambio estratégico, y que dentro de este proceso de cambio está prevista una restructuración en la conformación jerárquica de Tassaroli S.A.



- Por tal motivo se presentará propuesta de estructura jerárquica.

No solo en la entrevista se puede vislumbrar este dato, también al analizar los cuestionarios realizados a la línea de jefatura, se puede leer que la dirección comprende parcialmente la importancia estratégica de una correcta Gestión del Capital Humano, a esto se suma a que no se establecen políticas o procedimientos dentro de la organización teniendo en cuenta esta visión de los RRHH.

3.4.2 Subsistema de Previsión

3.4.2.1 Planificación Estratégica

No se lleva a cabo una planificación estratégica en materia de Activos Humanos.

Analizando los datos del cuestionario realizado a la línea de jefatura, vemos en el ítem “detección de necesidades de personal” que por “planificación” y/o “por conocimientos del mercado”; no ha sido tenido en cuenta al momento de la determinación del pedido de un nuevo empleado a su cargo; con un promedio de 14,28% se respondió que el pedido de su último empleado fue realizado por motivos de “nuevos desafíos u objetivos”, (en este caso se debe tener en cuenta que la respuesta positiva es impartida por parte de un jefe de staff); Por último encontramos que el motivo principal de detección de necesidades de personal es con un 57,14% “por despidos o renuncias” seguido en un 28,57 % por “nuevos contratos” (este es el único caso en el cual se está utilizando la previsión de necesidades). Estos datos siguen mostrando la inexistencia de planificación estratégica en los RR.HH. en la empresa.



- Se presentará dentro del proceso de selección, una aclaración sobre lapso de tiempo de cierre del proceso, de manera de comenzar los primeros pasos a la planificación estratégica del área.

3.4.2.2 Características de los puestos y los empleados a ocuparlos (análisis y descripción de puestos).

No están determinadas las características, aptitudes y conocimientos que se requieren para cada puesto de trabajo. Siguiendo con el cuestionario realizado a la línea de jefatura, vemos en lo referencia a las características que buscan en los futuros empleados al momento de seleccionarlos, que el 42,85 % de las respuestas corresponden a los motivos de “especializaciones”, a este lo sigue con un 28,57% por “edad de los postulantes” y por último se encuentran “por estudios secundarios” y “estado civil” con un 14,28% cada uno.

- Se presentará planilla para realizar los perfiles de puesto de la empresa.

3.4.3 Subsistema de Provisión

3.4.3.1 Se desconoce la importancia y la utilidad del reclutamiento y selección de su personal.

Se desconoce la importancia y la utilidad del reclutamiento. Se realiza en oportunidades un ineficiente proceso de selección del Capital Humano.

En el cuestionario, en este punto las respuestas se reparten de la siguiente manera: 57,14% para “de boca a boca”, 28,57% “por medio de



selectoras” y con un 14,28% “en avisos publicitarios”. Aquí vemos que el motivo principal de reclutamiento en la empresa es el “boca a boca”.

- Se presentará propuesta de proceso de selección de personal.

3.4.3.2 Habitualmente, no se acompaña al nuevo empleado en su adaptación al puesto de trabajo. (Inducción al puesto)

Habitualmente, no se acompaña al nuevo empleado en su adaptación al puesto de trabajo y a su inserción en el mundo social de la empresa.

En la encuesta al momento de determinar “cuál fue el resultado del desempeño en los primeros 6 meses luego del ingreso del empleado” la opción “se adecuaban a sus expectativas”, con un 42,85% siendo así la opción con mayor respuestas positivas, a contraposición de esta los ítems, “por debajo de lo esperado” y “mal desempeño” tienen un 28,57% y 14,28% respectivamente.

Por último un desempeño “mejor de lo que esperaba” con un 14,28%. Si bien se denota que están conformes con el desempeño inicial de los empleados, también hay un mismo porcentaje de respuestas negativas (sumando las opciones “por debajo de lo esperado” y “mal desempeño”) esto implica que es un punto en donde se puede realizar una acción de mejora por lo cual se recomienda avanzar en el armado de un plan de capacitación inicial al nuevo empleado.



Capítulo Cuatro

Propuestas de mejora.



4. Propuestas de mejora a presentar:

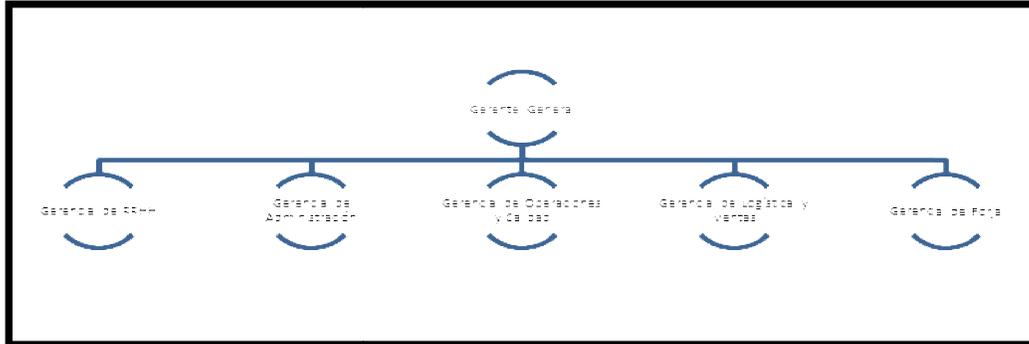
Se propondrá una guía para las gestiones en las cuales intervengan los Subsistemas de Previsión y Provisión de RRHH, de manera de brindar a todas las áreas el soporte que requieran en lo relacionado a las gestiones realizadas dentro de los subsistemas abordados, entre estas gestiones se presentarán las siguientes:

4.1 Estructura Organizacional

En base a los datos relevados en las entrevistas al Gerente de los Activos Humanos de la empresa, se propondrá un cambio en la estructura jerárquica de la organización. Este punto es muy importante, ya que la empresa se encuentra en un momento de fuerte crecimiento en sus ventas lo cual se refleja en un aumento de la producción. Esto se viene generando desde hace un lapso de aproximadamente dos años, donde el incremento de su nómina de personal fue aumentando de manera despareja, ya que este aumento se fue dando siguiendo la demanda del crecimiento operativo, llegando casi a duplicar su personal si lo comparamos con la nómina de hace cinco años. La relación entre el personal que realiza tareas operativas vs el personal de área de soporte es de 20 a 1 (dato relevado en la entrevista al gerente). También se debe tener en cuenta que este crecimiento no planificado llegó sin que se logre una maduración en las áreas de soporte, esta es una explicación del porqué el área operativa está mucho más profesionalizada que las áreas de staff. A esto le agregaría, que la compañía actualmente está trabajando fuertemente para revertir esta situación de desproporción entre el área operativa y el resto de las áreas de soporte, tal es el compromiso que han incorporado personal profesionalizado a todas estas áreas he incrementado el presupuesto en capacitaciones para todo su personal.

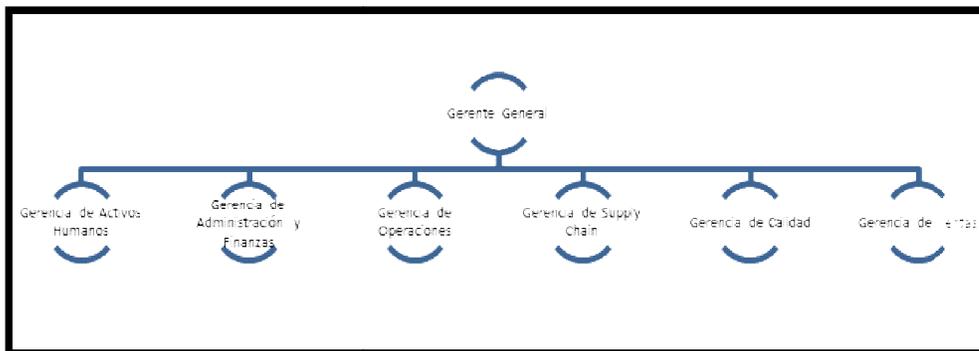


Figura 4.1: Estructura jerárquica actual



Fuente: Elaboración propia

Figura 4.2: Estructura que se propone a la empresa



Fuente: Elaboración propia

4.1.1 Principales cambios en la estructura organizacional:

- ∞ Inclusión del área de Forja dentro de la Gerencia de Operaciones
- ∞ El área de calidad y el de ventas pasan a conformar gerencias independientes. Ambas son áreas de alta importancia para la empresa, por lo cual cada una van a conformar gerencias independientes.



- ∞ Se agrega el área de Finanzas a la Gerencia de Administración
- ∞ La Gerencia de logística ahora Gerencia de Supply Chain
- ∞ La Gerencia de RRHH se propone Gerencia de Activos Humanos

Ampliando un poco más, quedaría la estructura de la empresa conformada por seis gerencias y un directorio, estas gerencias y sus principales funciones serían:

Funciones relacionadas a la Gerencia de Activos Humanos

- 1) Selección de personal
- 2) Desarrollo
- 3) Capacitación
- 4) Relaciones de trabajo
- 5) Administración de nómina
- 6) Presentismo y medicina laboral
- 7) Administración salarial

Funciones relacionadas a la Gerencia de Administración – Finanzas

- 1) Contabilidad
- 2) Cumplimiento de obligaciones tributarias y de
- 3) Comercio exterior Relaciones de trabajo
- 4) Cobranzas
- 5) Pagos
- 6) Relaciones con Bancos y Entidades Financieras
- 7) Administración de sistemas informáticos



Funciones relacionadas a la Gerencia de Operaciones

- 1) Diseño, desarrollo y modificación de productos
- 2) Determinación de procesos de fabricación
- 3) Mantenimiento preventivo y correctivo
- 4) Fabricación de piezas
- 5) Proyectos de inversión
- 6) Forjado de piezas en estampa
- 7) Forja libre
- 8) Construcción de Matrices y Porta matrices
- 9) Tratamiento térmico

Funciones relacionadas a la Gerencia de Supply Chain

- 1) Satisfacción del cliente interno y externo
- 2) Cumplimiento de plazos de entrega establecidos
- 3) Compras
- 4) Almacén y expedición
- 5) Programación de la producción
- 6) Gestión y administración de la demanda

Funciones relacionadas a la Gerencia de Calidad

- 1) Asegurar las condiciones de proceso para
- 2) Evitar la ocurrencia de defectos de la calidad.
- 3) Higiene y Seguridad Laboral
- 4) Gestión de Mejora continua, 5S, Mejores prácticas, entre otros
- 5) Inspección y control de productos
- 6) Gestión de costos de la no calidad



Funciones relacionadas a la Gerencia de Ventas

- 1) Nuevos negocios (búsqueda y seguimiento)
- 2) Definición de estrategia de ventas de la compañía en base al tipo de negocio
- 3) Definición de compra de materias primas
- 4) Cotizaciones
- 5) Gestión de post venta
- 6) Seguimiento del FORECAST anual

4.1.2 Beneficios esperados con los cambios propuestos de rediseño estructural:

Con estos cambios lo que se busca es mejorar la comunicación entre las diferentes áreas y gerencias. Por el lado de la operación el centralizar todo el proceso de gestión productiva en una sola gerencia (el motivo principal de este cambio es que no se encuentra un justificativo real y operativo del porque el área de forjado y de tratamiento térmico del material no está incluido dentro de la gerencia operativa. Con este cambio lo que se busca es que toda la producción esté al mando de un solo responsable).

Independizar el área de control operativo (Gerencia de Calidad) de su cliente directo que es la Gerencia de Operaciones, por lógica el área de control no debe ser responsabilidad de quien es controlado, por otro lado Calidad ya tiene la envergadura he importancia en la empresa como para conformar una gerencia de manera individual.

Se crea el área dentro de la gerencia administrativa donde se manejarán las finanzas de la empresa, ya que anteriormente esto se hacía a puertas cerradas en la casa del dueño de la empresa.



Se completa la gestión de Logística, con el área de almacén e inventario, esto genera un cambio en el nombre de la Gerencia, pasando de Gerencia de logística a Gerencia de Supply Chain.

Por último a Las tareas realizadas en la Gerencia de RRHH se les agrega nociones sobre el desarrollo inicial de su personal, esto genera que pase a tomar el nombre de Gerencia de Activos Humanos.

4.2 Subsistema de Previsión

4.2.1 Prototipo o formato de Análisis y Descripción de Puestos

Este formato de perfil de puesto se puede separar en siete ítems diferentes en donde los primeros tres ítems tratan de la naturaleza del puesto (1. Identificación, 2. Objetivo – Propósito general, 3. Funciones – Actividades – Tareas específicas) para luego llegar a cuales son las características deseables de quien vaya a cubrir el puesto (4. Características deseables) Los siguientes dos puntos tratan sobre las habilidades inter e intra personales que deben tener los postulantes hasta llegar a las competencias técnicas esperadas. (5. Habilidades Intra-personales, 6. Habilidades Inter-personales, 7. Competencias técnicas).

Este formato de perfil de puesto tiene como finalidad ayudar en el proceso de selección tanto como documento con su autorización de firmas, también determina el lugar que ocupará en el organigrama fortaleciendo la idea de estructura formal en Tassaroli. Este formato puede utilizarse para todos los puestos de la empresa, ya sean puestos nuevos como los existentes).



4.2.2 Beneficios esperados con los cambios propuestos de Planilla Perfil de puestos:

Lo que se busca con la planilla es seguir por un lado con una estructura jerárquica formal de la compañía, por otro encontramos también los requisitos deseables que debería de tener la persona que vaya a ocupar dicho puesto (esto afecta de manera directa en el correcto proceso de selección de personal) lo mismo ocurre con las habilidades intra e inter personales y las competencias técnicas. Y por último el objetivo del puesto y las funciones, actividades y tareas específicas que se llevan a cabo en el puesto de trabajo, es decir que con la planilla estaríamos encontrándonos con las tareas que realiza el puesto y cuáles son las necesidades técnicas y cognoscitivas de quien debe llevar a cabo dicha tarea.

Teniendo la compañía los perfiles de puestos completos sumado a la inclusión del proceso de reclutamiento, proceso interno de requerimiento de personal y la selección de estos; Con todo esto se intenta dar un puntapié para comenzar a trabajar de manera directa en la planificación estratégica de las gestiones de los activos humanos en Tassaroli S.A.

4.3 Subsistema de Provisión

4.3.1 Propuesta de procedimiento de selección de los activos humanos

Se presenta proceso de selección de personal, en esta propuesta se tiene en cuenta tanto búsquedas internas como externas, comenzando desde el mismo momento en el que se detecta la necesidad de incorporar un nuevo



empleado, hasta llegar a la autorización del ingreso por parte del director de la empresa.

Con estas acciones se busca seguir reforzando la planificación de los Activos Humanos recibiendo el gerente del área la información de la aceptación por parte del director sobre la nueva incorporación o traspaso interno.

Una vez recibida la información, el departamento de RRHH debe dar comienzo con el proceso de reclutamiento y de preselección de postulantes hasta llegado el momento de tomar la decisión de contratar al prospecto.

Este proceso de selección presentado al director de la compañía mantiene al momento de la toma de decisiones las características de empresa familiar. A esta esencia familiar, el dueño de la compañía desea mantenerla.

4.3.2 Beneficios esperados con la propuesta de Proceso de Selección:

Los cambios que se esperan con esta propuesta de proceso de selección de personal es seguir fomentando la planificación de los procesos inherentes a la Gerencia de Activos Humanos, también realizar un proceso homogéneo que dé mismas posibilidades de ingreso a todos los prospectos o postulantes, también se tiene en cuenta que la empresa pueda seleccionar el personal más idóneo al puesto y que las personas seleccionadas se adapten a la cultura empresarial de Tassaroli.

Se presentarán ejemplos de preguntas en Entrevista de selección La entrevista de selección representa el momento en el cual se está llevando a cabo la principal prueba que va a determinar si una persona es apta o no para la vacante que se está postulando. Tan importante es este momento, que se presentará a la compañía una guía sobre ejemplos de preguntas de selección que tiene la finalidad de utilizar las mismas preguntas en el proceso de selección de cada una de las vacantes a cumplimentar. (ver ANEXOS)



4.3.3 Situación esperada con los ejemplos de preguntas para entrevistas de selección:

Utilizar las mismas preguntas a los diferentes prospectos, brinda al entrevistado un mismo instrumento de medición para tomar decisiones sobre los entrevistados.

4.4 Plan de inducción inicial

Los objetivos que persigue este proceso de inducción son asegurar la integración del nuevo empleado a la empresa y acelerar el proceso de adaptación a la cultura de la empresa.

El plan de inducción que se pone a disposición de la compañía, es un archivo con diapositivas en Power Point (.ppt) con 20 diapositivas, que tienen como objetivos principales lograr un conocimiento general de la estructura y la cultura de Tassaroli. Comenzando con la Misión – Visión.- Valores. Para luego seguir con una reseña sobre la historia de la empresa desde sus comienzos. Paso siguiente la presentación de las bases operativas y los principales clientes de la empresa hasta llegar a la explicación del organigrama y las actividades de cada una de las gerencias.

Otro de los objetivos que se busca con el proceso de inducción propuesto, es que desde su primer día como empleado de Tassaroli, las nuevas incorporaciones puedan adaptarse rápidamente a la vida laboral dentro de la planta, pudiendo saber dónde resolver consultas, dudas o reclamos de cualquier tipo.

Es aquí en donde finaliza el proceso de inducción inicial, teniendo una duración de 2 horas aproximadamente.



Se recomienda realizar presentación del nuevo empleado no solamente con su jefe directo y equipo de trabajo, sino con los responsables del resto de las áreas, los diferentes edificios, horarios de comedor en el caso que exista, sanitarios, enfermería, entre otros.

Todo lo mencionado busca un mejoramiento en la posibilidad de reclutar y seleccionar correctamente a las personas para cada puesto vacante; y también el seguimiento y acompañamiento en la adaptación del nuevo empleado al puesto de trabajo y a la empresa, por último permitirá al área dar sus primeros pasos en la realización de la planificación estratégica.



Conclusiones finales



Al momento de realizar el trabajo final de grado, Tassaroli era una empresa en donde el área de RRHH era centro de inquietudes y buenas intenciones por parte de los integrantes de la mesa gerencial y ausente en experiencia de gestión de los Activos Humanos. Algunas características de relevancia de la empresa y la gestión humana son las siguientes:

- ∞ La empresa actualmente está vivenciando un proceso de cambio estratégico, la misma ha contratado los servicios de dos asesores externos y ha incorporado a su nómina los servicios de un especialista en desarrollo humano. El motivo es por el crecimiento desproporcionado que ha tenido la empresa en los últimos diez años.
- ∞ No se realiza ningún tipo de planificación de RRHH.
- ∞ Si bien a lo largo de los años la compañía ha ido cambiando su método de reclutamiento, el más utilizado es el boca a boca.
- ∞ La Gerencia de Activos Humanos en el proceso de selección de personal sólo lleva a cabo tareas administrativas, un dato importante es que no influye en la decisión de contratar a su personal. En Tassaroli es el jefe directo del nuevo empleado quien toma la decisión de contratación, generalmente esta se realiza en base a la intuición del selector. Al momento de cuestionar sobre qué características se buscan en los nuevos empleados predomina las especializaciones que los postulantes tengan, si bien esta forma de reclutar y seleccionar el personal no es la más recomendable, los encuestados indican que el resultado en los primeros seis meses del nuevo empleado se adecuaban a las expectativas esperadas.
- ∞ Ausencia de perfiles de puesto, en este punto es importante tener en cuenta la ausencia de prospectos profesionalizados en la localidad.
- ∞ Inexistencia de plan de inducción inicial de los empleados



El primer paso fue presentar el proceso de reclutamiento y así fue como se comenzó a proceder a la buena aceptación del proceso de reclutamiento y selección se le sumó la herramienta de análisis y descripción de puestos, reforzando el procedimiento de selección y abriendo la veta para en un futuro, gestionar la evaluación de desempeño de su capital humano.

Hasta aquí llegamos a guiar a integrantes de la Gerencia de Activos Humanos de Tassaroli, desde el momento en el que se detecta la necesidad de un nuevo empleado hasta la selección del mismo. Es por esto que el tercer paso que se presenta será la gestión de inducción de personal a la planta. Este proceso de inducción se basa en la presentación de la compañía, mercado y producto que se comercializan, conformación de puestos jerárquicos hasta llegar a la explicación de las principales actividades de cada gerencia (ver ANEXOS). Toda esta presentación se realizará en una sala de capacitación, la duración estimada será de una hora reloj. El objetivo de dicha presentación es intentar que el nuevo empleado pueda desenvolverse con normalidad dentro de la planta como también que el mismo tenga conocimientos de la empresa, sus productos y sus principales clientes. Una vez finalizada toda la presentación, se realizará un recorrido por las instalaciones junto a un referente del área de Higiene y Seguridad; Dicho recorrido se debe realizar por las diversas áreas de planta operativa (CNC, Soldadura, Corte, Forjado, Matricería, etc.) pasando luego por el área de administración, baños y salón comedor. En cada uno de estos lugares laborales se debe presentar al referente. Finalizando dicho recorrido con la presentación de su futuro jefe y compañeros.

Los beneficios que se intenta lograr son varios, no solo relacionados a la disminución del impacto de adaptación del nuevo empleado a la compañía, si no que fueron más allá, buscando mejorar la relación inter áreas, ya que este proceso de inducción relaciona activamente al personal de la Gerencia de los Activos Humanos con el referente de Higiene y Seguridad y al referente del área del nuevo empleado (este varía de acuerdo a la búsqueda que se trate).

Arribando por último al rediseño estructural, los objetivos de los cambios se basan principalmente en mejorar la comunicación entre las áreas, centralizar todo el proceso de gestión productiva en una sola gerencia, independizar el



área de control operativo (Gerencia de Calidad) de su cliente directo, que es la Gerencia de Operaciones, y fortalecer las áreas de Administración, Logística y la de los Activos Humanos. De esta manera, la Gerencia de los Activos Humanos podrá apoyar junto a los dos asesores externos y el resto de las gerencias en el crecimiento de institucional de Tassaroli.-



Bibliografía



Textos

- Barrionuevo, S. (2000) Guía de estudio de Administración I. IUA
- Chiavenato, I. (2003) Administración de Recursos Humanos. Mc Graw
Hil Colombia
- Drucker, P. (1989) El ejecutivo Eficaz. España
- Norry, C. (2005) Guía de estudio de Administración de Recursos
Humanos. IUA
- Razzi, A (2008) Guía de estudio de Administración II. IUA
- Robbins S y Coulter M (2000) Administración. Pretince Hall. Mexico
- Schein, E. (1982) Psicología de la Organización Pretince Hall. Mexico
- Taylor, F (1987) Principios de la administración científica. El Ateneo.
Buenos Aires
-
- Spasa Calpe. (2005) Diccionario Spasa Calpe. Madrid
- Revista Harvard Business Scholl (2010) 80p.
- Tassaroli (2013) *Inicio* 25/05/2013 www.tassaroli.com.ar/es/.
- Tassaroli (2013) *Historia y Filosofía* 25/05/2013
www.tassaroli.com.ar/es/.
- Wikipedia (2014) *Mapa San Rafael*. 18/05/2003 www.wikipedia.com
-
- Barrio de Bilbao (2009) Concepto de entrevistas. 20/05/2013
http://www.proyectogirh.com/archivos/productos_girh/SELECCION.pd
- Gamio, E (2012) *Análisis y descripción de puestos*. 19/05/2013
<http://es.scribd.com/doc/77280426/INDUCCION-EN-EL-PUESTO-DE-TRABAJO>
- Generaliat de Catalunya (2010) *Selección de Personal* 20/05/2013.
http://www.oficinadetreball.cat/socweb/opencms/socweb_es/ciudadans/orientacioTrobarFeina/entrevista.html



Infojobs (2011) *Preguntas para entrevistas de selección de personal*. 22/05/2013. <http://blog.infojobs.net/empresas/preguntas-para-entrevistas-de-seleccion-de-personal>

Ledesma, E (2012) *Universidad Politécnica de Cartagena* 21/05/2013 [http://www.upct.es/seeu/coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA SELECCION_PERSONAL.pdf](http://www.upct.es/seeu/coie/empleo/recursos/como/ENTREVISTA_SELECCION_PERSONAL.pdf)

Salinas, J (2001) *gestiopolis* 17/05/2013 www.gestiopolis.com

Salvador Gamio, E (2013) *Scribd* 17/05/2013 <http://es.scribd.com/doc/77280426/INDUCCION-EN-EL-PUESTO-DE-TRABAJO>

Waingortin, H (2013) *Buenos Negocios* 17/05/2013 <http://th428180.blogspot.com.ar/2013/01/el-tecnico-en-recursos-humanos-es-el.html>



Capítulo 5

Anexos



5.1 Anexos Capítulo Dos:

5.1.1 Preguntas de entrevista realizadas al Gerente de los Activos Humanos

- ∞ En lo relacionado a los diferentes puestos de trabajo de la empresa, ¿existen manuales o perfiles de puesto?
- ∞ ¿Actualmente cómo se está llevando a cabo el proceso de selección dentro de la compañía?
- ∞ ¿Trabajan con consultoras externas en el proceso de selección de personal?
- ∞ En cuanto a la modalidad de reclutar el personal, usted comentó que hay un gran porcentaje que se realiza por referidos.
- ∞ Teniendo en cuenta que la decisión de contratar la toma el dueño del puesto, ¿El departamento de RRHH brinda algún tipo de capacitación o información respecto al proceso de selección?
- ∞ ¿La compañía realiza reclutamiento a través de medios masivos de comunicación?. ¿Cuáles son los principales beneficios que encuentran en este proceso?. ¿Y los principales inconvenientes que encuentran en este proceso?.



5.1.2 Cuestionario jefes de área

Detección de necesidades de personal	¿Cuál fue el motivo que lo llevo a pedir un nuevo colaborador? (último)	Jefe de RRHH	Jefe de Adm	Jefe de Logística	Jefe de depósito	Jefe de mecanizado	Jefe de Calderería	Jefe de Forja
	Por conocimientos del mercado							
	Por despido o renunciaciones			x	x		X	x
	Por nuevos desafíos u objetivos	X						
	Por planificación previa							
	Por nuevos contratos		x			x		
Canales de Reclutamiento	¿Por qué medio se enteró de la búsqueda el último personal a cargo suyo?	Jefe de RRHH	Jefe de Adm	Jefe de Logística	Jefe de depósito	Jefe de mecanizado	Jefe de Calderería	Jefe de Forja
	Boca a boca			x	x		X	x
	Avisos clasificados					x		
	Entrega espontánea en la planta							
	Recomendados							
	Selectora	X	x					
Método de selección	¿Qué método utilizo para tomar la decisión de seleccionar a su último colaborador?	Jefe de RRHH	Jefe de Adm	Jefe de Logística	Jefe de depósito	Jefe de mecanizado	Jefe de Calderería	Jefe de Forja
	Ninguno							
	Por intuición						X	x
	Método inducido por RRHH	X	x					
	Por su experiencia			x	x	x		
Perfil de los empleados	¿Qué característica busca en los empleados al momento de seleccionarlos?	Jefe de RRHH	Jefe de Adm	Jefe de Logística	Jefe de depósito	Jefe de mecanizado	Jefe de Calderería	Jefe de Forja
	Estudios secundarios				x			
	Provincialismo							
	Especializaciones	X	x			x		
	Solteros						X	
	Por la edad			x				x
Resultados del nuevo colaborador	¿Cuál fue el resultado del desempeño en los primeros 6 meses luego del ingreso?	Jefe de RRHH	Jefe de Adm	Jefe de Logística	Jefe de depósito	Jefe de mecanizado	Jefe de Calderería	Jefe de Forja
	Se adecuaban a sus expectativas		x	x		x		
	Mejor de lo que esperaba	X						
	Por debajo de lo esperado				x			x
	Mal desempeño						X	



5.2 Anexo Capítulo cuatro:

5.2.1 Procedimiento de Selección de Personal

1 Objetivo

Buscar y seleccionar al personal adecuado, de acuerdo a los requerimientos del solicitante y al nivel de competencias establecidas o alineadas con las políticas internas de la Empresa

2 Alcance

El presente documento es aplicable en la búsqueda y selección de personal de toda la compañía.

3 Desarrollo

3.1 Requerimiento de Personal

Todas las necesidades de personal de la compañía, ya sean:

-  Nuevas incorporaciones en la operación (jornalizados)
-  Nuevas incorporaciones en el staff (mensualizados)
-  Traspasos entre áreas

Deberán ser gestionadas por medio de un requerimiento o pedido del gerente de área solicitante, el que deberá ser realizado vía mail al gerente de Activos Humanos de la compañía adjuntando:



 Perfil del puesto solicitado

 Mail con la aprobación de la gerencia general de la compañía sobre el pedido del nuevo empleado.

A partir de este momento es que el área de los Activos Humanos tiene 45 días para presentar al menos dos postulantes, caso contrario debe enviar un informe justificando los motivos.

3.2 Proceso de selección y entrevista de postulantes

3.2.1 Preselección de postulantes en búsquedas externas

En el caso de búsquedas externas, deberá realizarse una preselección de postulantes. La misma tiene por objeto detectar de manera genérica y en el mínimo tiempo posible los aspectos más ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto. La base de datos de postulantes se extraerá de manera interna, referidos de empleados actuales o consultoras externas.

Para llevar a cabo la preselección, el Analista de Selección de Personal primero deberá verificar el perfil solicitado junto con el requerimiento enviado y la autorización del Gerente general de la compañía.

Teniendo en cuenta la información disponible, deberá comunicarse telefónicamente con el postulante y realizar una primera entrevista. La misma tiene como objeto analizar y evaluar la dicción, veracidad de antecedentes académicos y profesionales, etc. En esta etapa también deberá informarse la naturaleza del trabajo y la necesidad de disponibilidad horaria. De esta manera se deberá analizar si el postulante cumple o no cumple con el perfil de puesto.

Antes de finalizar la comunicación, el Analista de Selección de Personal calificará si el postulante cumple con el perfil de puesto, para realizar una segunda entrevista personal. De ser así, deberá confirmar fecha, lugar y horario de la entrevista.



3.2.2 Preselección de postulantes en búsquedas internas

En el caso de búsquedas internas, la Gerencia de Activos Humanos informará sobre la necesidad de cubrir el puesto adjuntando el perfil del mismo, esta información estará disponible en las carteras de comunicación interna, en este mismo requerimiento de búsqueda se aclarará la fecha en la cual vence las postulaciones. Los pasos a seguir por los colaboradores que quieran postularse a la búsqueda son; presentarse a la convocatoria (postularse) con la previa autorización de su superior inmediato. La modalidad que se utilizará es el envío de un mail del superior directo del postulante al gerente de Activos Humanos y/o analista de selección de personal, aprobando la postulación del colaborador a cargo adjuntando el currículum del mismo.

Analista o Asistente de Selección de Personal calificará y comunicará al postulante si cumple o no con el perfil de puesto solicitado. En el caso que cumpla, lo convocará a una entrevista personal confirmando fecha, horario y lugar.

Una vez seleccionado el candidato idóneo para el puesto, el Analista de Selección de Personal deberá comunicarse con el Superior inmediato para consultar sobre el desempeño del mismo en las tareas que ha realizado hasta la fecha de postulación.

Una vez tomada la decisión de contratar, se solicitará la aprobación del traspaso al área requirente, confirmando la fecha de cambio. Con esta información, el Analista de Selección de Personal se comunicará con el solicitante del requerimiento para informar la fecha de cambio de puesto.

Si por algún motivo no se lograra un acuerdo en la fecha de cambio, ocasionando una demora en la entrega del recurso, el área de los Activos Humanos deberá acordar con las partes una nueva fecha de entrega. En esta situación el proceso de selección finalizó en tiempo y forma, el retraso se debió a exigencias de las partes.



3.2.3 Entrevista personal

Para cualquier tipo de búsqueda (interna o externa), el encargado de Selección será el responsable de llevar adelante la entrevista personal o designar al colaborador más idóneo para hacerlo. Dependiendo del tipo de puesto, se realizarán una o más entrevistas y de ser necesario se citará al cliente interno para la selección definitiva.

La entrevista laboral podrá realizarse de manera grupal o individual dependiendo del criterio y objetivo del entrevistador. En esta instancia se deberá utilizar la técnica de entrevista más adecuada y evaluar las competencias del postulante tomando como referencia el perfil de puesto definido. Si a través de la entrevista se detecta que el postulante no es el adecuado para cubrir el puesto, el mismo será considerado como no apto y se registrará el resultado en el sistema operativo y/o legajo del colaborador (en el caso de ser posible y necesario). Además, el postulante deberá ser informado a través de email o comunicación telefónica y/o personal agradeciendo su participación y, en el caso de búsquedas internas, promoviendo la participación a nuevas búsquedas.

Si el postulante cumple con el perfil y corresponde a una búsqueda externa, se deberá solicitar la documentación necesaria para la contratación.

NOTA: Para el caso de búsquedas Staff, desde la Gerencia de Activos Humanos se presentará una terna de candidatos al cliente interno solicitante, éste deberá comunicar su elección al encargado de Selección de Personal que esté llevando la búsqueda. En el caso que para el requirente los candidatos no cumplan con el perfil solicitado, se deberá procesar nuevamente la búsqueda sin la necesidad de generar un nuevo pedido, (siempre y cuando no se haya modificado las condiciones requeridas en el pedido de personal).

En el caso que el puesto a ocupar posea personal a cargo, o bien no se presente tal situación y desde la Gerencia de Activos Humanos lo consideren, se deberá efectuar un examen psicotécnico. Este examen se realizará siempre que se crea necesario, tanto para una búsqueda interna o búsquedas externas.



3.2.4 Verificación de referencias

El Encargado de Selección de personal (o quien éste designe) podrá contactarse telefónicamente con los empleadores anteriores que se consideren necesarios para obtener información sobre el desempeño laboral de los postulantes.

Si a través de la verificación de referencias se detecta que el postulante no es el adecuado para cubrir el puesto, será considerado como no apto para el mismo. El resultado deberá ser comunicado al postulante por el medio más adecuado.

3.3 Contratación

3.3.1 Decisión de contratar

Una vez tomada la decisión de contratar a un colaborador externo, se enviarán sus datos laborales al Gerente General de la compañía para que dé su aprobación en la contratación del candidato seleccionado.

3.3.2 Examen médico pre-ocupacional y contratación

En el caso de búsquedas externas, se deberá informar al candidato la fecha, hora y lugar para la realización del examen médico, estos exámenes se realizarán en una empresa médica tercerizada la cual enviará los resultados de los mismos.

Una vez obtenidos los resultados, aquellos que no hayan superado el examen serán calificados como no aptos y el encargado de Selección de personal (o quien éste designe) deberá comunicar el resultado de exclusión del proceso de selección, por el medio que crea más adecuado.



La Gerencia de Activos Humanos se encargará de pedir turnos para los exámenes pre-ocupacionales.

Esta misma gerencia se encargara de enviar la documentación de altas al responsable de la carga del requerimiento.

La gerencia de Activos Humanos se encargará de solicitar turno para psicotécnico (en el caso de ser necesario)



5.2.3 Propuesta de Perfil de puesto

		DESCRIPCIÓN DE PUESTO	PUESTO MENSUALIZADO
1 – IDENTIDAD			
		TÍTULO DEL PUESTO:	<input type="text"/>
			<input type="text"/>
		OCUPANTE:	<input type="text"/>
			<input type="text"/>
		LOCALIZACIÓN:	<input type="text"/>
			<input type="text"/>
		GERENCIA/ÁREA/SECTOR:	<input type="text"/>
			<input type="text"/>
		DEPENDE DE:	<input type="text"/>
			<input type="text"/>
Fecha	Firma superior inmediato	Firma responsable área	Firma responsable RRHH
2 - OBJETIVO - PROPOSITO GENERAL			
3 - FUNCIONES, ACTIVIDADES, TAREAS ESPECÍFICAS			



Conceptual	
Entornos Turbulentos	
Flexibilidad	
Planificación y Organización	
Calidad y Credibilidad Técnica	
Aprendizaje Continuo y Búsqueda de Información	
6 - HABILIDADES INTER-PERSONALES	
Descripción	Valor Deseado
Gestión y Desarrollo de Equipos	
Liderazgo y Desarrollo de Personas	
Comunicación	
Innovación y Cambio Negociación y Relaciones de Negocios	
Conocimiento de la Industria y el Mercado en General	
7 - COMPETENCIAS TÉCNICAS	
Descripción	Valor Deseado



5.2.4 Preguntas a realizar en entrevistas de selección

∞ Preguntas para evaluar la capacidad de análisis y síntesis.

¿En qué consiste tu trabajo? / ¿En qué consistía tu último trabajo?

Cuénteme un problema de trabajo en cuya solución haya participado activamente.

Describa una herramienta o programa que utilice en tu trabajo.

¿Cómo cree que se encuentra el mercado en nuestro sector? ¿Qué evolución cree que va a tener?

¿Cuál cree que es la principal ventaja del trabajo en equipo ante el desarrollo de un proyecto complejo?

∞ Preguntas para evaluar el afán de logro.

Coménteme algo que haya logrado y de lo que se sienta especialmente orgulloso/a.

Cuénteme un reto profesional que haya alcanzado en los últimos seis meses.

Actualmente, ¿tiene algún reto profesional?

¿Qué reto profesional cree que va a tener en los próximos seis meses?

¿Cómo marca sus objetivos?



A falta de conocimientos para afrontar una situación concreta, ¿cuál cree que es la mejor solución?

¿Qué hobbies tiene? ¿Qué has hecho para poder desarrollar ese hobby?

¿Cómo se desenvuelve en situaciones difíciles?

∞ **Preguntas para evaluar la capacidad emprendedora.**

En relación a un proyecto que esté desarrollando ahora... ¿dónde busca la información?

Cuénteme un caso en el que aprovechó una oportunidad de negocio.

Piensa en un tipo concreto de cliente. ¿Qué necesidades puede tener de aquí a dos años?

¿Está inscripto en algún curso?

¿Por qué está buscando trabajo? ¿Por qué crees que eres el mejor candidato?

∞ **Preguntas para evaluar el liderazgo de equipo.**

En su experiencia como líder de equipo, ¿qué papel juega la comunicación?

¿Qué papeles tiene que jugar el coordinador de un equipo cuyos miembros no dependen jerárquicamente de él?

Defina un modelo de equipo que funcione de forma eficaz.



Describe un ejemplo que hayas vivido de un equipo coordinado por ti y que no funcionara bien.

¿Cuál es el principal papel de un director o responsable de equipo?

∞ **Preguntas para evaluar el trabajo en equipo.**

¿Qué es lo que más le gusta (y disgusta) de trabajar en equipo?

Sin necesidad de dar nombres, ¿quién es el mejor jefe que conoces? ¿Por qué?

¿Cómo puedes integrar a alguien con dificultades de cooperación en un equipo?

¿En qué equipos participas en el trabajo?

¿Cuál puede ser una buena práctica para fomentar el trabajo en equipo?

En un caso de conflicto entre diferentes equipos de una misma empresa, ¿qué harías?

¿Cuáles son las tendencias de organización de las principales compañías?

∞ **Preguntas para evaluar si se es catalizador del cambio.**

¿Qué cambios relevantes ha habido en su trabajo últimamente? ¿Ha jugado algún papel en ellos?



Cuénteme su experiencia relacionada con un cambio importante en el trabajo.

Descríbame un cambio que haya liderado en su trabajo.

Descríbame un cambio en el que haya participado y haya salido mal. ¿Por qué cree que salió mal?

¿Cuáles son los aspectos negativos y positivos de un cambio?

- **Preguntas para evaluar si se posee orientación hacia el crecimiento y beneficios sostenibles.**

¿En su empresa has propuesto algún proyecto para mejorar los beneficios?

¿Dónde te ves profesionalmente en 3 años?



5.2.5 Archivo a presentar para “Inducción a la Compañía”.





OBJETIVOS DE LA INDUCCIÓN

- ⊗ **Asegurar el proceso de integración a TASSAROLI S.A.**
- ⊗ **Lograr un conocimiento general del negocio**
- ⊗ **Conocer la cultura de TASSAROLI S.A.**



NUESTRA MISIÓN

- ⊗ **Entender las necesidades de nuestros clientes.**
- ⊗ **Entregar productos de calidad.**
- ⊗ **Proveer soluciones diferenciadas, y lograr un crecimiento de la empresa, basado en la lealtad de nuestros clientes.**





NUESTRA VISIÓN

- ⊗ Ser reconocidos local e internacionalmente por nuestros productos y servicios. Ser referentes en el sector Petrolero y Minero.
- ⊗ Establecernos en diferentes países/regiones para reforzar nuestro compromiso de servicio a las empresas Petroleras y Mineras.
- ⊗ Diferenciarnos por ser una solución creativa e integral a los problemas que se le generan a nuestros clientes brindando productos y servicios innovadores y de calidad.



NUESTROS VALORES

- ⊗ Honestidad
- ⊗ Seriedad
- ⊗ Calidad
- ⊗ Dedicación y esfuerzo





NUESTRA HISTORIA

<p style="text-align: center;"><u>1953</u></p> <p>Nace Tassaroli S.A. de la mano del Sr Don Carlos J. Tassaroli, con tan solo 23 años de edad, toma la decisión de llevar adelante este ambicioso proyecto.</p> <p>Nuestro primer taller estaba ubicado en Avenida del Libertador a metros del km 0</p>	<p style="text-align: center;"><u>1981</u></p> <p>Nuevamente se debe tomar la decisión de mudar el taller por el sostenido crecimiento comercial, para trasladarnos a la planta actual ubicada en Av Mitre 3495 de San Rafael Mendoza.</p>
<p style="text-align: center;"><u>1967</u></p> <p>Por el crecimiento de la compañía, Don Carlos J. Tassaroli debe trasladar el taller a calle Coronel Plaza en donde se adquiere un predio más grande al anterior. En esta instancia la empresa ya se encontraba integrada por más de 12 empleados. El taller seguía sólo realizando actividades de mecanizado.</p>	<p style="text-align: center;"><u>1999</u></p> <p>En Marzo Don Carlos J. Tassaroli pasa la compañía a manos de su hijo Ing. Carlos Alberto Tassaroli</p>
<p style="text-align: center;"><u>2003</u></p> <p>Se comienza a desarrollarse el área de TSP (Tassaroli servicios petroleros), esta se dedica las 24 hs los 365 días del año a brindar servicio de motores de fondo para equipos de completación y terminación de pozos para todas las compañías petroleras que se encuentren trabajando en el Golfo de San Jorge</p>	



NUESTRAS BASES OPERATIVAS EN ARGENTINA

- San Rafael (Mendoza)**
- Comodoro Rivadavia (Chubut)**
- Pico Truncado (Santa Cruz)**
- Neuquén (Neuquén)**





NUESTRAS BASES OPERATIVAS EN LATINOAMÉRICA

-  Chile
-  Brasil



ALGUNOS DE NUESTROS PRINCIPALES CLIENTES A NIVEL MUNDIAL





NUESTROS PRODUCTOS EN EL MERCADO DEL PETRÓLEO

Repuestos aparatos de Bombeo y Bombas de superficie



Sistema de Punzado y Sistema de inyección de Agua y Gas Lift



Líneas de Conducción, Varios Petróleo y Servicios Petroleros



NUESTROS PRODUCTOS EN EL MERCADO DE LA MINERÍA

Aceros para Producción



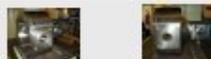
Aceros para Exploración



Planta de Tratamiento



Bombas de Impulsión





NUESTROS PRODUCTOS EN EL MERCADO AUTOPARTISTA

Mercado Automotriz



Mercado de la Alimentación e Industria





ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA GERENCIA DE ACTIVOS HUMANOS

- ❑ Selección de personal
- ❑ Desarrollo
- ❑ Capacitación
- ❑ Relaciones de trabajo
- ❑ Administración de nómina
- ❑ Presentismo y medicina laboral
- ❑ Administración salarial

 **TASSAROLI**

ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA GERENCIA COMERCIAL

- ❑ Nuevos negocios (búsqueda y seguimiento)
- ❑ Definición de estrategia de ventas de la compañía en base al tipo de negocio
- ❑ Definición de compra de materias primas
- ❑ Cotizaciones
- ❑ Gestión de post venta
- ❑ Seguimiento del FORECAST anual

 **TASSAROLI**



ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN = FINANZAS - SISTEMAS

- ☒ **Contabilidad**
- ☒ **Cumplimiento de obligaciones tributarias y de comercio exterior Relaciones de trabajo**
- ☒ **Cobranzas**
- ☒ **Pagos**
- ☒ **Relaciones con Bancos y Entidades Financieras**
- ☒ **Administración de sistemas informáticos y equipos de comunicaciones**

☒ **TASSAROLI**

ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA GERENCIA DE SGI

- ☒ **Asegurar las condiciones de proceso para evitar la ocurrencia de defectos de la calidad.**
- ☒ **Higiene y Seguridad Laboral**
- ☒ **Gestión de Mejora continua, 5S, Mejores prácticas, entre otros**
- ☒ **Inspección y control de productos**
- ☒ **Gestión de costos de la no calidad**

☒ **TASSAROLI**



ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA GERENCIA DE OPERACIONES

- ⊗ **Diseño, desarrollo y modificación de productos**
- ⊗ **Determinación de procesos de fabricación**
- ⊗ **Mantenimiento preventivo y correctivo**
- ⊗ **Fabricación de piezas**
- ⊗ **Proyectos de inversión**
- ⊗ **Forjado de piezas en estampa**
- ⊗ **Forja libre**
- ⊗ **Construcción de Matrices y Portamatrices**
- ⊗ **Tratamiento térmico**

⊗ **TASSAROLI**

ACTIVIDADES RELACIONADAS A LA GERENCIA DE SUPPLY CHAIN

- ⊗ **Satisfacción del cliente interno y externo**
- ⊗ **Cumplimiento de plazos de entrega establecidos**
- ⊗ **Compras**
- ⊗ **Almacén y expedición**
- ⊗ **Programación de la producción**
- ⊗ **Gestión y administración de la demanda**

⊗ **TASSAROLI**

