



Instituto Universitario Aeronáutico



**Propuesta de Implementación de Gestión  
de RRHH en una  
PyMe de la Zona Este de la ciudad de  
Córdoba.**

**Proyecto de Grado**

**Tutor:** Ing. Adrián Dolgonos

**Realizado por:**

- Germán Marco
- Facundo Quiroga Bustamante

---

---

# Índice General

Agradecimientos.....	1
Introducción.....	2
Resumen del Proyecto Grado .....	4
<b><u>Capítulo I: La organización</u></b>	
La Organización .....	6
Entorno y Análisis.....	7
Proceso Productivo .....	8
<b><u>Capítulo II: Desarrollo</u></b>	
Objetivos.....	10
Alcance del Proyecto.....	10
Proceso Metodológico .....	10
<b><u>Capítulo III: Marco Teórico</u></b>	
Organización .....	13
Eficiencia y Eficacia.....	13
Estructura Organizacional .....	15
Modelos de estructuras organizativas .....	20
Modelos Orgánicos de Organización.....	22
Entorno.....	23
Pyme .....	24
Administración de Recursos Humanos.....	25
<b><u>Capítulo IV: Análisis y diagnóstico</u></b>	
Introducción.....	45
Desarrollo del Relevamiento.....	46
Análisis Cuantitativo .....	51
Diagnóstico Organizacional.....	55

## **Capítulo V: Propuesta de Intervención**

Propuesta de Mejora .....	62
Diseño de la Propuesta .....	64
Formalización de la empresa.....	66
Análisis de puestos.....	73
Procedimientos internos .....	78
Plan de sensibilización .....	85
Conclusión.....	89

## **Bibliografía y Anexos**

Bibliografía.....	92
Índice de anexos .....	93

**A nuestras familias, seres queridos y a aquellos que nos acompañaron a lo largo del proceso.**

## **Agradecimientos**

Luego de demasiados acontecimientos en este querido y conflictivo 2014, hemos aquí, terminado nuestro proyecto de grado.

Queremos agradecerles a nuestras familias que han sido nuestro apoyo incondicional y a nuestro tutor Adrián Dolgonos, que a lo largo de nuestra carrera nos inspiró más allá de la teoría.

Nos agradecemos mutuamente como buenos compañeros de tesis por haber sabido entender que la vida es un compuesto de experiencias y vivencias y que no solo es el estudio lo que nos completa como personas.

## Introducción

Antes de realizar el presente trabajo se nos presentó la encrucijada de realizarlo como una investigación profunda en base a un marco teórico predeterminado o como proyecto de intervención luego de haber realizado un relevamiento en una empresa que cumpliera con las condiciones requeridas por el departamento de desarrollo profesional del Instituto Universitario Aeronáutico.

Luego de revisar los apuntes que habíamos elaborado a lo largo de la carrera, coincidimos en el interés por la temática de la Administración de Recursos Humanos, específicamente en sus cinco subsistemas.

Quisimos confrontar la teoría brindada por diferentes autores en este tema en una empresa de nuestra ciudad.

Luego de establecer diferentes contactos en base a recomendaciones dadas por personas relevantes de empresas locales logramos un encuentro con el dueño de la empresa Plásticos San Cayetano S.R.L, donde se mostró dispuesto a abrirnos las puertas de su fábrica y brindarnos desde él y sus allegados los datos necesarios para la realización de un proyecto de intervención en esta área.

Una vez que contamos con una aproximación a la realidad de la empresa consideramos que no era conveniente, en primera instancia, proponer la creación de un departamento o área específica, sino la implementación de algunos procedimientos de gestión de RRHH que nosotros consideramos pertinentes y asequibles.

Para poder elaborar un proyecto de estas características necesitamos realizar diversas entrevistas con los diferentes responsables y miembros de la organización en todos sus niveles. También realizamos una observación directa no participativa del desenvolvimiento de una semana laboral dentro de la empresa, apreciando así el proceso productivo, comercial y administrativo de la misma. Trataremos de detectar lo que se ve e inferir lo que no.

El proyecto de intervención que se incluye en el presente trabajo consta de las siguientes etapas de realización:

- Relevamiento de la organización
- Formalización de su estructura y puestos
- Elaboración de algunos procedimientos de gestión de RRHH.

Es nuestra intención con este proyecto de grado que, además de la obtención del título de Licenciados en Recursos Humanos, sirva para concientizar a la gerencia de la empresa sobre la importancia de la gestión de recursos humanos aunque no implemente ninguna de nuestras propuestas.

## Resumen del Proyecto Grado

El presente trabajo consiste en un relevamiento organizacional de una Pyme ubicada en la zona este de la ciudad de Córdoba que se dedica a la fabricación de bolsas de polietileno.

Dicha empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos y nunca ha recibido asesoramiento externo de su gestión.

En base al diagnóstico elaborado, se presentó un proyecto de intervención, el cual por ser el primer asesoramiento externo que recibe la empresa no pretende forzar cambios bruscos ni radicales, sino realizar mejoras tendientes a una optimización en su funcionamiento.

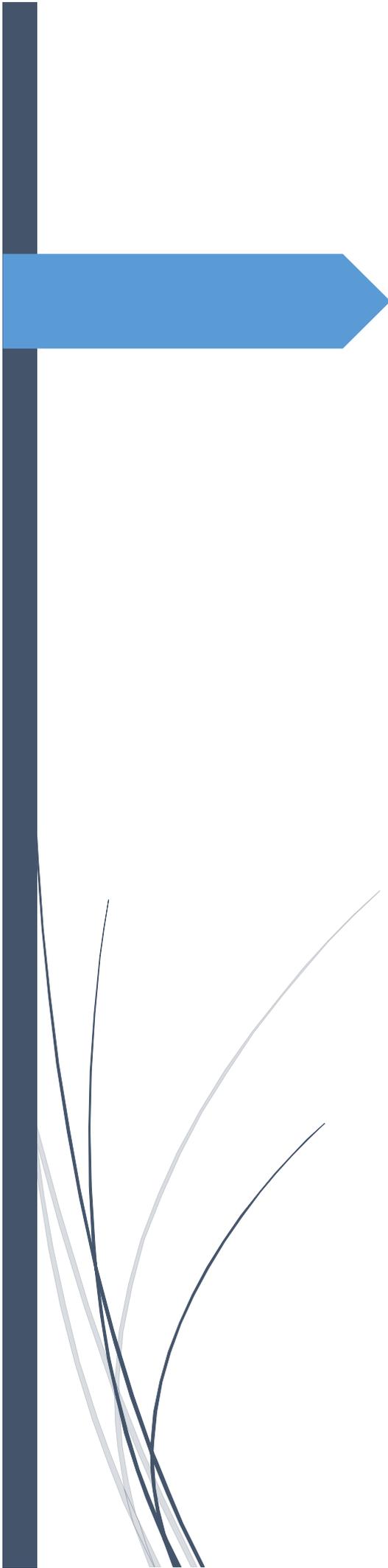
El marco teórico se reduce a introducirse en temáticas como: La organización, su estructura, el entorno, las características de una Pyme. La comunicación en la organización. La administración de recursos humanos y el desarrollo de sus cinco subsistemas: Previsión, Provisión, Mantenimiento, Capacitación y Desarrollo y, Control.

El Proyecto de intervención que se elaboró, está compuesto por el Diagnóstico en el cual se exponen todos los datos relevados en la empresa y que son la base de todo el proyecto. Seguidamente, a través del relevamiento, análisis e interpretación de la información recabada, se exponen el organigrama y lay-out de planta (inexistentes en la organización), elaborado por los autores del presente trabajo.

Se presentaron propuestas concretas de implementación de algunos procedimientos de la gestión de recursos humanos, que pueden ser llevados a cabo en primera instancia sin la creación de un departamento o área específica en la actual estructura.

Como condición esencial para la incorporación de estos procedimientos se necesita de la formalización de la organización y la definición de las descripciones y perfiles de puestos que forman parte del presente trabajo de grado.

El objetivo es mejorar el funcionamiento general de la organización y aumentar la eficacia y eficiencia organizacional.



# Capítulo I: La Organización

## La Organización

El proyecto de intervención se llevó a cabo en la empresa Plásticos San Cayetano S.R.L de la Zona Este de la Ciudad de Córdoba, que se dedica a la fabricación, reciclado y comercialización de Bolsas de Polietileno.

Plásticos San Cayetano S.R.L. es una empresa familiar que inició sus actividades en el año 1995. En los comienzos de la empresa la actividad principal fue la reutilización de los desechos plásticos para la fabricación de materia prima, es decir, el reciclado de Polietileno.



Posteriormente empezó a dedicarse a la transformación de film de materiales reciclados, como así también de materiales vírgenes; tanto en baja densidad, como en alta densidad. Luego serían transformados en bolsas de polietileno, ya sean impresas o lisas.

Para esta nueva etapa debieron realizar inversiones para la construcción de la infraestructura de la fábrica y la maquinaria necesaria.

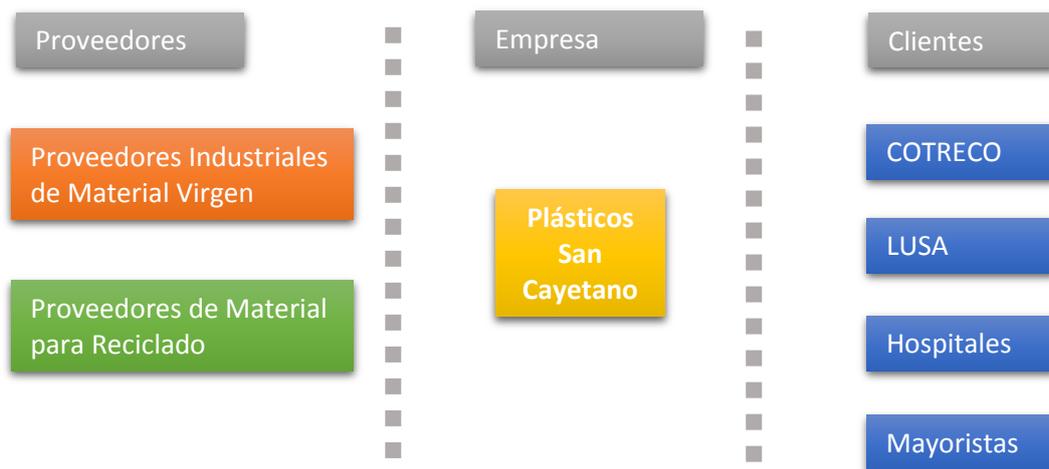
En la actualidad la empresa cuenta con instalaciones propias, posee cinco extrusoras, dos impresoras y tres cortadoras, las cuales le permiten producir hasta dos toneladas mensuales.

Además las impresiones son realizadas hasta en cuatro (4) colores y en medidas desde los 8cm, contando con las medidas en stock permanentes.

Dentro de las aplicaciones que se producen en la Empresa se encuentran:

- Bolsas de todo tipo: supermercados, boutiques, panificación, congelados, industriales.
- Film de Polietileno
- Bobinas desde 8 cm en adelante
- Bolsas para la industria;
- Bolsas para la construcción.

## Entorno y Análisis



La empresa cuenta con 4 clientes importantes, más aquellos eventuales con pedidos especiales que generalmente se atienden.

El origen de la materia prima proviene de Pellets de Polietileno Virgen que son fabricados por DOW Chemichal y BASF Chemichal que a través de importadores locales abastecen a la empresa.

Además se recurre a la recolección de Silos Bolsas (Agroindustrias), Plástico descartado (otras industrias) los cuales son base para reciclaje y constitución de nuevos Pellets que sirven para gran número de aplicaciones.

Como competidores inmediatos, se detectan a nivel local un gran número de estos, por nombrar algunos: CappoPlast, SM Envases, C&C Plásticos, BycomPlast, Poliplast Polietileno, Gaybor (Río Ceballos), entre otros.

## Proceso Productivo

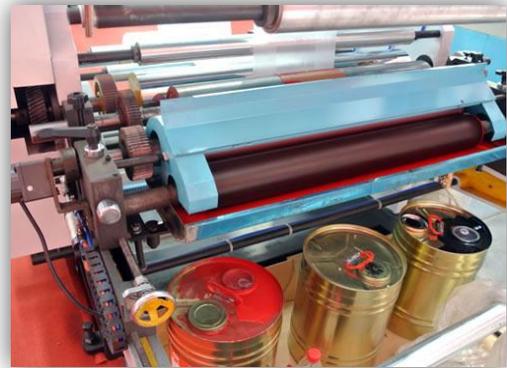
El mismo es a modo descriptivo y consta de las siguientes etapas:

**1) Extrusión:** Este proceso se puede realizar a partir de materia prima virgen o reciclada (pellets). Al pasar por las extrusoras, este material se compacta mediante calor, se insufla y se bovina según el requerimiento de tamaño establecido. Las medidas son largo, ancho y espesor. Al constituirse la bovina puede seguir 3 caminos:

- Ir directamente al cliente final
- Continuar el proceso en el área de impresión donde se trabaje según las especificaciones del cliente (colores, estampado)
- Ir al área de corte donde adquiere el tamaño establecido por el pedido.



**2) Impresión:** La empresa cuenta con dos máquinas una, con impresión a 2 colores, y otra a 4. Aquí se utiliza un cliché que provee el cliente la cual mediante un proceso de transferencia de color (offset) se imprime el logo, nombre u elemento sobre el bobinado que posteriormente finalizará el ciclo productivo en el área de corte.

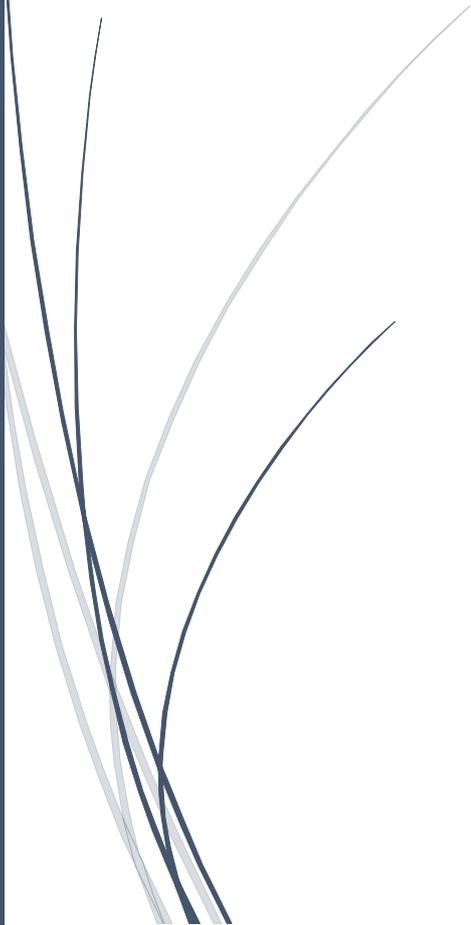


**3) Corte:** Aquí las bovinas que provienen del área de extrusión o aquellas que fueron impresas según requerimiento finalizan su proceso mediante el proceso de corte neumático, el cual sella la base y corta la boca o manga de la bolsa. Aquí finaliza el proceso con el empaque para posterior distribución.



A dark blue vertical bar on the left side of the page, with a blue arrow pointing to the right, overlapping the bar.

# Capítulo II: Desarrollo



## Objetivos

### Objetivo General

- Realizar una propuesta de implementación de gestión de RRHH al Director de una PYME de la Zona Este de la ciudad de Córdoba, sin que sea necesario la creación de un departamento de RRHH.

### Objetivos Específicos

- Analizar el desarrollo de las funciones de RRHH en la Empresa Plásticos San Cayetano S.R.L
- Detectar falencias y necesidades de procedimientos de gestión de RR.HH. que se implementan actualmente en la empresa.
- Analizar y describir los puestos para su formalización.
- Diseñar procedimientos internos para responder ante la generación de vacantes y la inducción del nuevo personal incorporado.
- Realizar una propuesta de sensibilización sobre la importancia de la gestión y la implementación de dichos procedimientos.

## Alcance del Proyecto

**Alcance Geográfico:** Región Córdoba, Argentina.

**Alcance Decisional:** El proyecto sirve para la toma de decisiones gerenciales en el ámbito de los recursos humanos de la organización donde se realizó el relevamiento.

**Pertinencia:** Se cuenta con pleno acceso a la información necesaria como base del presente trabajo, debido a la buena voluntad de la dirección de la empresa para llevarlo a cabo. Esto hace posible la realización del mismo.

## Proceso Metodológico

### Relevamiento y análisis de información

Las variables estudiadas son análisis, descripción de puestos, perfiles de puesto, procedimientos de reclutamiento y de inducción.

La población afectada es la empresa en su totalidad.

La muestra comprende a la población completa.

## **El proceso metodológico seguido para la realización de este proyecto de intervención se centró en los siguientes pasos:**

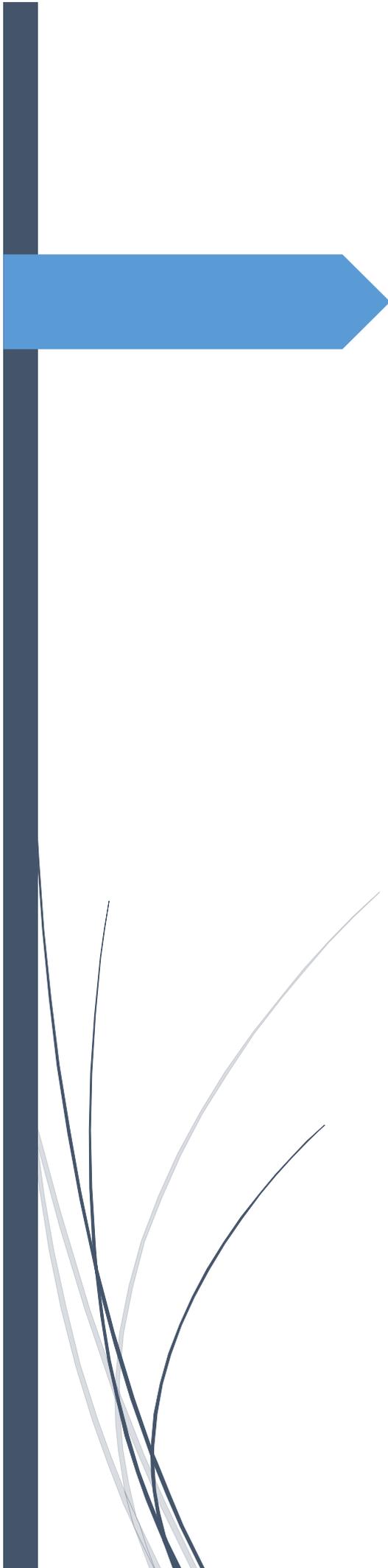
Recolección de datos: Se aplicó una combinación de varios instrumentos para contar con diferentes perspectivas sobre los aspectos de interés. Los instrumentos utilizados para la obtención de datos de información fueron los siguientes:

- A) Entrevista: Utilizamos el tipo de entrevista semi-estructurada para comunicarnos con los dueños, gerentes de la organización y así recabar información necesaria para el avance del proyecto. Entre los aspectos que se indagaron, destacan la historia de la empresa, características de la estructura, los objetivos, la estrategia, la misión y la visión, estilo de administración, aspectos básicos referidos a las funciones de recursos humanos, problemáticas de la empresa en estas funciones, los métodos y procedimientos aplicados a los distintos procesos, la cantidad de trabajadores, calidad, eficiencia y organización de la misma.
- B) Observación directa: Percibimos en forma activa la realidad de todos los puestos de trabajo con el objetivo de obtener los datos que previamente han sido definidos como de interés para el análisis y descripción de puestos. Además observamos las instalaciones físicas de las diferentes áreas: Producción, depósito, administración y gerencia. Se realizó registro diario de observación del desarrollo de tareas en la planta.
- C) Cuestionario: Se administró un cuestionario a todos los empleados para realizar el análisis de puestos. Luego se realizaron entrevistas rápidas para completar y ampliar aspectos del puesto que resultaron necesarios. El modelo de cuestionarios se expone en el anexo.

Análisis y diagnóstico: Son todos los datos obtenidos del relevamiento de la empresa en lo referido a sus cuestiones en materia de recursos humanos, se procedió a analizar dicha información para poder formular el diagnóstico y la definición del problema.

## **Desarrollo de la propuesta de intervención**

Partiendo de la base teórica y teniendo en cuenta las necesidades detectadas formulamos una propuesta de intervención que incluye la descripción de los puestos de trabajo de la empresa y la elaboración de procedimientos de gestión de recursos humanos.



# **Capítulo III: Marco Teórico**

## Organización

Existen distintos conceptos de organizaciones y de formas de observarlas a las mismas. Según Susana Barrionuevo (2006) la organización es:

*El conjunto **interrelacionado e interdependiente de recursos** (humanos, materiales, tecnológicos y de información), que interactúan **orientados hacia** determinados **objetivos** y se desempeñan en permanente **intercambio con el medio**.*

En cambio, según Stephen Robbins y Mary Coulter (2010) la define como:

*Una asociación deliberada de personas para cumplir determinada finalidad.*

Cada organización tiene una finalidad distinta que se va a basar en la meta o metas que la misma quiera alcanzar. Están compuestas por personas y crean una estructura deliberada, donde se clarifiquen las relaciones de los miembros, para que los integrantes puedan trabajar en el logro de los mismos.

La administración es necesaria en organizaciones de todo tipo y tamaño, ya sean grandes, pequeñas, medianas. Y al hablar de administración hacemos referencia a la coordinación de actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

La eficiencia es la capacidad de obtener los mayores resultados con la mínima inversión, y se define como "*hacer bien las cosas*". Y la eficacia "*hacer las cosas correctas*", es decir, completar las actividades para conseguir las metas de la organización.

## Eficiencia y Eficacia

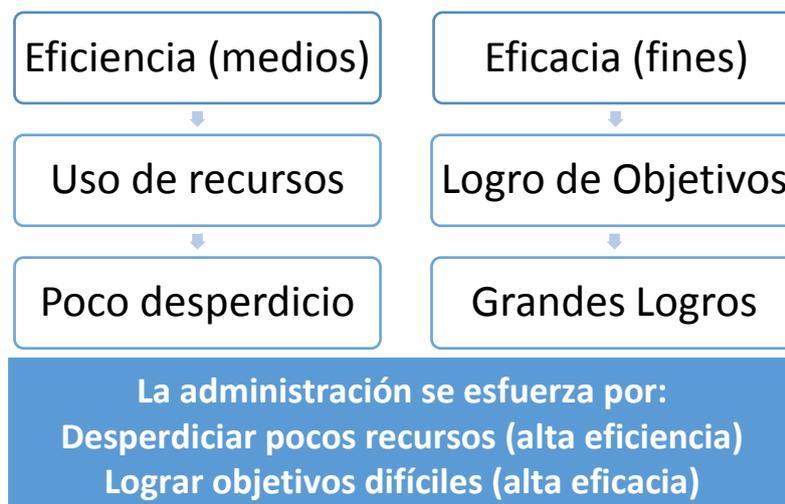
Puede ser definida como una la relación entre los recursos utilizados y los resultados obtenidos. Esta puede ser alcanzada por dos vías, la primera utilizando menor cantidad de recursos que los necesarios para obtener un resultado, o bien produciendo más con lo mismo.

Stephen Robbins y Mary Coulter(2010) afirman lo siguiente:

*Debido a que los gerentes cuentan con escasos recursos (incluidos personal, dinero y equipo), se encargan de utilizar eficientemente dichos recursos. Con frecuencia a esto se le conoce como hacer bien las cosas, es decir, no desperdiciar recursos.*

La eficacia se diferencia de la eficiencia porque la primera refiere a la mejor utilización de los recursos, y la segunda, refiere a la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos.

El ideal para que una empresa sea exitosa es alcanzar ambas condiciones.



## Estructura Organizacional

### Principios

La estructura organizacional según Michael Hitt, John Stewart y Lyman Porter (2006) se define como la suma de las formas en las cuales una organización divide sus labores en distintas actividades y luego las coordina. Por su parte, diseño organizacional es el proceso de evaluar la estrategia de la organización y las demandas ambientales, para determinar la estructura organizacional adecuada

Frecuentemente se asocia el término estructura con el de organigrama, los organigramas son la ilustración gráfica de las relaciones existentes entre los elementos de la organización, así como de las líneas de autoridad entre supervisores y subalternos. Se puede decir que el organigrama es la foto, mientras que la estructura es la película. El organigrama es incapaz de revelar la complejidad de la totalidad de una estructura, pero es de utilidad a los fines de recordar a sus miembros los roles a cumplir.

### Diferenciación vs Integración

Para comprender como se elabora una estructura organizacional, uno de los primeros elementos que se debe examinar más a fondo es la **diferenciación**. La diferenciación es el grado en el cual las actividades se subdividen, para ser realizadas por individuos con habilidades especializadas.

Diferenciación de actividades	Diferenciación cognoscitiva
<ul style="list-style-type: none"><li>Diferenciación en cuanto a lo que los empleados hacen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Grado en que los individuos de diferentes unidades de una misma organización piensan acerca de cosas distintas, o acerca de cosas similares de manera distinta</li></ul>

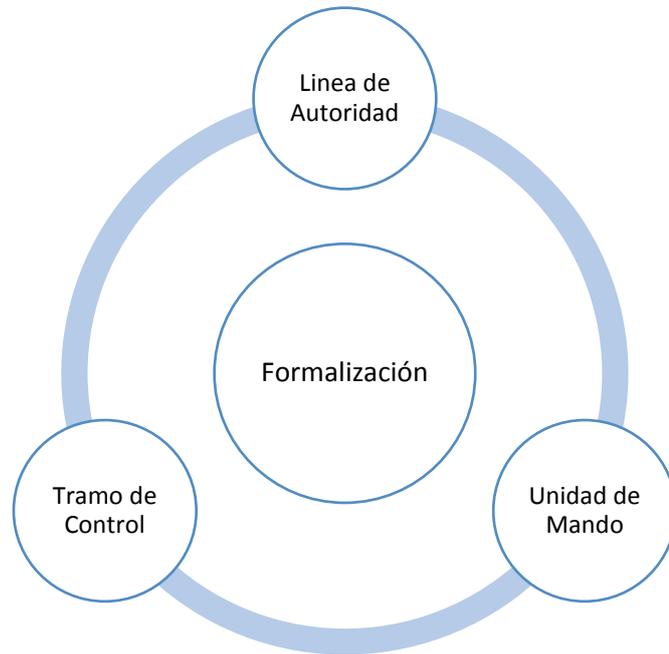
En contraste con la diferenciación, la **integración** es la medida en la cual varias partes de una organización cooperan e interactúan entre sí. La ventaja que ofrece la integración es que favorece la coordinación de distintas personas y actividades para el cumplimiento de un objetivo organizacional específico.

En consecuencia, una de las fuerzas que impulsan la integración es la **interdependencia**. Entendemos por interdependencia la medida en la cual una unidad, o un individuo, dependen de otro para llevar a cabo una tarea necesaria.

### **Formalización**

Es un modo de dar equilibrio tanto a la diferenciación (separación) como a la integración de personas y actividades. Se pensaría en la formalización en términos de las estructuras y los sistemas oficiales y definidos en la organización para la toma de decisiones, la comunicación y el control.

El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades, y cómo se reúnen de nuevo. Si bien todas las organizaciones tienen que valerse de diferenciación e integración, difieren sustancialmente en cuanto al grado de formalización que cada una imprime para lograrlo.



- Línea de autoridad específica: Quien le reporta a quien
- Unidad de mando: Noción de que un empleado debe tener solo uno y nada más que un jefe.
- Tramo de control: El número de empleados que le reportan a un solo supervisor.

## Factores que influyen en el tramo de control

De acuerdo con Michael Hitt, John Stewart y LymanPorter (2006) pueden sintetizarse de la siguiente manera:

---

<b>Complejidad del trabajo</b>	Las actividades complicadas requieren que la administración aporte y participe más, por lo cual el tramo de control suele ser más estrecho.
<b>Similitud del trabajo</b>	Si uno maneja a un grupo de empleados que realiza actividades similares, el tramo de control podría ser considerablemente más amplio que si las actividades de los subalternos fueran sustancialmente distintas.
<b>Proximidad geográfica</b>	Puesto que es más sencillo supervisar a los empleados que trabajan en una locación fija, que los empleados en locaciones dispersas, la proximidad física a los empleados tiende a hacer posible un tramo de control más amplio.
<b>Cantidad de coordinación</b>	Un tramo de control más estrecho es recomendable en empresas donde la administración debe invertir mucho tiempo en coordinar las actividades que desempeñan sus subalternos.
<b>Capacidades de los empleados</b>	Los supervisores que dirigen empleados más expertos y calificados pueden tener tramos de control más amplios que los supervisores que manejan empleados menos expertos y calificados. Cuanto más calificados estén los empleados, menos necesaria será la aportación administrativa y, por lo tanto, será viable un tramo de control más amplio.
<b>Grado de autoridad delegada</b>	Como los empleados en quienes se confía y se delega mayor autoridad para tomar decisiones necesitan menos supervisión, en comparación con los empleados con menor autonomía y discreción para tomar decisiones, los supervisores que delegan más autoridad pueden ampliar su tramo de control.
<b>Competencia administrativa</b>	Los administradores más capacitados dirigen más empleados que los administradores menos competentes. Las habilidades de los administradores para instruir a sus empleados a que respondan de manera asertiva a sus demandas reducen la necesidad de hacer más estrecho el tramo de control.
<b>Tecnología</b>	Las nuevas tecnologías de comunicación, como teléfonos celulares, faxes, correo electrónico y programas de cómputo en red, hacen posible que los administradores supervisen de manera eficaz a los empleados que trabajan en locaciones distantes geográficamente, que tienen trabajos complejos o diferentes, y que precisan de la coordinación sustancial de sus actividades.

---

## Informalización

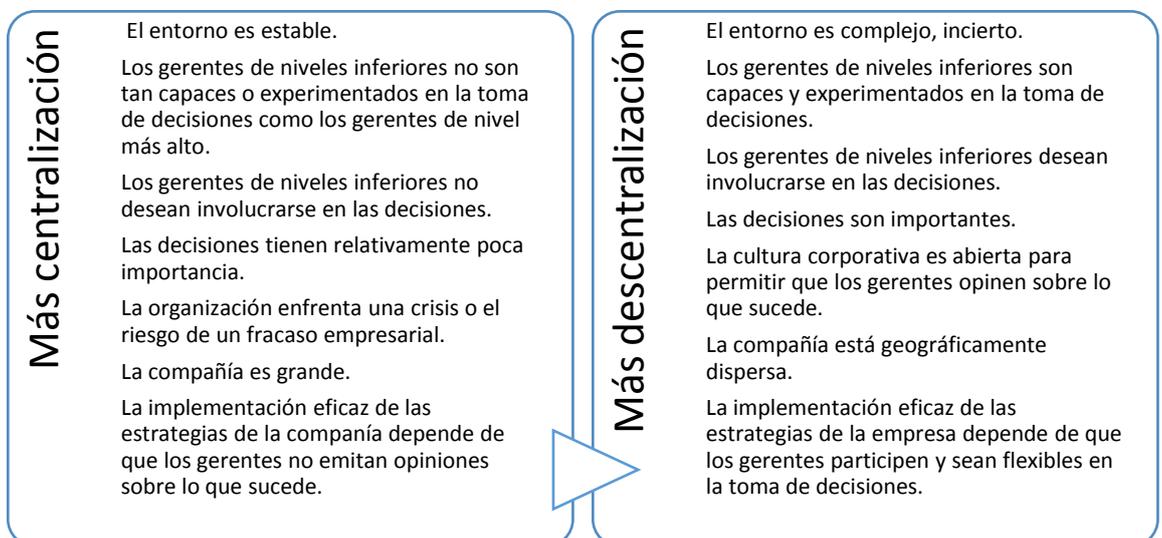
Todas las organizaciones, incluso aquellas burocráticas, poseen un grado de informalización. La organización informal consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control que son parte de la forma habitual de hacer las cosas en una organización. Por su carácter informal, los organigramas suelen no representar estas estructuras informales para la toma de decisiones, comunicación y control, estas, no obstante, permean el funcionamiento cotidiano de muchas organizaciones.

## Centralización y descentralización

Además del grado en el cual la estructura de una organización es formal o informal, también es importante el grado en que la estructura está centralizada o descentralizada. Centralización y descentralización se refieren al nivel donde se toman las decisiones: en el nivel superior de la organización o en niveles inferiores.

Las organizaciones centralizadas tienden a concentrar la toma de decisiones en los niveles más altos de la organización. En contraste, las organizaciones descentralizadas suelen fomentar que la autoridad para la toma de decisiones descienda hasta el nivel más bajo posible.

Según Stephen Robbins y Mary Coulter (2010) puede resumirse en el siguiente cuadro:



## Modelos de estructuras organizativas

**Estructura Lineal:** Esta forma de organización se conoce también como simple y se caracteriza porque es utilizada por pequeñas empresas que se dedican a generar uno o pocos productos en un campo específico del mercado. Es frecuente que en las empresas que utilizan este tipo de organización, el dueño y el gerente es el mismo.

**Estructura Matricial:** Esta estructura consiste en la agrupación de los recursos humanos y materiales que son asignados de forma temporal a los diferentes proyectos que se realizan, se crean así, equipos con integrantes de varias áreas de la organización con un objetivo en común (el proyecto, dejando de existir con la conclusión del mismo).

Los empleados dentro de la matriz poseen dos jefes; un jefe de función: quien es la cabeza de la función, es decir, al cual se le informa acerca de los asuntos relacionados con aspectos funcionales; y el jefe de Proyectos, que es el responsable de los proyectos individuales. Todos los empleados que trabajan en un equipo de proyectos se llaman gerentes de sub-proyectos y son responsables de manejar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

**Estructura por Departamentalización:** Esta estructura consiste, como su nombre lo indica, en crear departamentos dentro de una organización. Esta creación por lo general se basa en las funciones de trabajo desempeñadas, el producto o servicio ofrecido, el comprador o cliente objetivo, el territorio geográfico cubierto y el proceso utilizado para convertir insumos en productos.

El método o los métodos usados deben reflejar el agrupamiento que mejor contribuiría al logro de los objetivos de la organización y las metas de cada departamento. De acuerdo a lo anterior, la departamentalización se puede dar de varias formas:

- Funcional: se separa el trabajo sobre la base de pasos, procesos o actividades que se llevan a cabo para obtener un determinado resultado final

- **Producto:** se organiza de acuerdo a lo que se produce ya sean bienes o servicios. Esta forma de organización es empleada en las grandes compañías donde cada unidad que maneja un producto se le denomina “divisiones” y poseen sub-unidades necesarias para su operación.
- **Territorio:** en esta se da un eje central de control, sin embargo la organización en cada área forma sus propios departamentos para satisfacer los requerimientos de la misma; por clientes, es decir, de acuerdo al tipo particular de clientes que una organización busca alcanzar, puede también ser utilizada para agrupar empleados. La base de esta departamentalización está en el supuesto de que los clientes en cada conjunto tienen problemas y necesidades comunes que pueden ser resueltos teniendo especialistas departamentales para cada uno.

**Estructura Circular:** Son aquellas donde los niveles de autoridad son representados en círculos concéntricos, formados; por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, y en su alrededor círculos que constituyen un nivel de organización.

En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con las líneas que representa los canales de autoridad y responsabilidad.

**Estructura Híbrida:** Esta estructura, reúne algunas de las características importantes de las estructuras anteriormente vistas, la estructura de una organización puede ser de enfoque múltiple, ya que utiliza al mismo tiempo criterios de productos y función o producto y geografía.

Este tipo de estructuración es utilizada mayormente cuando las empresas crecen y tienen varios productos o mercados, es característico que las funciones principales para cada producto o mercado se descentralicen y se organicen en unidades específicas. Además algunas funciones también se centralizan y localizan en oficinas centrales cuya función es relativamente estable y requieren economías de escala y especialización profunda. Cuando se combinan características de las estructuras funcionales y divisionales, las organizaciones pueden aprovechar las fortalezas de cada una y evitar alguna de sus debilidades.

## Modelos Orgánicos de Organización

James Gibson, John Ivancevich y James Donnelly (2004) lo definen como:

Diseño Organizacional que enfatiza la importancia de lograr altos niveles de flexibilidad y desarrollo a través del uso limitado de reglas y procedimientos, descentralización de la autoridad y niveles de especialización relativamente bajos.

### Un modelo orgánico tendría las siguientes características:

1. Es relativamente simple por sus des-énfasis en la especialización y su énfasis en aumentar su amplitud de cargo.
2. Es relativamente descentralizado por su énfasis en la delegación de la autoridad y aumento de la amplitud de cargo.
3. Es relativamente informal por su énfasis en el producto o consumidor como base de los departamentos.

### Organizaciones Mecánicas vs. Orgánicas

Para Idalberto Chiavenatto (2004) se caracterizan de la siguiente manera:

Organizaciones mecánicas	Organizaciones orgánicas
<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura burocrática con minuciosa división del trabajo</li><li>• Puestos ocupados por especialistas con atribuciones definitivas y delimitadas.</li><li>• Centralización de las decisiones que son tomadas únicamente por la alta dirección de la organización.</li><li>• Jerarquía de autoridad rígida, donde prevalece la unidad de mando.</li><li>• Sistemas de comunicación formal, donde prevalece la comunicación vertical descendente.</li><li>• Resalta las reglas y procedimientos que ya han sido formalizados antes por escrito.</li><li>• Sistema de control basado en la supervisión de amplitud de control estricto.</li><li>• Trabajo individual y solitario</li><li>• Modelo burocrático y rígido.</li><li>• Principios de la teoría clásica y de la teoría burocrática</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Estructura flexible sin mucha división del trabajo o separación de funciones.</li><li>• Puestos modificados y redefinidos mediante interacción con las personas que realizan la tarea.</li><li>• Descentralización de las decisiones, delegadas a los niveles inferiores de la empresa.</li><li>• Jerarquía flexible, en la que predomina la regulación del poder y la democratización.</li><li>• Mayor confiabilidad en las comunicaciones informales entre las personas.</li><li>• Predominio de la interacción lateral sobre la interacción vertical.</li><li>• Amplitud de control, libre y flexible.</li><li>• Trabajo grupal y en equipo.</li><li>• Modelo <i>adhocrático</i> y flexible.</li><li>• Principios de la teoría de sistemas y de la teoría de la contingencia.</li></ul>

## Entorno

Toda organización se relaciona con su entorno y depende directamente de él. Este hace referencia a las fuerzas ambientales que afectan a los gerentes y restringen su capacidad de maniobra.

Según Stephen Robbins y Mary Coulter (2010) existen distintos tipos de entornos, externo, específico y general.

*“El ambiente externo son las fuerzas o instituciones fuera de la organización que pueden influir en su desempeño. El entorno específico es la parte del ambiente que atañe a la consecución de las metas organizacionales. El entorno general son las condiciones externas generales que pueden incidir en la organización”.*

### El ambiente externo



## **Pyme**

La sigla PYME corresponde a pequeña y mediana empresa. Éstas se caracterizan por una alta predominancia en el mercado de comercio, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial por las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal. Si éstos son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o cierta cantidad de personal.

En nuestro país en la Resolución 675/2002 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, se encuentra definida de la siguiente manera:

*Establécese que serán consideradas micro, pequeñas y medianas empresas las que registren determinados valores máximos de ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder.*

Dicha Resolución diferencia a la **PYME** de las demás empresas, a partir de su volumen de venta, sin discriminar el tipo de sociedad que constituye ni la cantidad de recursos que posee la misma.

De acuerdo con el estudio de Ernesto Poza (2010) las Pymes reúnen las siguientes características:

### **Perfil de la empresa**

- Costos administrativos bajos
- Control de riesgos mediante su enfoque limitado y su conocimiento ilimitado de su nicho o segmento de mercado.
- Mantiene un horizonte de inversión largo – el largo plazo la protege de los ciclos económicos.
- El presidente/director general permanece en el cargo por muchos años.

- Transfiere su conocimiento tácito (no documentado) a la siguiente generación vía relaciones íntimas.
- Todo esto, resultado de su recurso único, los accionistas familiares, fuente de capital paciente en la empresa.

### **Siete fuentes de valor**

- Los activos físicos y financieros
- El producto: Su precio y calidad
- Las capacidades organizacionales
- El valor de la marca o reputación
- La integración del cliente/proveedor (la antigua distribución)
- La unidad familiar.

### **Ventajas competitivas resultado de la interacción familia-empresa positiva**

- Alta calidad del producto y/o servicio.
- Velocidad, agilidad y flexibilidad ante mercados cambiantes.
- Costos administrativos más bajos.
- El compromiso personal del gerente-propietario con el largo plazo, los clientes, los accionistas y empleados.
- La transferencia del secreto del éxito a los sucesores.
- Muchos de los anteriores, hechos realidad dada la presencia de capital familiar paciente.

## **Administración de Recursos Humanos**

“Es el proceso de planificación, desarrollo, coordinación y control de técnicas y procedimientos capaces de promover el desempeño eficiente de todo el personal de una organización” (Chiavenatto, Idalberto, 2001).

## Objetivos fundamentales de la administración de recursos humanos

<i>Objetivos Sociales</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuir positivamente a satisfacer las necesidades y demandas de carácter social.</li></ul>
<i>Objetivos organizacionales</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Propiciar, desde la gestión de personal, el logro de los objetivos globales de la organización.</li></ul>
<i>Objetivos funcionales</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Mantener el aporte de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización.</li></ul>
<i>Objetivos individuales</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Co-ayudar al logro de las metas que cada persona se ha fijado como miembro de la organización.</li></ul>

Estos objetivos contribuirán a orientar las decisiones y, mientras mayor sea esa contribución mayor será el aporte del Área de RRHH a la organización.

El Sistema de Administración de RRHH está influido por los objetivos y estrategias organizacionales, el medio ambiente general y específico de la organización, el clima y cultural organizacional y la legislación laboral.

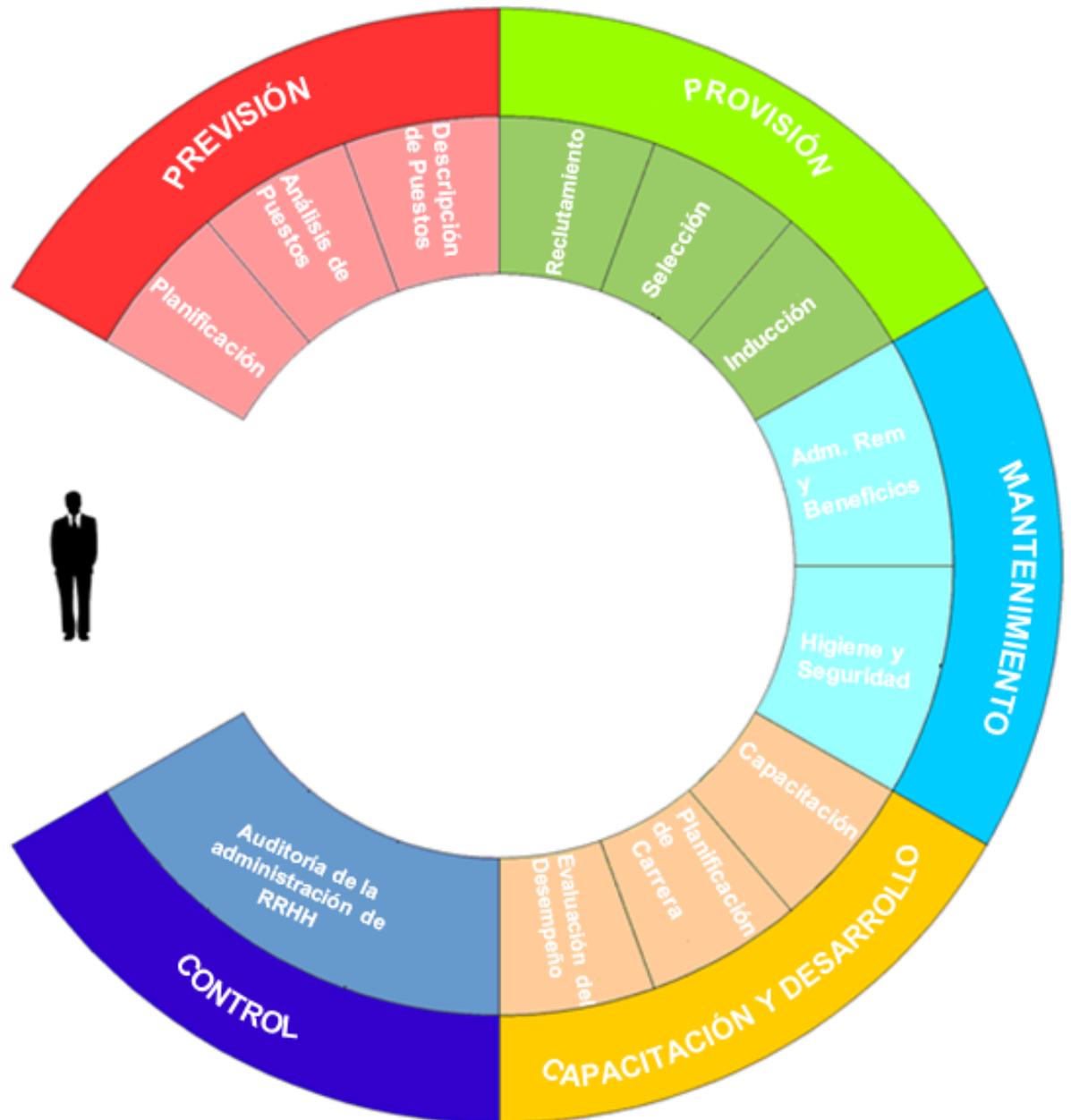
El sistema de administración de recursos humanos se encuentra dividido en cinco subsistemas esenciales para su desarrollo.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización.

El proceso global no siempre presenta la secuencia anterior, debido a la íntima interacción entre los subsistemas y debido al hecho de que esos cinco subsistemas no están relacionados entre sí de manera única y específica.

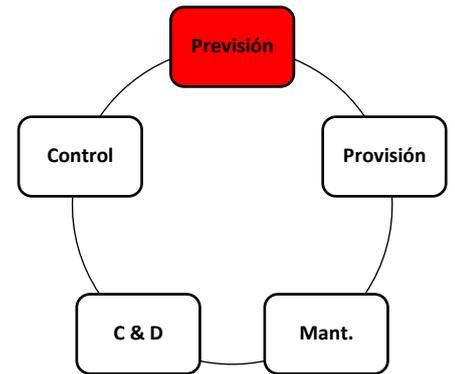
Idalberto Chiavenatto (2001) afirma:

*“Estos cinco subsistemas son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos,. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen exactamente en la misma dirección y en la misma medida”.*



## 1) Previsión de Recursos Humanos

*Se encarga de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia afuera (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).*



**Sus funciones principales son:**

### -Planificación de Recursos Humanos

La Planificación y Proyección del Personal es el insumo básico que facilita la planificación de los demás aspectos de la gestión de personal; ya que se refiere a la planificación y proyección de personal en cantidades y calidades de recursos.

Un apoyo a esta primera gestión, lo constituye el Análisis de Puestos. Con esta herramienta se conocen cuáles son los contenidos y elementos constitutivos de cada tarea. El análisis tiene como resultado la descripción de las tareas y sus especificaciones.

En base a dichas descripciones y especificaciones es que se organizan procesos como los de Reclutamiento, Selección y Ubicación.

La Planificación de RRHH es una técnica para determinar en forma sistemática la demanda de empleados que una organización tendrá.

La planificación y proyección de personal implica calcular las necesidades futuras de empleados. Los planes a corto plazo deben indicar las vacantes que son necesarias llenar y los de largo plazo, la situación de los recursos humanos en su conjunto.

De acuerdo a lo reseñado por Werther & Davies (1996) las causas que provocan demanda de personal a futuro son:

<b>Causas Externas</b>	Factores Económicos
	Elementos sociales, políticos y legales.
	Cambios tecnológicos
	Competencia
<b>Causas Internas</b>	Planes estratégicos
	Presupuestos
	Ventas y pronósticos de producción.
	Nuevos productos.
	Reorganización y diseño de puestos
<b>Fuerza de Trabajo</b>	Jubilaciones
	Renuncias
	Despido
	Muerte
	Licencias

Para calcular la demanda futura de personal, es necesario ayudarse con técnicas de pronósticos, que permiten obtener información más o menos precisa. Son técnicas matemáticas y estadísticas que son necesarias repasarlas desde el punto de vista de la Administración de RRHH.

Como no es posible llenar todas las vacantes mediante promociones internas, la organización debe recurrir al mercado externo. El área de RRHH debe conocer y analizar las características del mercado laboral, movimientos demográficos, características educativas; es decir, debe analizar la oferta de RRHH.

Luego de evaluar la demanda y oferta de recursos humanos, el Departamento de Personal debe preparar el proceso de reclutamiento para cubrir las vacantes. Pero antes de iniciar este proceso debe obtener cierta información del puesto a cubrir. Debe hacer el Análisis de Puestos.

La Planificación se concreta en una previsión de las necesidades de personal en función de una serie de factores que es necesario tener en cuenta. Ellos son:

✓ Las necesidades de personal están en función de los objetivos organizacionales y de los cambios que éstos sufren con el propósito de adaptarse a las presiones internas y externas.

✓ La planificación de personal debe tener en cuenta la previsión de la demanda de productos, bienes o servicios que la organización proporciona con el fin de traducir esta demanda en necesidades del personal.

✓ Se debe tener presente el nivel medio de rendimiento de los empleados así como los principales factores que puedan afectarlo.

✓ Hay que considerar cómo influyen los cambios tecnológicos en la cantidad y composición del personal de las organizaciones.

#### **-Análisis de Puestos y Descripción de Puestos**

La descripción de puestos para William Werther (2006) es una explicación escrita de las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.

La forma y el contenido de las descripciones varían de una organización a otra, pero en el entorno de una misma organización éstas deben seguir el mismo formato.

También, pudiera considerarse la descripción de puestos como

*“La enumeración detallada de las tareas o funciones del puestos (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace)”. (Chiavenato, 2001)*

En resumen, la descripción de puestos está orientada hacia sus aspectos intrínsecos, es decir, hacia el contenido de éstos.

Una vez identificado el contenido del puesto (aspectos intrínsecos), se procede al análisis de puestos en relación a los aspectos extrínsecos, es decir, determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Estos requisitos incluyen factores de educación formal, experiencia, capacitación, y habilidad para enfrentar determinadas demandas de carácter físico o mental. Incluso en algunos casos considera la familiaridad con aspectos lingüísticos, legales y culturales.

Chiavenato (2001) considera básicamente cuatro áreas de requisitos en el análisis de puestos:

- Requisitos intelectuales: Instrucción básica, experiencia básica, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria, aptitudes necesarias.
- Requisitos físicos: Esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad y constitución física necesaria.
- Responsabilidades implícitas: Supervisión de personal, material, herramientas o equipo, dinero, títulos valores o documentos, contactos internos o externos, información confidencial.
- Condiciones de trabajo: Ambiente de trabajo y riesgos.

Cada una de estas áreas de requisitos, como puede observarse, están divididas a su vez en factores de especificaciones, que servirán como punto de referencia para el análisis de cargos de manera objetiva, elaborados de acuerdo a la naturaleza de los mismos.

## Importancia de la descripción y análisis de puestos (Chiavenato, 2001)

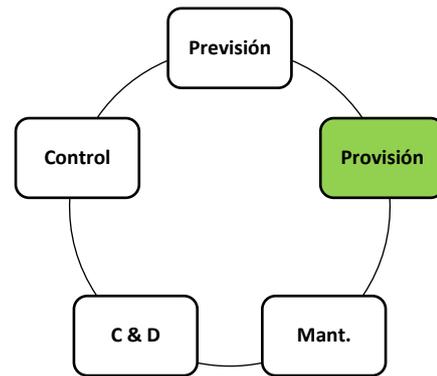
---

Reclutamiento y selección	En base a la descripción, los especialistas de ésta área podrán orientarse acertadamente para cubrir las vacantes de la organización. De igual forma, ésta proporcionaría una idea clara para la elaboración de anuncios y demarcación del mercado para la solicitud del personal, así como la realización de entrevistas de mayor calidad.
Inducción	Ayudaría al nuevo empleado a entender y realizar sus tareas o funciones en forma eficiente y aclarar a los empleados actuales en cuanto a la definición de sus funciones dentro de la organización.
Capacitación y Desarrollo	Conocer en detalle el contenido de un puesto, posibilitaría que la capacitación se adapte a las características y requerimientos del mismo, y favorezcan en la eficiencia de los procesos.
Administración de Remuneración	Para diseñar un sistema de valuación de puestos, se hace indispensable la elaboración de todas las descripciones de puestos.
Evaluación de desempeño	Se trata fundamentalmente de comparar los resultados del trabajo del empleado que se está evaluando, con lo que establece la descripción de su puesto.
Supervisión de personal	Para realizar una supervisión objetiva y confiable, es necesario contar con las descripciones de los cargos a supervisar, y para el empleado, sirven de guía para el desempeño de sus funciones.

---

## 2) Provisión de Recursos Humanos

*Establece los procesos necesarios para elegir individuos aptos para cubrir vacantes existentes o proyectadas y el proceso de inducción de las nuevas incorporaciones (Bohlander, Snell & Sherman, 2001).*



**Dichas actividades se encuentran divididas en las siguientes:**

### Reclutamiento de Recursos Humanos

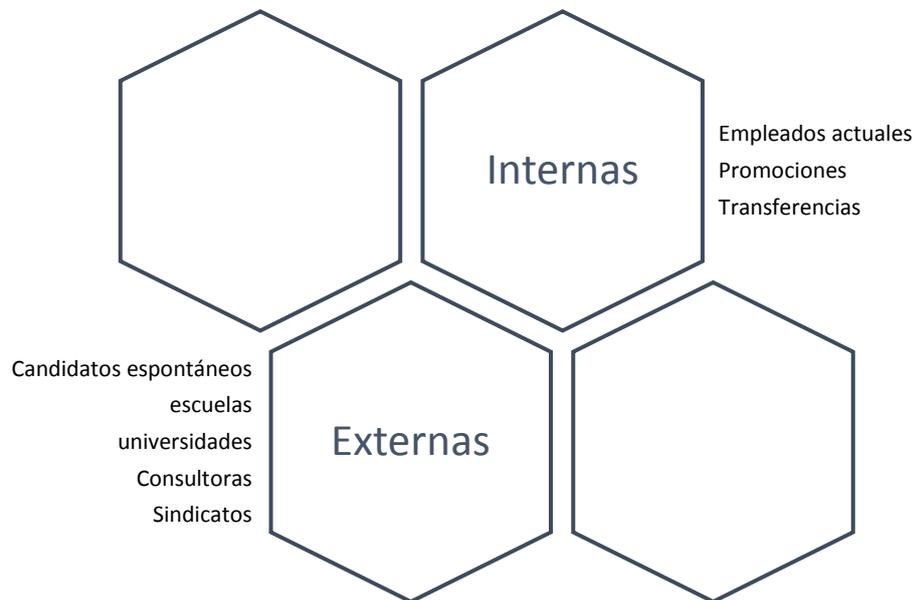
El análisis de puestos y la autorización presupuestaria constituyen el punto de partida para organizar un buen procedimiento de contratación de personal. La descripción de tareas y las especificaciones, indicarán el perfil de personas que es necesario encontrar para cubrir apropiadamente las responsabilidades del cargo. Además, el plan de recursos humanos informará el número de personas que se requieren.

Producida la vacante, el proceso de identificar e interesar a candidatos para cubrir dichos puestos se denomina **reclutamiento**.

El proceso de reclutamiento comienza cuando (además de la información requerida, descripción de tareas y especificaciones del puesto, plan de requerimientos y suministros de personal), el encargado del área vacante colabora con el Área de Personal en la puesta en marcha del proceso.

Este es el momento de revisar las fuentes de recursos humanos que proporcionen los mejores candidatos para el puesto vacante. Trabajar sobre la información que brinden dichas fuentes, constituye una de las fases más importantes del proceso de reclutamiento. La calidad de dicho proceso está íntimamente ligada a la calidad de las fuentes seleccionadas.

**Según el estudio de Bohlander, Snell y Sherman (2001) las fuentes pueden ser:**



Reunida una cantidad aceptable de candidatos, hay que recopilar la información que cada uno genere en una Solicitud de Empleo. Dicha solicitud debe brindar información sobre datos personales, educación y formación, antecedentes laborales, condiciones físicas, .., del candidato, iniciando así el proceso de selección.

La función de reclutamiento está estrechamente vinculada a otras funciones de personal y, a la vez, recibe influencia de ellas. Se relaciona con:

- El proceso de selección: ya que una selección sólo es posible si se proporciona un buen número (en cantidad y calidad) de candidatos para el puesto.
- El entrenamiento del personal: ya que este se ha de establecer en función de los conocimientos, habilidades y preparación del personal reclutado.
- El sistema de recompensas: ya que hacen más o menos atractivo un trabajo.
- La evaluación del desempeño: que se establece en un doble sentido. Los sistemas de evaluación establecidos en la organización permiten determinar la eficacia de los esfuerzos de reclutamiento y selección. Al

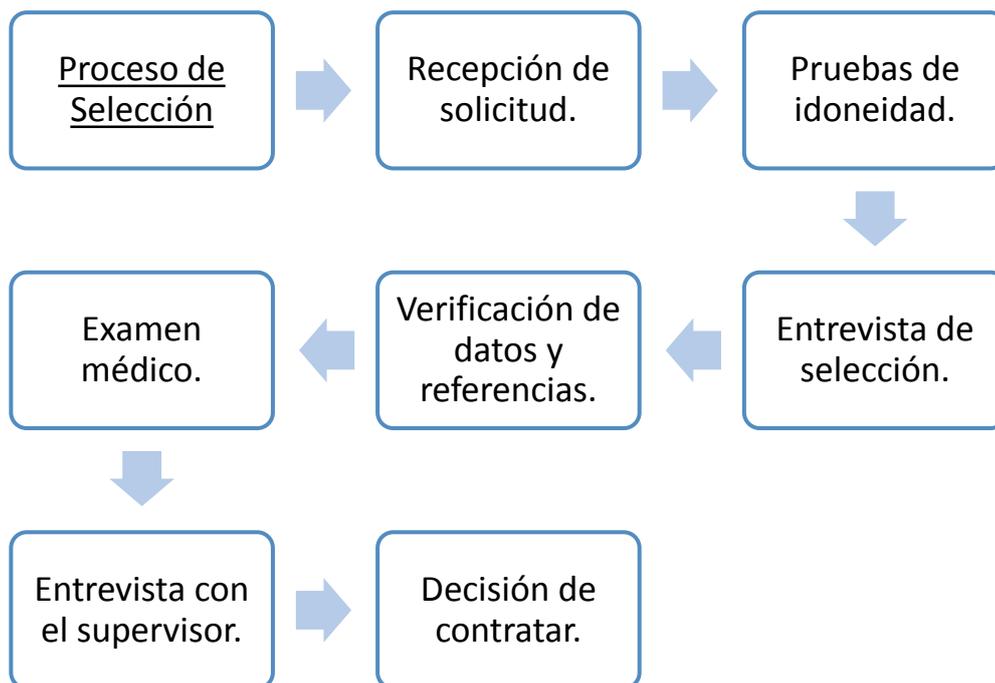
mismo tiempo, la capacidad de los candidatos puede llegar a afectar los niveles de desempeño.

### **Selección de Personal**

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

- a) Adecuación de la persona al trabajo.*
- b) Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto (Chiavenato,2004).*

La selección de personal debe ser entendida como un proceso de carácter permanente que no finaliza con la admisión de la persona indicada para el cargo vacante, sino que afecta al sujeto durante toda su permanencia al servicio de la empresa. En el curso del tiempo, pueden registrarse cambios en las características y/o contenidos del trabajo desarrollado (evolución de la empresa, cambios tecnológicos,) Para asegurar el constante equilibrio entre requisitos del trabajo y cualidades del empleado, la selección debe actuar en forma permanente, mediante un continuo control de los datos y una consecuente adecuación a la situación.



El orden en el que se suceden los pasos varía según las dimensiones de la empresa, el tipo de personas a admitir, nivel de formación. Se hallan siempre ligadas entre sí, por lo cual se concibe el proceso como un todo unitaria.

Una vez que se dispone de un número adecuado de candidatos, el Área de Personal, continúa su trabajo de introducción de recursos humanos en la empresa, escogiendo a aquel candidato que presente mayores probabilidades de ajustarse al cargo vacante; es decir, seleccionando a la persona adecuada para el puesto disponible.

Un error cometido en la fase de selección produce, no solo consecuencias desagradables para todos los afectados, sino que se traduce en un perjuicio económico para la organización. Esto ocurre cuando, o bien se exagera el atractivo provocando una frustración posterior en el individuo o, si se enfatiza la obtención de información, algunos candidatos interesantes para la organización pueden encontrar el trabajo poco satisfactorio.

Por lo tanto, la gerencia debe entender que el costo de una selección eficiente, será pronto amortizado por los ahorros que la empresa obtendrá al evitar frecuentes cambios del personal. Estos errores justifican la necesidad de implementar procesos de selección sistemáticos y objetivos con criterios uniformes y basados en parámetros precisos.

## **Inducción, Orientación y Capacitación al Ingreso**

El proceso de selección se cierra con el acto formal de la admisión. Esta no es otra cosa que la conclusión en un contrato entre la empresa y el candidato que resulte idóneo para satisfacer las necesidades de la organización que dieron lugar a la selección. Con este acto formal se cierra solamente la actividad de búsqueda. El proceso iniciado con el reclutamiento no concluye hasta que el nuevo empleado haya superado el Período de Prueba y haya sido confirmado en su puesto por tiempo indefinido.

La “*ansiedad del participante*” puede ser una parte inevitable del proceso de integración a una empresa, pero cuando es aguda reduce tanto el nivel de satisfacción del empleado como su capacidad de aprender. Es importante que las primeras impresiones del recién llegado sean positivas.

Las organizaciones dedican considerable tiempo y recursos a la adquisición de personal idóneo. Cada nuevo empleado supone una inversión considerable para la empresa desde su primer día de trabajo. El recién llegado debe convertirse en un integrante productivo dentro de la organización. Que ése sea el caso depende en gran medida del proceso de orientación que ponga en marcha el área de recursos humanos.

Los procesos de orientación se enfocan no sólo en la ubicación de un individuo determinado, sino también en el fomento de determinada *cultura corporativa* que la dirección de la empresa considera la más adecuada e idónea para que la organización alcance sus objetivos a largo plazo.

Programa de inducción: Las personas que siguen este tipo de programas aprenden sus funciones de manera más rápida. El nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes al programa de orientación, hecho que contribuye en forma definitiva a permitir que se concentraran en la labor de aprender las nuevas tareas que los esperaban.

**Socialización:** Un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar la socialización de los nuevos empleados. La socialización es el proceso mediante el cual un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones de una organización

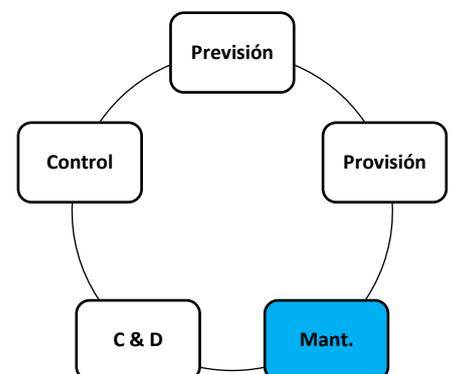
Los valores de la organización se transmiten a los recién llegados por medio de métodos formales, como los programas de orientación o informales, como los grupos espontáneos de iniciación al trabajo (fenómeno que suele presentarse en determinadas organizaciones).

La capacitación continua y expande el proceso de socialización porque lleva al empleado a aprender y ejecutar las funciones que se espera que desempeñe en dicho cargo.

A medida que una persona se expone a la orientación, capacitación e influencia de grupo de la organización, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de manera paulatina a las actuaciones espontáneas de la persona, hasta que finalmente el recién llegado se adapta por completo. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. En pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficiente para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado requiere el estímulo y el complemento de la orientación y la capacitación.

### 3) Mantenimiento de Recursos Humanos

*Se ocupa de constituir un sistema de compensación que propicie la motivación de los empleados y coincida con los objetivos de la organización. Además establece las medidas y los elementos de seguridad que garantizan la prevención de riesgos y el cumplimiento de las normativas vigentes.*



- Remuneraciones: La retribución como precio, presenta aspectos de carácter económico. La remuneración representa para el empresario el precio que debe pagar por el empleo de un factor productivo. Del otro lado, el trabajador vende sus servicios para obtener un ingreso y trata de conseguir el máximo precio posible.

En el mercado de estas transacciones, hay que suponer que el precio se fija en función de la demanda de los trabajadores y la oferta de los vendedores y que el recurso económico escaso (trabajo) se adjudica al empleo en el que tiene más valor.

El mercado de trabajo tiene asignada la tarea de dar coherencia a toda la variedad de fuerzas y aspectos de la oferta y demanda de trabajo. Debe poner en contacto a compradores y vendedores, fijar los precios e intentar conseguir un equilibrio entre la oferta y la demanda.

- Beneficios: Las remuneraciones se conforman con un “salario directo” más una serie de “beneficios y servicios sociales”. Estos son comunes a todos los empleados, independientemente del cargo que ocupen.

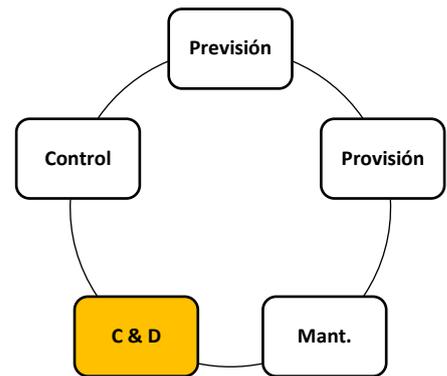
Las “compensaciones indirectas” abarcan una serie de beneficios que le corresponden por ley al trabajador (por ejemplo: seguro de accidentes de trabajo), más una serie de prestaciones extras que las empresas proporcionan a sus empleados al margen de las otorgadas por ley.

- Incentivos: Es una cantidad adicional al salario que obtiene el trabajador por el esfuerzo extra en forma individual. Los incentivos son premios o recompensas que se otorgan al trabajador en función de la cantidad y calidad del esfuerzo que dedica a su trabajo.

- Seguridad e Higiene Laboral: en este inciso, se pautan las condiciones de trabajo para los trabajadores, para que el puesto y la organización sea un lugar seguro y confortable donde desarrollarse. En el caso de nuestro país todas estas pautas están comprendidas en Ley N° 19.587 - Ley de higiene y seguridad en el trabajo.

#### 4) Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos

*Establece los mecanismos para dotar a los empleados de conocimientos, aptitudes y habilidades que se requieren para lograr un desempeño satisfactorio (Blake, 2008).*



El entrenamiento y capacitación técnica son sinónimos. Se refieren al desarrollo de la fuerza de trabajo dentro de cada cargo. La capacitación del empleado al ingreso es el adiestramiento mínimo y necesario para que el nuevo empleado se familiarice con las funciones del puesto y pueda desarrollarlas adecuadamente. Una vez que se las adquirió, el programa de capacitación permanente deberá asistir al empleado facilitándole su adaptación a cambios tecnológicos, nuevos ritmos de trabajo, cambios estructurales, .

El desarrollo profesional, además de la capacitación técnica, incluye la educación que tiene por objetivo perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional dentro de la empresa, estimulando su eficiencia y productividad en el cargo. Incluye un programa a más largo plazo que sobrepase las exigencias de conocimientos y entrenamientos del cargo actual y lo prepare para asumir funciones más complejas y numerosas.

Para que estos programas sean efectivos deben ir acompañados de otros, tales como los de remuneración e incentivos acordes a los cargos, de una Evaluación de Desempeño ajustada a los objetivos del Área de Personal y de la empresa en general; es decir, de una Planificación de la Carrera Profesional.

#### Evaluación de Desempeño

De acuerdo a lo reseñado por Bohlander, Snell & Sherman (2001) Las técnicas de valorización se incorporaron a la gestión empresarial después de la Segunda Guerra Mundial. Valoración del Personal como un procedimiento orgánico que refleja la apreciación del valor que un

individuo demuestra por sus características personales y/o profesionales, con respecto a la organización de la que forma parte, llevado a cabo por personas que conozcan al individuo y su trabajo.

La evaluación del personal es como un proceso continuo y permanente, que afecta al sujeto durante todo el tiempo que permanece en la organización. Este procedimiento comienza cuando el individuo aún no se ha vinculado a la organización, ya que durante el proceso de selección se da un juicio de valor sobre las cualidades, características y calificaciones del individuo; juicio que es completado durante el período de prueba por la observación del rendimiento y del comportamiento en el trabajo.

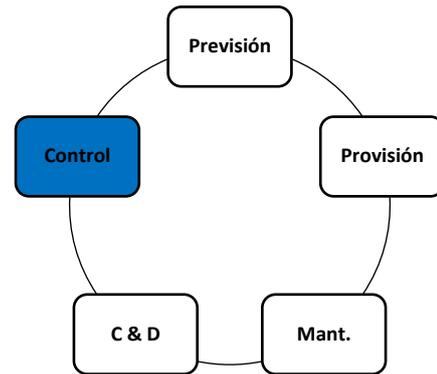
Después del Período de Prueba, el proceso de valoración continúa por el sólo hecho de que el individuo trabaja, actúa y se relaciona en un medio ambiente donde siempre resulta necesario conocer la opinión que se tiene de él.

En síntesis, la Evaluación del Desempeño está relacionada con los procesos de selección, adiestramiento, con la retribución, con la motivación del personal, con el análisis y valoración de las tareas, con la capacitación y con la planificación de la carrera administrativa. Es decir, que se refleja en toda una serie de instrumentos organizativos, lo que justifica que sea considerada como una técnica de política empresarial.

El objetivo de la Evaluación del Desempeño es obtener la máxima eficiencia de la organización. Sus resultados permiten un empleo más racional de los recursos humanos de que se dispone, tratando de lograr una optimización de los mismos. Desde este punto de vista, se puede afirmar que la finalidad de la valoración del mérito individual son administrativas (*ascensos, aumentos, traslados, despidos*) y de mejoras (*superación de limitaciones técnicas y profesionales*).

## 5)Control de RRHH

*Determina un proceso de medición de la Administración de Recursos Humanos (Ferrero, 2007).*



### Auditoria de la Administración de RRHH

Considerando lo tratado por Ferrero (2007) todas las áreas de una organización necesitan disponer de la información respecto a la forma en que están desarrollando sus funciones; el Departamento de Personal también. Un método de evaluación continua de las actividades lo constituye la Auditoria de la Función de Administración de RRHH.

La Auditoria implica el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguido de sugerencias para su funcionamiento. En este marco, la auditoria es un sistema de revisión y control que informa sobre la eficiencia y eficacia del programa de desarrollo.

Una unidad especializada de personal existe en una organización cuando ésta alcanza cierta complejidad. Esto implica que el gerente de personal no solo debe planificar, organizar, dirigir y controlar las funciones de su propia área, sino que además debe asistir al resto del personal, directivos y empleados en general, para alcancen sus propios objetivos eficaz y eficientemente.

Para determinar la calidad de dichas funciones, es que la gerencia general se vale de una herramienta administrativa: la auditoria. La auditoria de personal consiste en un sondeo sistemático y analítico de todas las funciones operativas del área. La información obtenida retroalimenta el sistema de planificación y control interno, permitiendo no sólo la evaluación crítica del desempeño del área de personal sino también estimulando la corrección de las deficiencias verificadas con el fin de alcanzar los objetivos tal como se trazaron.

Solo mediante una evaluación global se puede realizar un balance general. Una evaluación efectiva va más allá de la evaluación de cada Subsistema de RRHH, debe garantizar que los sistemas converjan en un

sistema racional y operativo. Por esta razón, la auditoria de personal abarca todas las actividades que lleva a cabo este departamento y se inicia con una verificación del trabajo que ejecutan los miembros del propio departamento de personal.

Principales áreas que cubre una auditoria de personal: Siguiendo al Autor (Ferrero, 2007) La información que se debe obtener abarca tres sistemas:

1. *El sistema de información sobre la Administración de Personal: Planes de RRHH, Análisis de Puestos, Compensaciones, Igualdad de Oportunidad.*

2. *Integración y Desarrollo de Personal: Reclutamiento, Selección, Capacitación y Desarrollo Profesional.*

3. *Control y Evaluación de la organización: Evaluación del Desempeño y Auditoria de las funciones de la Administración de RRHH, entre otros.*

Las funciones del personal se evalúan mediante procedimientos de investigación cuya complejidad varía según las técnicas empleadas y la calidad de la información relevada. Se examinan los registros e informes de personal; se analizan y comparan los programas, las políticas, filosofías y teorías para verificar (primero) hasta qué punto las políticas de recursos humanos se basan en una teoría aceptable y (segundo), hasta qué punto los procedimientos son adecuados a tal política y/o a tal teoría.

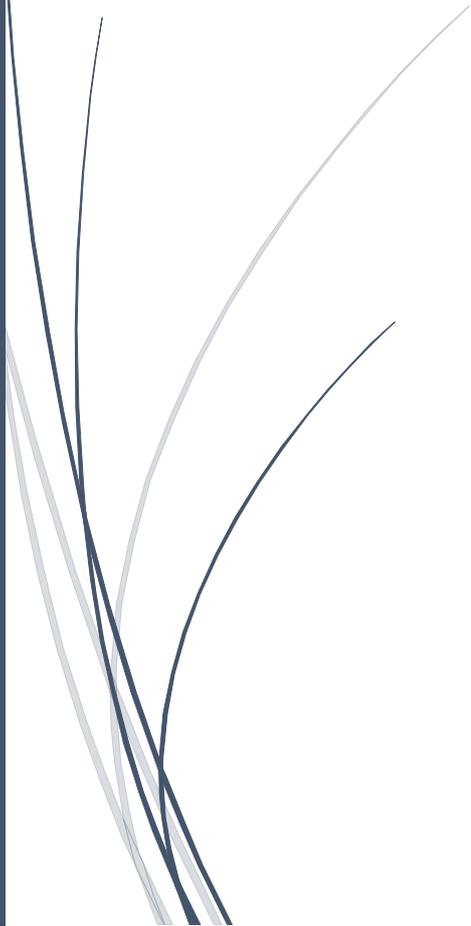
#### **Instrumentos de investigación para auditar:**

- Enfoque comparativo.
- Consultor externo.
- Enfoque estadístico.
- Enfoque retrospectivo de logros.
- Enfoque por objetivos.

La información obtenida se vuelca en el informe de auditoría, donde se detallan los aspectos positivos y negativos de la gestión, permitiéndole al directivo de personal obtener una visión amplia e integral de su desempeño, del de su área y de la contribución de ésta a la organización. Además del conocimiento actual de su desempeño, facilita una orientación futura para anticipar los desafíos de su entorno.

A dark blue vertical bar is on the left side of the page. A blue arrow points to the right, overlapping the vertical bar.

# **Capítulo IV: Análisis y Diagnóstico**



## Introducción

Para realizar el primer acercamiento a la empresa, comenzamos realizando la primera entrevista al director de la misma. Para ello realizamos un estudio previo del material teórico al cual está orientado nuestro trabajo y en base a eso elaboramos un cuestionario que se encuentra disponible en los anexos de presente, con el objeto de obtener un paneo general y luego específico de la organización.

En la primera entrevista, el director nos comentó la envergadura de la organización, sus principales proveedores, sus clientes, la manera de trabajar. En dicha instancia le planteamos y solicitamos autorización para nuestra planificación de observación y relevamiento de datos, el cual consistió en observar de manera directa durante una semana laboral (5 días) las operaciones diarias en la planta. En el mismo tiempo realizar las entrevistas semi-estructuradas al personal de la misma. Estas fueron registradas en grabaciones para su posterior análisis e interpretación.

Para la realización de las entrevistas, elaboramos cuestionarios adaptados para cada nivel de la organización, con los mismos lineamientos para el posterior análisis e interpretación de las temáticas de relevancia para el proyecto.

Todo el proceso realizado está comprendido en el registro de observaciones diarias que se encuentra disponible en el apartado de anexos del presente trabajo, el cual refleja lo que hecho diariamente.

A lo largo del apartado que se desarrolla a continuación se verán también relevados, aunque de manera sintética e ilustrativa, *aspectos que no hacen al eje central del proyecto de intervención*, pero que han sido expuestos con el objetivo de ofrecer una imagen más completa de la organización y sus problemáticas/necesidades; A fin de posteriormente poder atender correctamente a los objetivos centrales que son : Brindar soluciones en los aspectos formalización de la organización, descripción de puestos y la creación de procedimientos internos para atender las vacantes de personal producidas en la organización.

## Desarrollo del Relevamiento

Información Obtenida en el proceso de relevamiento:

### 1. Misión, Visión y Objetivos:

El presente punto se trató en todas las entrevistas sin distinción de nivel jerárquico, siendo el director y el gerente de producción los únicos capaces de brindar un acercamiento a los mismos. Ambos respondieron que estos conceptos no están declarados. A lo largo de una serie de preguntas pudimos obtener datos significativos para luego elaborar una aproximación a ellos. En los demás sectores que fueron entrevistados, se observó que se desconocen estos conceptos.

#### Opiniones significativas expresadas durante la entrevista:

**Entrevistador:** -“¿Tratas que todo siga dentro de tu espectro de control? “

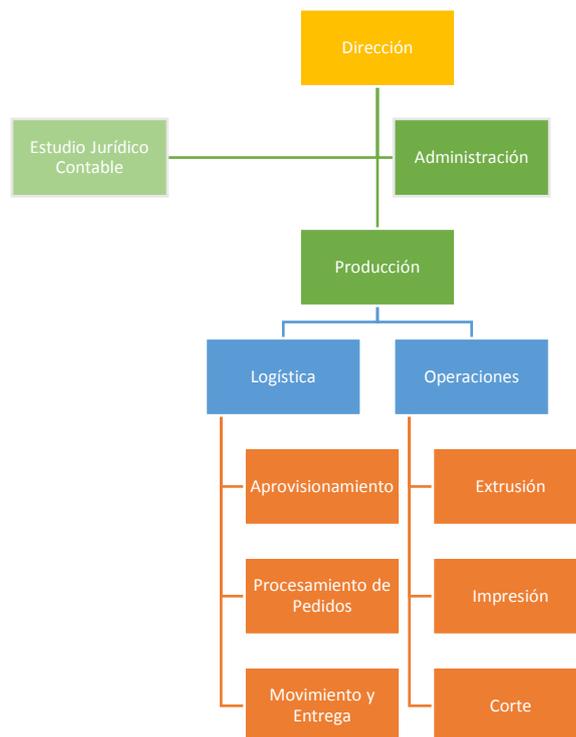
**Director de la Empresa (Ramón):** -“Si, Si (repitió), La estructura es chica y trato que no se escape de eso, por una cuestión del hoy, hoy el costo laboral es muy alto”.

**Director de la Empresa (Ramón):** -“Pero para esto capaz necesitaría una estructura un poco más grande, cosa de tener un encargado de producción, no lo descarto, pero por ahora prefiero manejarlo así por una cuestión de números”.

## 2. Organización

### Estructura de la organización

A partir de la estructura organizacional relevada, tuvimos que inferir la representación gráfica de las relaciones existentes entre los elementos de la organización (organigrama), debido a que la empresa no lo posee. Este adopta la siguiente disposición:



El organigrama aquí descrito intenta reflejar la disposición de las distintas funciones que se llevan a cabo en la organización.

En la cúspide se encuentra su **Director**, quien es el fundador y dueño de la organización, cuya autoridad centraliza todos los procesos de toma de decisiones del presente (operativo) y futuro (estratégico). Además realiza supervisión e inspección de los procesos que se ejecutan.

La función de **Administración** es llevada a cabo de manera interna, por 4 miembros de la organización cada uno responsables de Facturación, Compras, Abastecimiento, Ventas y confección de planillas de novedades de empleados.

En forma externa al área administrativa, la empresa terceriza la gestión Impositiva, liquidación de haberes y de Cargas Sociales (SUSS).

La función de **Producción** cuenta con un **Responsable** que es el enlace con el área administrativa, gestionando y coordinando el proceso productivo para cumplir con las órdenes de trabajo.

Se observan dos funciones que se dividen cada una de ellas en 3 estaciones. La función de Operaciones, encargada de la fabricación propiamente dicha, cuenta en los sectores extrusión, impresión y corte con 4 empleados en cada estación (2 por turno). La función Logística encargada del abastecimiento, movimiento interno de materiales y entrega de pedidos que cuenta con 2 empleados (1 por turno).

En total la organización cuenta en este momento con 18 empleados, que se dividen en dos turnos de 8 horas cada uno.

Por último es relevante destacar que tienen un nivel de rotación de personal muy bajo y debido a esto la mayoría del personal tiene entre 5 y 10 años de antigüedad en la empresa.

### Opiniones significativas expresadas durante la entrevista:

**Entrevistador:** -“¿Podría indicarme las funciones del Encargado de planta?”-

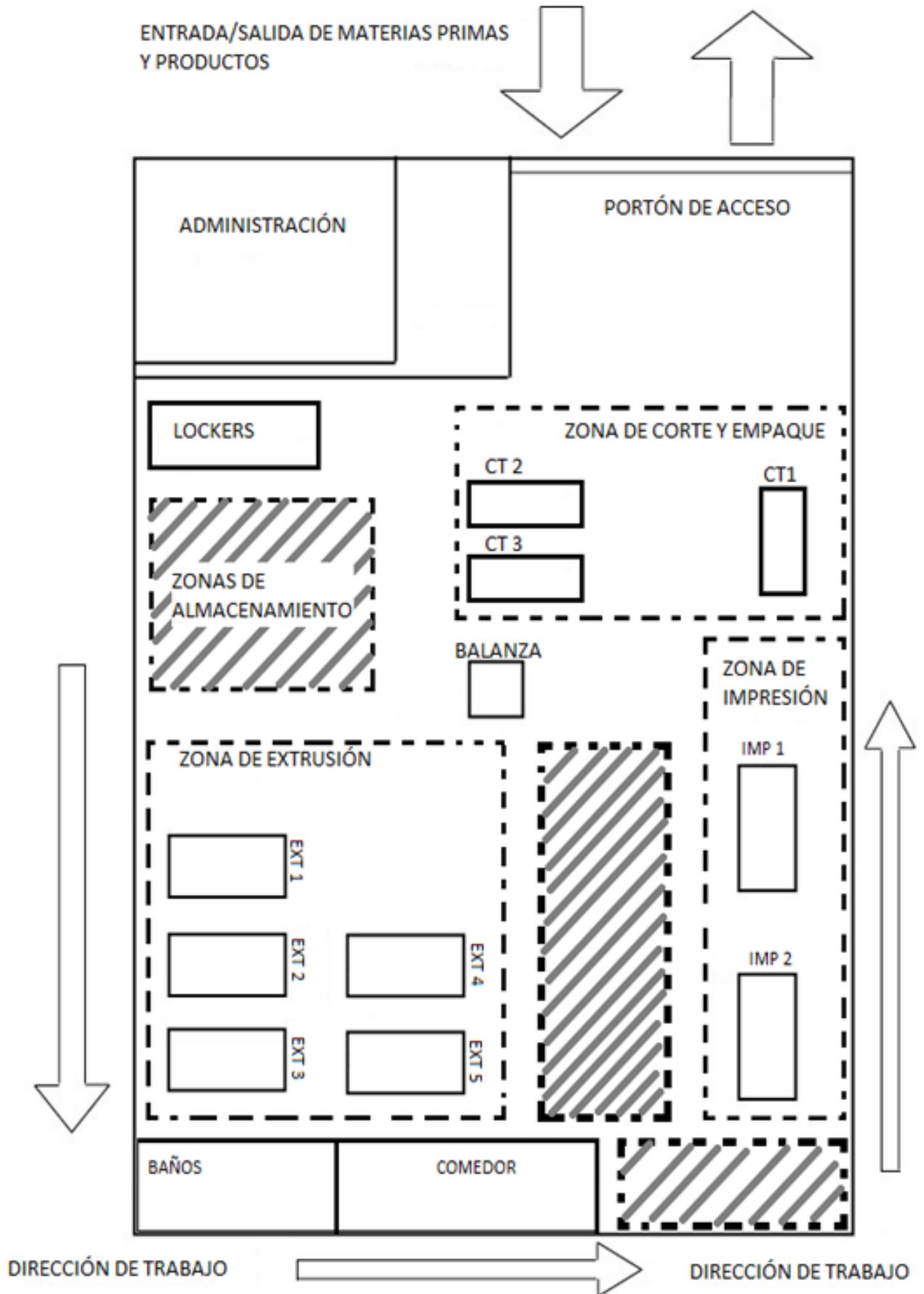
**Director de la Empresa (Ramón):** -“ Pepe también es como un hombre orquesta, atiende el teléfono, recepta los pedidos y envía las órdenes a los extrusores donde empieza el proceso. También colabora con la facturación en conjunto con las señoras de la administración”.

**Entrevistador:** -“ ¿ Los puestos se encuentran definidos? ¿ Cada uno cuenta con las actividades a realizar y los objetivos a cumplir?”-

**Encargado de Planta (José):** -“ La verdad que no... Todos los empleados saben lo que tienen que hacer, pero por ejemplo en este último tiempo se contrató a un chico para que nos ayudara a acomodar la fábrica, mantenerla ordenada, para que los puestos de trabajo tuvieran todo al alcance. Gracias a eso la empresa mejoró mucho, estaba todo en su lugar, pero después, al cabo de un tiempo; Ramón dijo: - No le voy a estar pagando para que solo acomode y lo puso a cortar bolsas”-

### Proceso Productivo

A través de la observación directa, elaboramos de gráfica la disposición de la fábrica (Lay-Out) con el objeto que se facilite la visualización del tamaño de la organización, el proceso productivo, los diferentes puestos de trabajo. La empresa no cuenta con esta disposición documentada, la misma fue esbozada por los autores por considerarla relevante para presentar con mayor precisión cómo es la empresa. Cabe destacar que el mismo no presenta modificación ni propuesta de mejora ya que no es objeto de estudio en el presente.



### 3. Comunicación

En este aspecto el objetivo fue visualizar esta temática como un apéndice de la estructura organizacional con el propósito de establecer las relaciones entre los puestos, las redes de comunicación en la empresa y los dispositivos existentes.

#### Opiniones significativas expresadas durante la entrevista:

- **Entrevistador:** - “¿A quien reporta? ¿Tiene subordinados a Cargo? ¿Nivel de toma de decisión?”-.

**Encargado de Planta (José):**- “Yo reporto a Ramón, y mis subordinados a cargo son todos los empleados de producción, mi nivel de decisión es relativo porque a veces cuando se comienza con una orden de trabajo, muchas veces Ramón me la hace cambiar”-.

- **Entrevistador:** - “¿A través de que medios se transmiten las órdenes de trabajo?”

**Operario de Extrusión:**- “Normalmente Pepe es el que nos dice que tenemos que hacer en el día”-.

### 4. Recursos Humanos

El presente punto se trató en todas las entrevistas sin distinción de nivel jerárquico, siendo el director y el gerente de producción los únicos capaces de brindar un acercamiento a los mismos. A lo largo de una serie de preguntas pudimos obtener datos significativos para luego elaborar una aproximación a ellos. En los demás sectores que fueron entrevistados, se observó que se desconocen estos conceptos.

#### Opiniones significativas expresadas durante la entrevista:

##### Objetivos de Recursos Humanos

**Entrevistador:**- “¿Cómo se transmiten los objetivos? ¿Cómo gestiona a sus RRHH?”-.

**Director de Empresa (Ramón):**-“De vez en cuando hablo con los chicos, les digo que tenemos que mejorar, qué es lo que tenemos que hacer. No veo resultados, es un problema de mentalidad”-.

**Entrevistador:** -“¿Existe un sistema de cuotas de trabajo, prioridades, objetivos? ¿En relación a qué se produce? ¿Cuánto Producen por día?”-.

**Encargado de Planta (José):** -“ De acuerdo a cómo le cierre el número al director, por mes o por semana es lo que se produce”-.

### **Planificación de Recursos Humanos**

**Entrevistador:** -“¿Qué tipo de planificación tiene sobre su personal?”-.

**Director de Empresa (Ramón):** -“En el caso de las carpetas médicas, por ahí no tenés la sustitución...”-.

### **Mantenimiento de Recursos Humanos**

**Entrevistador:** -“Además de la ropa y los botines ¿Se utilizan otros elementos de seguridad?”-.

**Encargado de Planta:** - “No, elementos de seguridad no. Si le das los guantes y no los usan...”-.

## **Análisis Cuantitativo**

A modo de cerrar este relevamiento y darle sustento al diagnóstico, mostramos a continuación los resultados obtenidos a través de las preguntas **que consideramos más significativas** y que fueron realizadas a todos los integrantes de la organización. Cabe destacar que para llegar a estos resultados no se utilizó la misma pregunta a toda la población en general, si no que, se adaptaron de acuerdo al nivel del entrevistado. La población total de entrevistados fue de 19 personas incluido el director.



*Solo cuatro empleados, incluyendo dentro de estos al director, conocen el organigrama de la empresa. Los demás no supieron explicar la disposición de los demás puestos de la organización y su funcionamiento.*

### ¿Conoce su puesto y la ubicación del mismo?



*Solo cinco empleados, incluyendo dentro de estos al director, conocen con alto nivel de detalle y especificidad su puesto y ubicación en el organigrama.*

### ¿Conoce que expectativas tiene la empresa sobre su desempeño?



*A través del cruce de información de lo encuestado entre lo que el director esperaba de sus empleados que era eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos. Determinamos que solamente un 32% de los encuestados tenía conocimiento, en su mayoría empleados administrativos y el gerente de producción. Se detecta el mayor grado de inobservancia de estas expectativas se encuentra en el sector de corte.*

### ¿Con que periodicidad se refuerzan dichas expectativas de desempeño?



*Más de la mitad del personal, especifica que sólo se habla de lo que la empresa pretende de ellos, en algunos momentos aislados y que no existe una frecuencia de análisis y revisión de las mismas.*

### A través de que dispositivos se transmiten los objetivos del puesto



*Solo algunos empleados administrativos reciben órdenes de trabajo específicas en documentos escritos. Obsérvese que para el resto de los puestos en su desempeño cotidiano, la transmisión de órdenes y objetivos se realiza de manera interpersonal con notable grado de informalidad. Esta pregunta está orientada a recabar datos para analizar la estructura organizacional, las relaciones entre los puestos.*

### ¿Existen políticas de RRHH que se lleven a cabo en la empresa?



Todos los integrantes de la organización, excepto el área de administración y dirección desconocía de lo que se hablaba ó negó la existencia de políticas de RRHH en la empresa.

### ¿Conoce la existencia de procedimientos para responder ante necesidades de RRHH?



Esta pregunta estuvo orientada al área administrativa y directiva. Dentro de los mismos se observó que la gran mayoría no observa procedimientos formales para responder ante necesidades de RRHH.

### ¿Existe en la empresa un programa de remuneraciones y beneficios?



Continuando con la exploración sobre la función de RRHH en la empresa, esta pregunta tiende a completar el conocimiento de la misma.

## ¿Recuerda haber participado en programas de capacitación de la empresa?



Esta pregunta tuvo la misma función que la anterior a fin de ampliar el conocimiento de la función de RRHH en la empresa.

## Diagnóstico Organizacional

El relevamiento de la organización se llevó a cabo a través de entrevistas semi-estructuradas a todo el personal basadas en cuestionarios confeccionados por los autores y la observación directa. Todo esto siendo analizado y comparado con el marco teórico elaborado, permitió inferir lo siguiente:

- **Misión, Visión y Objetivos Organizacionales:**
  - Ausencia de Misión, Visión, Objetivos.
  - Inexistencia de un sistema de administración basado en objetivos.
  - No se observa una planificación pre-establecida.
  
- **Estructura:**
  - Se detecta que la organización carece de un organigrama definido.
  - Posee un diseño estructural lineal adoptando el modelo de organización mecánica.
  - El proceso de toma de decisiones se encuentra totalmente centralizado en la figura de Director General.
  - El proceso productivo en sus distintos puestos no cuenta con una descripción.

- Junto con la falta de descripciones de puestos, no se poseen perfiles de puesto.
- **Comunicación:** Los aspectos de comunicación que se trataron son sólo a fin de completar el análisis de los puntos centrales del trabajo.
  - Se detecta que las vías de comunicación dentro de la organización son sólo Interpersonales.
  - Carencia de dispositivos de comunicación interna.
- **Procesos/Funciones de RRHH:**
  - Se detecta la inexistencia de procesos y funciones de RRHH definidos.

### **Interpretación de lo diagnosticado**

- **Misión, Visión y Objetivos Organizacionales:**

A pesar no estar declarados, el director de la organización a lo largo de la entrevista nos describe y demuestra que tiene en claro hacia dónde se dirige su organización, cuál es su razón de ser y sus objetivos.

Al no tener una declaración formal y específica de los mismos, la transmisión de esto hacia los demás colaboradores de la organización resulta en ocasiones de carácter ambiguo, difícil de medir, verificar y lograr.

- **Estructura:**

- Organigrama: La empresa no dispone de la representación gráfica de las relaciones existentes entre los elementos de la organización (organigrama), la misma está anteriormente expuesta en el relevamiento de la empresa.

- Concepción Organizacional: Se observa que la empresa se asemeja a una **concepción mecánica** de organización. Destacándose los siguientes aspectos:
  - Estructura burocrática con minuciosa división del trabajo
  - Puestos Ocupados por especialistas con atribuciones definitivas y delimitadas
    - *Encontramos puestos de trabajo correctamente delimitados y ocupados por personas con conocimientos técnicos específicos sólo para su ejecución.*
  - Centralización de decisiones tomadas solamente por la alta dirección de la organización.
  - Jerarquía de autoridad rígida donde prevalece la unidad de mando.
    - *A través de las entrevistas y de la observación se destaca que todas las decisiones están centralizadas y son tomadas por la figura del Director. Además existen claros niveles de autoridad representados primero en este y subsiguientemente en el Gerente de Planta.*
  - Trabajo individual y solitario.
    - Todas las tareas se realizan de manera individual y con poca o casi nula relación con los demás integrantes de la organización, sobre todo en la línea de producción.
- Modelo Estructural: Es posible apreciar que la empresa tiene un modelo de **estructura lineal**, modelo comúnmente adoptado en las PYMES, ya que es una estructura simple, fabrica un solo producto, orientado a un campo específico del mercado (Sector Polietileno). Además destaca una de las características principales de este modelo, que es que el dueño y el director son la misma persona.
- Diferenciación e Integración: Como hemos destacado en los puntos anteriores existe una marcada diferenciación entre la división de tareas. Por ser una organización de estructura lineal que sólo lleva a

cabo la fabricación de un solo producto, se genera un alto nivel de interdependencia (integración) entre los puestos para la consecución del producto final.

- **Formalización:** La organización demuestra un bajo nivel de formalización porque a pesar de poseer todas las características y elementos anteriormente mencionados, los mismos no se encuentran explicitados, por ende no son de pleno conocimiento y entendimiento por parte de los integrantes de la misma. Lo mencionado es causa de ambigüedades, errores en la línea de autoridad específica, quién reporta a quién, diferencias en la unidad de mando, un empleado debe tener un y solo un jefe, y tramo de control porque este nunca fue definido.
  
- **Comunicación:**  
*En este caso se utilizó lo diagnosticado para terminar de definir el tipo de estructura de la organización, su grado de formalidad y poder realizar un correcto y completo análisis y descripción de puestos en la propuesta.*
  - Los canales de comunicación son informales, buscan transmitir objetivos, pautas de trabajo y motivar el cumplimiento de los mismos, pero resultan inefectivas. La comunicación es siempre interpersonal.
  - No existen dispositivos de comunicación (tablón de anuncios, dispositivos de señalización, buzones de sugerencias), que se adecuen y faciliten el modelo de organización que posee la empresa. Es por ello que las redes de comunicación carecen de consistencia para apoyar las líneas de autoridad, la unidad de mando y el tramo de control.
  
- **Procesos/Funciones de RRHH:**  
Como consecuencia de las deficiencias anteriormente detectadas, las funciones inherentes de RRHH están siendo desarrolladas de una

manera precaria e intuitiva, sin soporte ni asesoramiento especializado, por lo cual resultan poco satisfactorias.

A continuación **se exploraron todos los subsistemas con el objetivo de ofrecer una idea general** y desde estos lograr orientar el trabajo hacia los puntos de interés del presente, es decir que **nuestra propuesta de intervención no consistirá de en una propuesta general de recursos humanos**, sino **focalizada en aspectos** que consideramos de **mayor relevancia** para una **primer etapa de intervención**.

**-Previsión de personal:** No existe una planificación respecto al personal, las vacantes originadas por licencias, enfermedades, desvinculaciones, son atendidas de manera reactiva sin una programación anterior ni un proceso que indique el curso a seguir. No existen descripciones ni especificaciones de puesto, motivo por el cual no se cuenta con una clara delimitación de funciones y tareas.

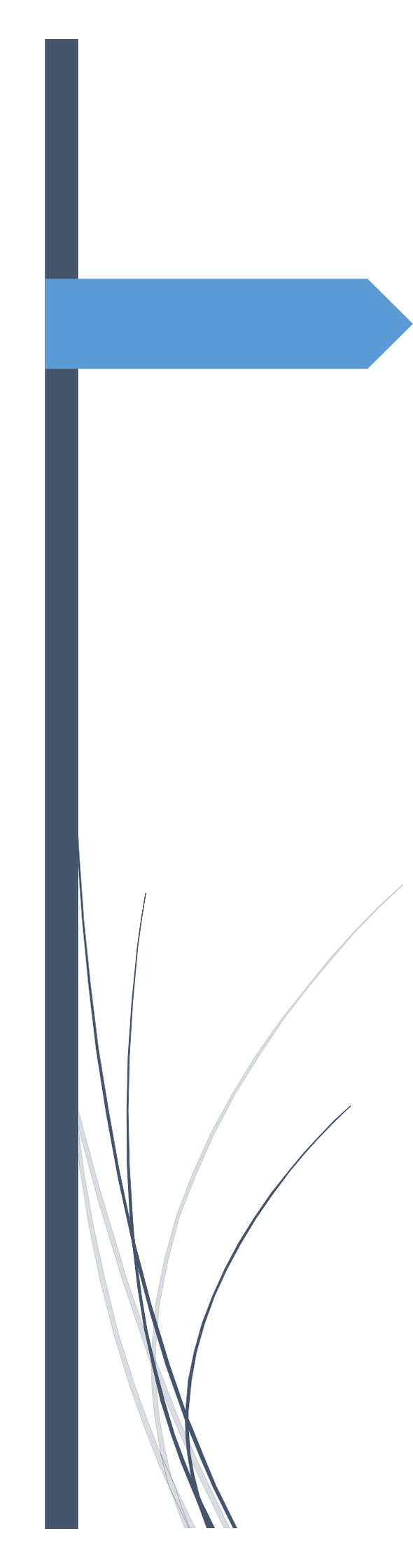
**-Provisión de personal:** Los procesos de reclutamiento recurren a la recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa, o llamando a una agencia de colocación de personal que pertenece a la iglesia mormona la cual envía candidatos de la misma. En cuanto la inducción, no existen procesos, ni responsables definidos para la misma, esta actividad es delegada en un compañero de planta, para que este le explique básicamente las tareas a realizar. A causa de esto se generan ambigüedades y vicios en la realización de las actividades.

**-Mantenimiento:** Las remuneraciones vienen establecidas por los convenios colectivos del sindicato. En cuanto a incentivos, se les propone realizar una cantidad determinada de producción y excediendo la misma se les paga una diferencia. Este sistema no atrae al personal a mejorar su producción, ya que las cuotas de trabajo no se han visto incrementadas. Beneficios especiales no se implementan. En cuanto a la Higiene y Seguridad laboral, no existen capacitaciones para concientizar y mantener la seguridad e higiene en el ámbito de trabajo. Dentro de las

tareas normales y habituales no poseen normas de seguridad por lo cual no está incorporado en su conducta la utilización de algunos de los elementos de protección personal (Guantes, Anteojos y Protectores auditivos).

**-Capacitación y Desarrollo:** No existen planes de capacitación ni posibilidades de desarrollo profesional. La evaluación del desempeño se realiza sin tener un criterio establecido para la misma, siendo el director de manera subjetiva el que transmite sus observaciones al empleado, además no se observa un seguimiento.

**-Auditoría de Recursos Humanos:** No se realiza. No existe un mecanismo que permita relevar el cumplimiento de la gestión por ende al no poder obtener datos sobre la misma, no se puede analizar ni proponer mejoras.



# **Capítulo V: Propuesta de Intervención**

## Propuesta de Mejora

De acuerdo a los datos relevados y al diagnóstico de la organización se elaboró una propuesta de mejora basada en lo siguiente:

Dadas las condiciones actuales de la empresa, observamos que para su sostenimiento, y bajo la actual política de no expandirse, debemos tener como objetivo no incrementar costos y tampoco modificarla radicalmente. Es por esto que implementaremos procesos indispensables para mejorar el funcionamiento de la gestión de recursos humanos.

*La justificación de nuestro modelo de distribución o derrame de la función de recursos humanos se justifica dadas las condiciones actuales de la empresa. En una primera instancia, que es la correspondiente al presente trabajo de grado, sólo se implementarían procedimientos de gestión de recursos humanos. Pero para sostener y dar continuidad en el tiempo, sí será necesario la creación de un departamento de recursos humanos, lo que llevara implícito una modificación en la estructura actual y un rediseño de procesos, aspectos que por su alcance escapan a este proyecto.*

Para la formalización de la organización, comenzamos con la declaración de la **misión, visión y objetivos**. Continuamos con el relevamiento de su estructura y proponemos su declaración a través del **organigrama** desarrollado. Seguidamente se realizó la implementación de un modelo general de análisis de puestos que incluye la identificación, descripción y especificación de puestos. Estas actividades fueron esenciales para el sustento de las funciones básicas de recursos humanos a implementar.

***Nuestro trabajo apunta a diseñar procedimientos estándar para atender necesidades de gestión de recursos humanos que hemos seleccionado para tratar en el presente trabajo. Es decir pre-establecer las acciones básicas que se deben llevar a cabo, los tiempos previstos y los responsables de su realización.***

Pondremos a disposición del Director de la empresa información relevada en el diagnóstico realizado por los autores y, sobre todo, permitiremos que la organización conozca desde otra óptica su situación actual y a fin de que, en un futuro cambiarla o mejorarla.

### **Formalización de la Empresa**

Esta etapa consistió en la declaración de Misión, Visión, Objetivos. Además se efectuó el relevamiento de la estructura organizacional actual y su materialización a través del organigrama propuesto para la adopción de la empresa.

Posteriormente se implementó un modelo general de análisis de puestos que incluye la identificación, descripción y especificaciones de todos los puestos de la organización.

### **Elaboración de procedimientos para la gestión**

Los procedimientos elaborados actualmente no existen o no se desarrollan totalmente, ni están definidos en la organización para la gestión de recursos humanos. En los mismos queda pre-establecido el correcto accionar ante los distintos requerimientos a mencionar:

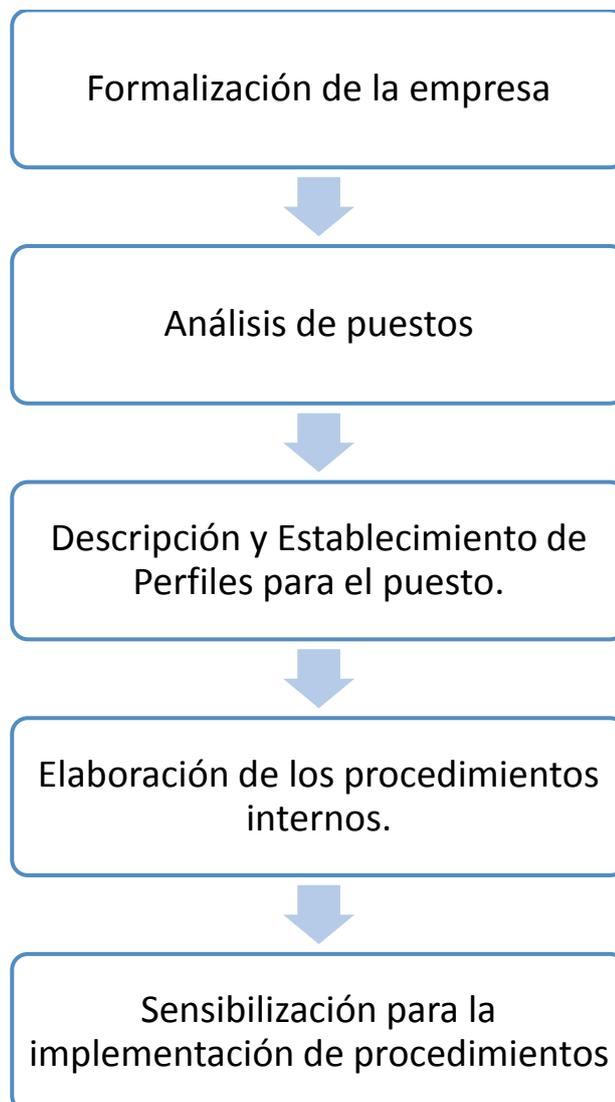
**-Procedimiento Interno para atender la problemática de vacantes de personal en la organización:** Tomando como base los perfiles de puesto, establecimos un procedimiento donde ese encuentran detallados todos los pasos a seguir ante la aparición de una vacante a cubrir.

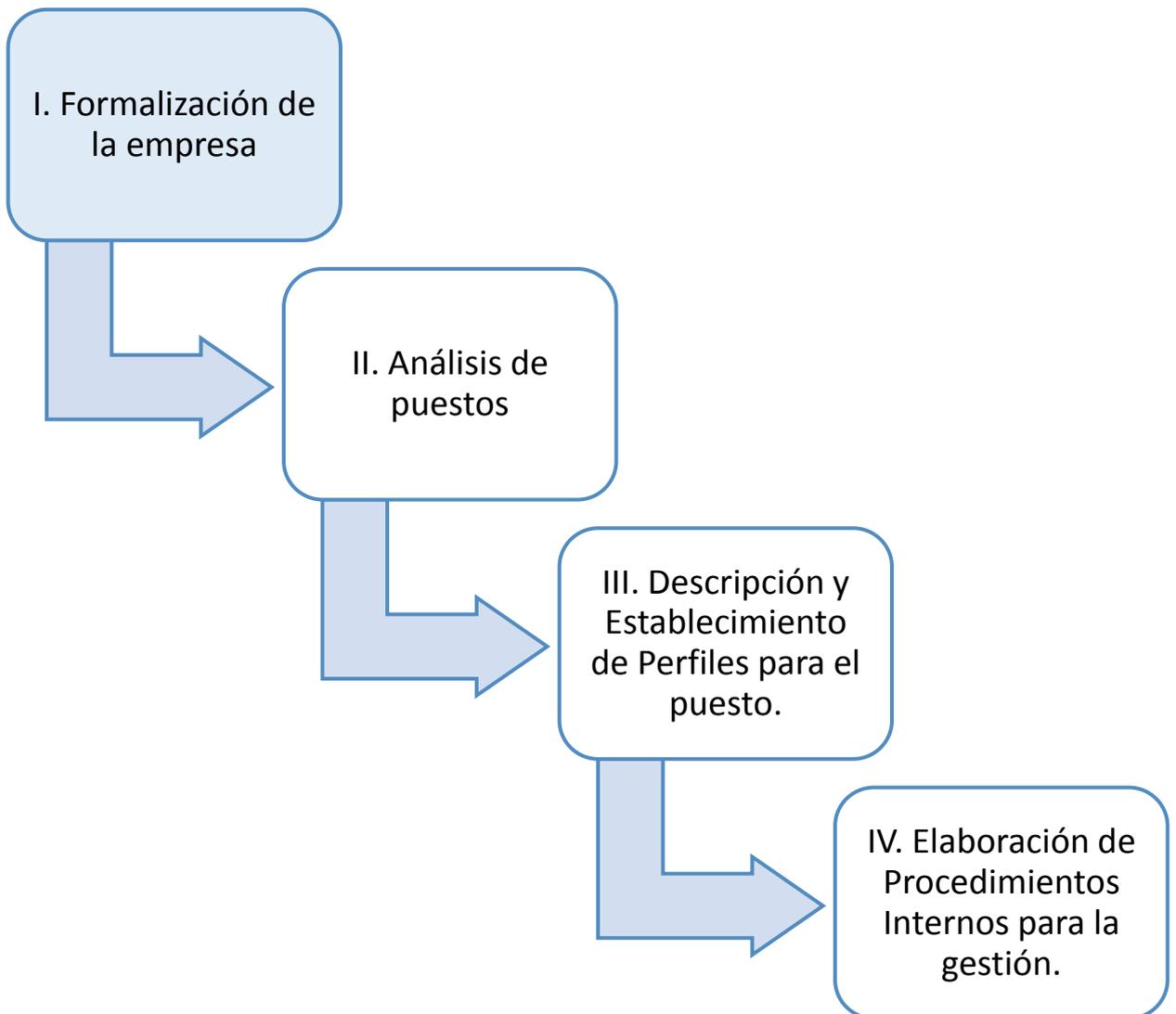
**-Procedimiento de Inducción:** Constituimos un procedimiento para responder ante una nueva incorporación, con el objeto de eficientizar la adaptación de esta a su nuevo puesto y a la organización en sí. Establecimos los responsables en cada etapa del proceso.

- **Sensibilización del proyecto de intervención a los integrantes de la organización:** Establecimos un procedimiento para realizar una **Propuesta de Implementación** que permita al personal actual de la empresa **asumir responsabilidades** en el desarrollo de estos procedimientos a través la sensibilización sobre su uso e importancia.

## Diseño de la Propuesta

Estructuramos la propuesta en las siguientes etapas:





## **FORMALIZACIÓN DE LA EMPRESA**

**Alcance:** A todo el personal de la organización sin distinción de su ubicación.

**Objetivos:**

- Declaración de Misión, Visión y Objetivos organizacionales.
- Formalización de la estructura organizacional.

**Contenido:**

- En esta etapa se buscará la declaración formal de la Misión, Visión y Objetivos organizacionales a través de la redacción de estos mediante el análisis de lo relevado en las entrevistas.
- Materializar la estructura actual de la organización y difundirla, esta deberá ser gráfica e inteligible para todos los miembros de la organización.
- Abarca desde la consecución del organigrama hasta la descripción de cada puesto en particular con la definición de sus respectivos perfiles.

## **I. Declaración de Misión, Visión y Objetivos.**

Para toda organización resulta necesario tener claro su razón de ser, hacia donde se dirige y tener metas a cumplir. Pero para que esto sea útil debe ser de pleno conocimiento en todos sus integrantes.

A lo largo de nuestra observación y entrevistas realizadas pudimos ver que estos conceptos solo se encontraban en la cabeza de su dueño y de una manera desordenada y poco específica. Es por esto, que dentro de nuestra propuesta de mejora incluimos la formalización de los mismos para que estos realmente puedan llegar a cada una de las personas que son parte de la organización y así estos simples elementos resulten en una herramienta de mejora.

A continuación los enunciamos, pero es relevante destacar, que los mismos han sido creados por nosotros los autores, a través de un ordenamiento y análisis de datos, que hemos obtenido con las reiteradas entrevistas al dueño de la empresa.

**Misión:** Producir y obtener el mayor beneficio posible tratando de generar el menor impacto ambiental utilizando materia prima de origen reciclado.

**Visión:** Mantener los niveles de rentabilidad sin la necesidad de expansión o crecimiento de la organización.

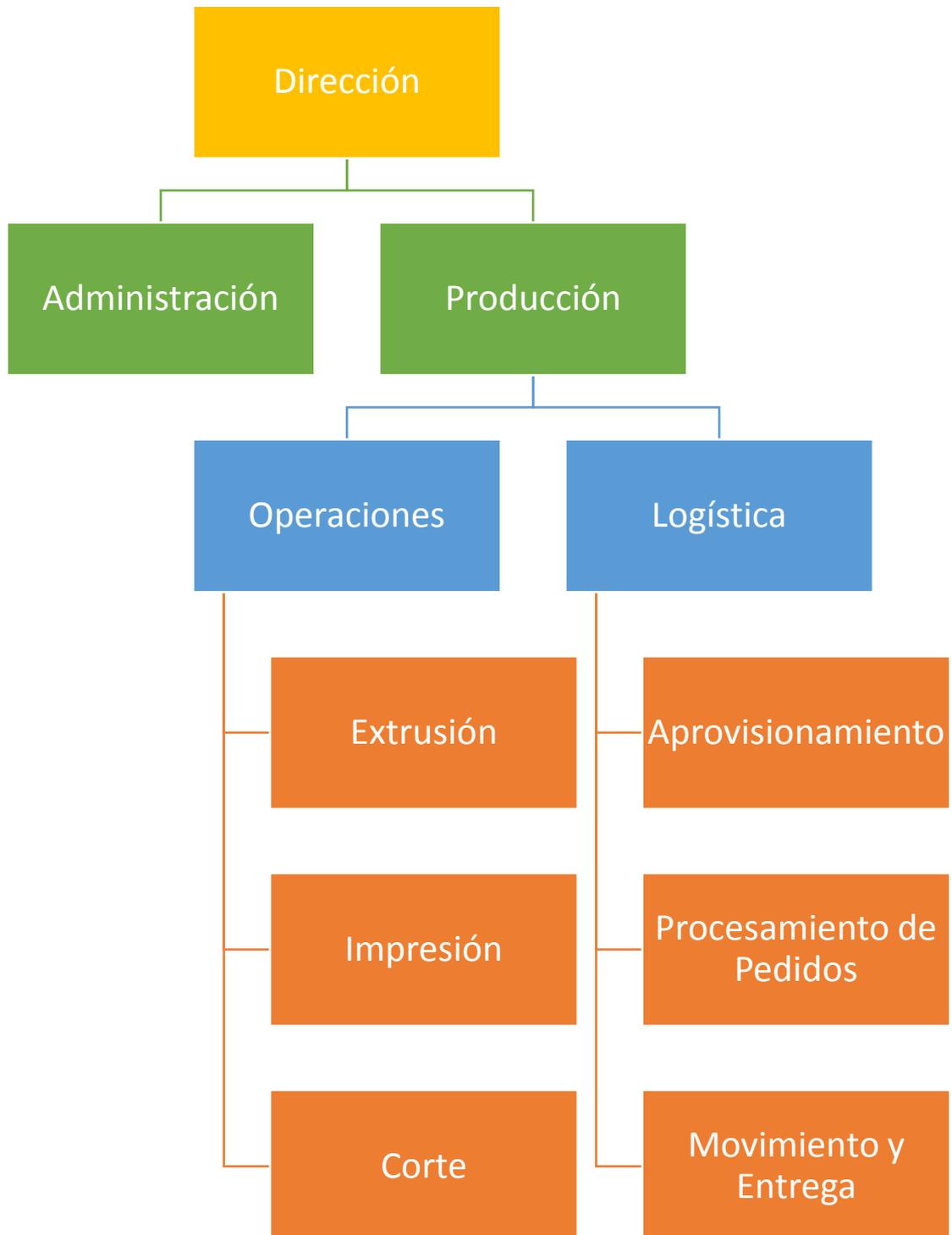
### **Objetivos:**

- Brindar un producto de calidad ajustado a especificaciones del cliente.
- Cumplir con los tiempos de entrega pactados.
- Producir con la menor cantidad de scrapp.
- Mantener el bajo costo de producción.
- Sostener la participación en el mercado.

## II. Descripción del proceso de formalización de la estructura

	<b>Corto Plazo</b>	<b>Largo plazo</b>
<b>Tiempo/Objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de los procesos productivos y sus etapas.</li> <li>• Determinación de puestos de trabajo.</li> <li>• Ubicación y orden de los mismos.</li> <li>• Representación grafica del organigrama actual.</li> <li>• Definición de relaciones entre los puestos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico de los procesos vigentes.</li> <li>• Definición de mejoras en los procesos.</li> <li>• Estandarización de procesos.</li> <li>• Registro de nuevos Procesos</li> <li>• Confección de un manual de procesos.</li> </ul>
<b>Responsable</b>	Asesores externos de recursos humanos	Ingeniero Industrial
<b>Resultado</b>	Organigrama Actual	Eficientización de los Procesos Productivos
<b>Métodos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevista con los jefes inmediatos y gerentes.</li> <li>• Aplicación de cuestionarios a todas las personas involucradas.</li> <li>• Observación directa.</li> <li>• Registro Gráfico de Procesos.</li> </ul>	

## Organigrama Relevado



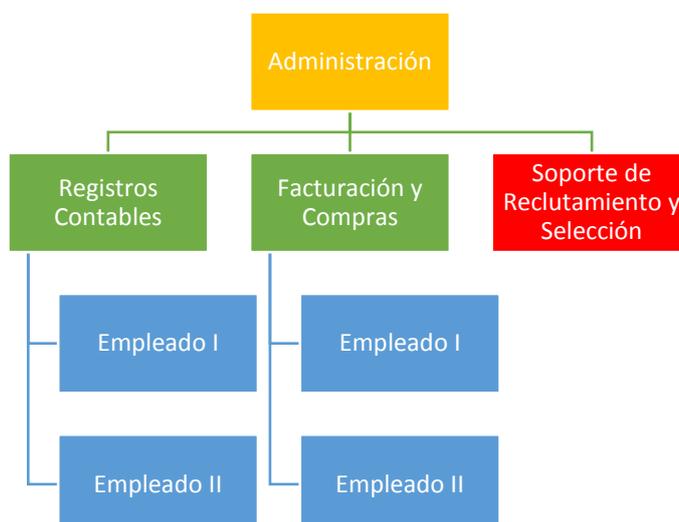
El organigrama aquí descrito refleja la disposición de los puestos en la organización.

En la cúspide se encuentra su **Director**, cuya autoridad centraliza todos los procesos de toma de decisiones del presente (operativo) y futuro (estratégico). Además realiza supervisión e inspección de los procesos que se ejecutan. Con la incorporación de los procedimientos de gestión de recursos humanos, propuestos por los autores, este tendría a su cargo la decisión final de contratación de personal.

Subordinado a este puesto, se encuentra el **Jefe de producción**, al cual se le incorpora la función de apoyar el proceso de reclutamiento y selección participando en las entrevistas y colaborando con el director para la decisión final. Es el encargado del proceso de inducción orientando a la nueva incorporación a lo largo del mismo. Procesos que serán tratados en las etapas siguientes de esta propuesta.

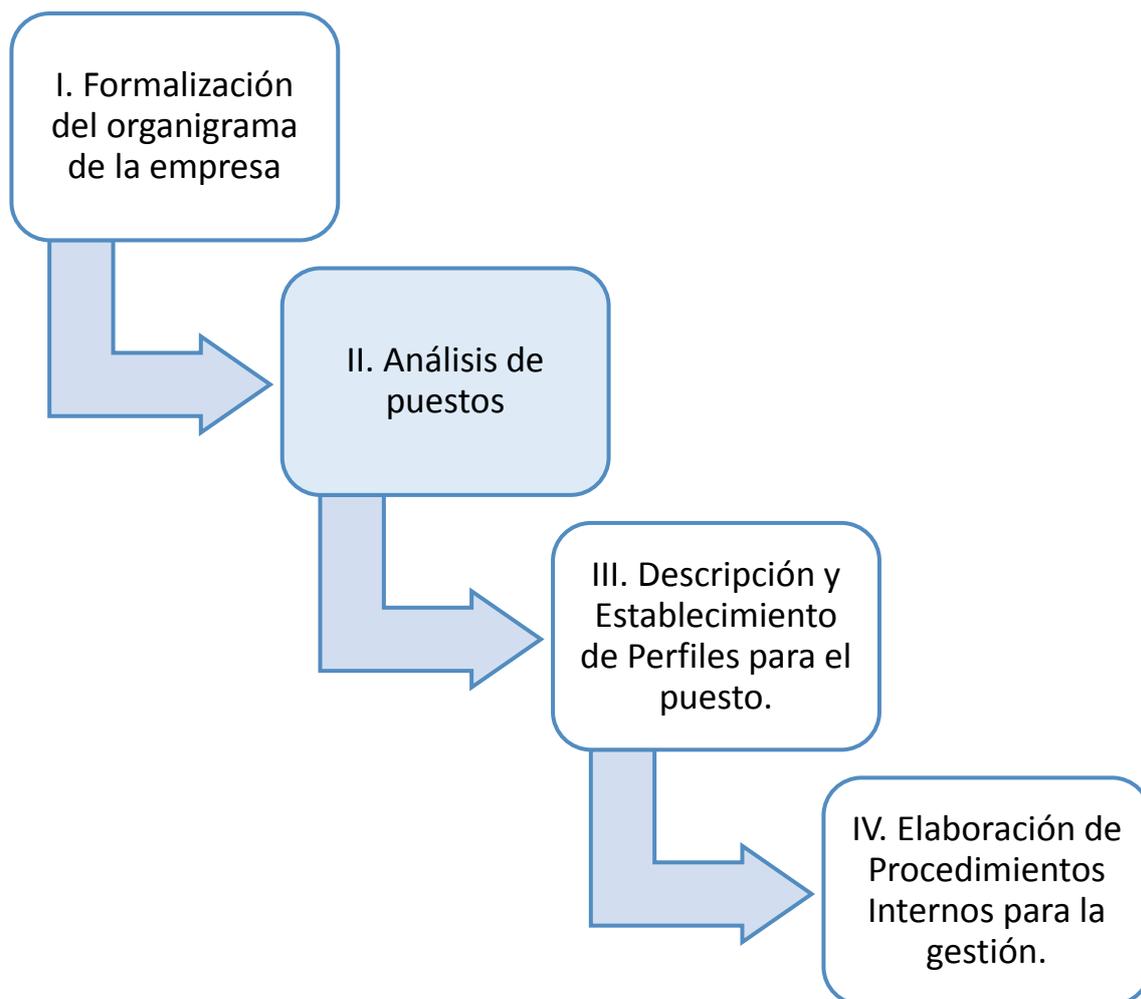


El área de **Administración** es llevada a cabo de manera interna, por 4 miembros de la organización cada uno responsables de Facturación, Compras, y Registros Contables. El área en rojo corresponde a la propuesta, la misma se conformaría con un integrante del área facturación y compras que actúe como soporte y facilitador al proceso de reclutamiento y selección, el mismo se explica con mayor detalle en la etapa siguiente de la propuesta.



El área **Producción** cuenta con un **Responsable** que es el enlace con el área administrativa, gestionando y coordinando el proceso productivo para cumplir con las objetivos de producción.

Se observan dos funciones que se dividen cada una de ellas en 3 estaciones. La función de Operaciones, encargada de la fabricación propiamente dicha, cuenta en los sectores extrusión, impresión y corte con 4 empleados en cada estación (2 por turno). La función Logística encargada del abastecimiento, movimiento interno de materiales y entrega de pedidos que cuenta con 1 empleados (turno diurno). En esta área no se realizaron modificaciones en el organigrama por lo que no se presenta la imagen del mismo.



## **ANÁLISIS DE PUESTOS**

**Alcance:** A todos los niveles y puestos de la organización.

### **Objetivos:**

- Determinar las funciones y actividades de cada puesto y explicitar sus relaciones con el resto del proceso, además establecer sus responsabilidades para evitar ambigüedades y errores.
- Determinar las herramientas necesarias para la realización del trabajo, los elementos de protección personal y el establecimiento de conductas propicias al mantenimiento de la seguridad personal y de la planta.
- Contribuir a la correcta ejecución de las actividades asignadas del puesto al personal.
- Servir como medio de integración y orientación al nuevo personal facilitando su inducción al puesto.
- Definir el perfil del ocupante de puesto, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas, como base para la selección del personal.

### **Contenido:**

- En esta etapa se buscará relevar los puestos que actualmente están operando en la organización.
- Abarca desde la consecución del organigrama hasta la descripción de cada puesto en particular con la definición de sus respectivos perfiles.
- A través de este proceso se releva toda la información necesaria que servirá de sustento para la confección de las descripciones y perfiles de puestos.

## Metodología del Análisis de Puestos de Trabajo

El análisis de puestos es una herramienta importante en la gestión de los recursos humanos. Para llevarlo a cabo, en un primer momento se formalizó el **organigrama de la organización**, lo que permitió abarcar en esta instancia cada puesto en forma específica.

Los objetivos del análisis de puestos son **conocer y determinar los siguientes aspectos:**

- Denominación de los puestos.
- Dotación actual de los puestos.
- Localización en la estructura organizativa existente.
- Delimitación de las áreas de actuación, competencias y funciones relevantes.
- Ubicación del puesto.

La recolección de información en esta fase del análisis de puestos es, en un primer momento, descendente. Es decir, se comenzó entrevistando al director de la empresa y al jefe de producción, continuando con los puestos administrativos y productivos.

Sobre esta base se analizan los puestos presentes, reflejando la información sobre aquellos, a través de la Descripción de Puestos de Trabajo aplicada en cada puesto.

La metodología empleada en esta fase de recolección y sistematización de datos, fueron:

- Cuestionario.
- Entrevista en el puesto de trabajo.
- Entrevista con mandos y directivos.

Para el análisis de puestos se utilizaron unas u otras en función del puesto de trabajo estudiado en ese momento.

El proceso de redacción de las descripciones se realizó tras haber consultado con los empleados que ocupan los puestos y su jefe inmediato.

Una vez redactados fueron presentados de nuevo a los empleados y jefe para que efectuaran las precisiones que consideren oportunas y concluir así con la elaboración de la descripción final.

Al final de esta fase del análisis de puestos se pusieron a disposición de la empresa los perfiles de puestos que incluyen la descripción más la especificación, que sirven de insumo para los procedimientos de gestión en el área de reclutamiento y selección.

# Modelo General de Análisis de Puesto

## I. Identificación de Puesto

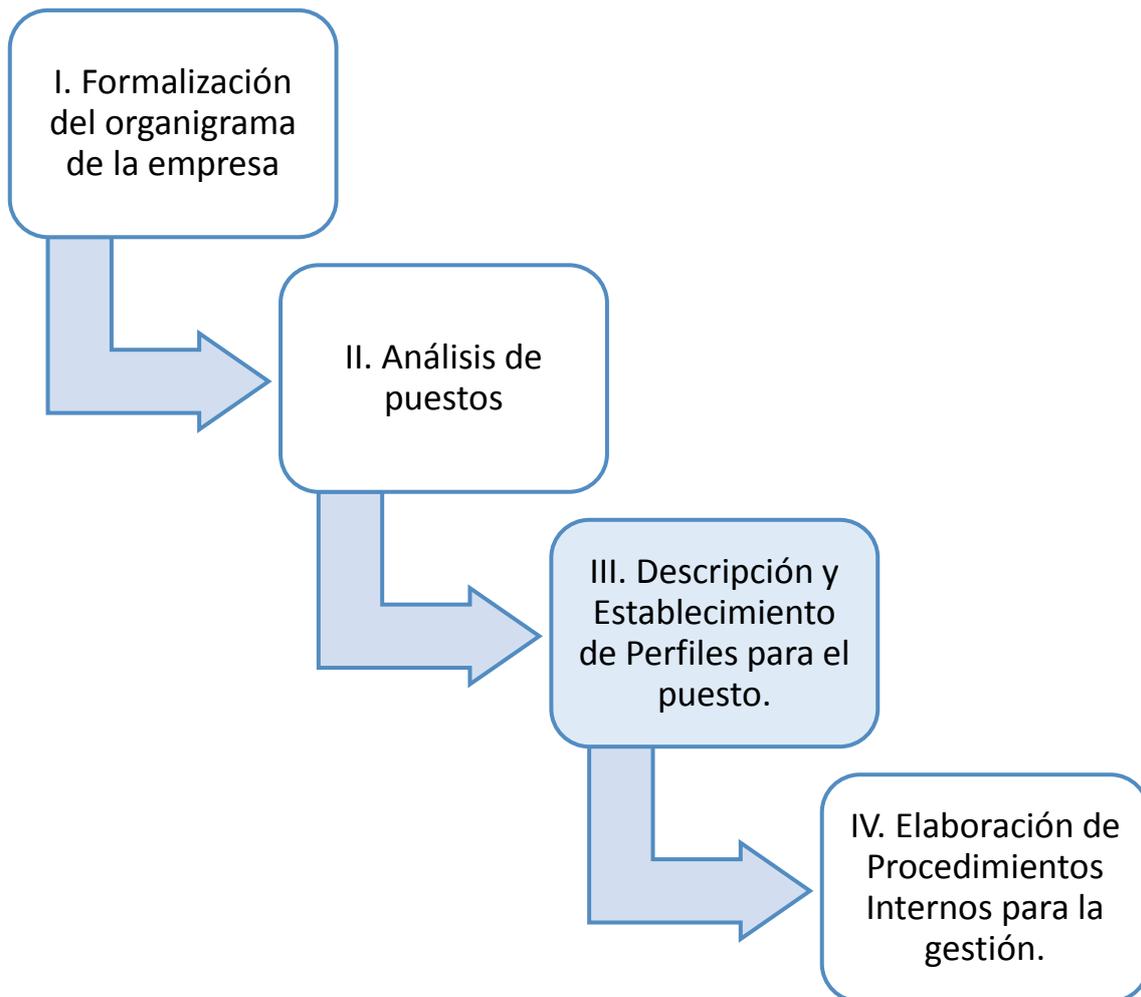
*La identificación del puesto nos brinda información que nos permite diferenciar un puesto con los demás. Nos arroja información importante como: Área a la que pertenece, división, analista del puesto, fecha de confección, categoría salarial.*

## II. Descripción de Puesto

1. <i>Resumen del Puesto</i>	Aquí se consigna en forma sintética las principales funciones y obligaciones del mismo.
2. <i>Funciones y Tareas Básicas:</i>	Se describe detalladamente las tareas ejecutadas en el puesto según el procedimiento establecido para el mismo.
3. <i>Herramientas utilizadas</i>	Se enumeran las herramientas específicas del puesto en cuestión.
4. <i>Elementos de Protección Personal</i>	Aquí se detallan los Elementos de Protección Personal Obligatorios para las funciones del mismo.
5. <i>Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las funciones/tareas</i>	En este apartado se explica el tipo de jornada laboral, el régimen de descansos y la cadencia de trabajo.
6. <i>Nivel de Autonomía</i>	Aquí se consigna el grado de intervención y/o supervisión del superior directo en las tareas habituales junto con la capacidad de toma de decisión.
7. <i>Tipos de órdenes que se reciben</i>	Qué tipos de órdenes se reciben, si son objetivos generales, ordenes de trabajo específicas u de otra índole.
8. <i>Toma de Decisiones</i>	Que tipo de decisiones se toman en el puesto, si corresponde, rutinarias o no programadas.
9. <i>Solución de Problemas</i>	Hasta que punto puede resolver inconvenientes propios del puesto, de las herramientas que utiliza y del proceso en cuestión.
10. <i>Responsabilidad</i>	Aquí se consigna sobre que tiene responsabilidad el ocupante del puesto, personas, funciones, bienes y las consecuencias de posibles actuaciones incorrectas.
11. <i>Relaciones Humanas</i>	Aquí se enumeran las relaciones internas y externas si corresponde del puesto.

## III. Especificación de Puesto

*Aquí se resumen las cualidades personales que debe tener el ocupante, abarcan las habilidades necesarias para el mismo y las demandas físicas refieren a cuanto hay que caminar, levantar pesos, Conocimientos y experiencia requeridos para la correcta ejecución de las tareas en el mismo.*



## DESCRIPCIÓN Y ESTABLECIMIENTO DE PERFILES PARA EL PUESTO

**Alcance:** A todos los niveles y puestos de la organización.

### **Objetivos:**

- Constituir un elemento que sirva de base para la selección de futuros postulantes a ocupar los puestos descriptos.
- Ser la base de las tareas a cumplir para no alterar el normal funcionamiento de la empresa.
- Servir como guía para la supervisión del personal y el cumplimiento de los objetivos del puesto.
- Guiar al operario para el buen desempeño de sus funciones, permitiéndole conocer sus obligaciones y los resultados que se espera que logre.
- Identificar los contenidos de una futura capacitación.
- Evitar la superposición de tareas entre los ocupantes de los distintos puestos.
- Establecer posiciones jerárquicas, canales de comunicación formal y líneas de mando y/o supervisión.
- Establecer las cualidades y características que debe tener el potencial ocupante del puesto.
- Determinar los requisitos del puesto.

### **Contenido:**

- En esta etapa se elaborará un documento escrito, formal, en el cual se expondrá toda la información recopilada de manera ordenada y de fácil lectura. El mismo será de pleno acceso al responsable/s del puesto, al gerente de planta, a los administrativos y al director.
- La misma contará con el perfil del puesto, el cual nos dotará de los conocimientos, aptitudes y experiencias necesarias para el ocupante del mismo, y a su vez será un insumo fundamental para las distintas funciones de recursos humanos.

## PROCEDIMIENTO INTERNO

**NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:** Procedimiento Interno para atender la problemática de vacantes de personal en la organización.

**OBJETIVO:** Establecer un procedimiento claro y efectivo sobre el accionar ante la generación de una vacante de personal.

**ALCANCE:** Este procedimiento aplica al sector administrativo, gerencial y directivo.

**DEFINICIONES:**

- Requisición del personal: solicitud de trabajadores con características específicas para cubrir las plazas de trabajo existentes en determinado momento.

Curriculum vitae: es una recopilación de todos los datos académicos y experiencia de una persona a lo largo de su vida independientemente del puesto de trabajo al cual se opta en el proceso de selección.

**RESPONSABILIDAD:** Es del director de la empresa la contratación del personal calificado y que cumplan con los requisitos requeridos para Plásticos San Cayetano S.R.L. También es su responsabilidad verificar que la organización no desperdicie tiempo ni dinero al examinar personas que no cumplan con los requisitos del puesto vacante.

**DOCUMENTOS RELACIONADOS:**

- ✓ Procedimiento de reclutamiento
- ✓ Perfil de Puesto
- ✓ Curriculum vitae

## DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

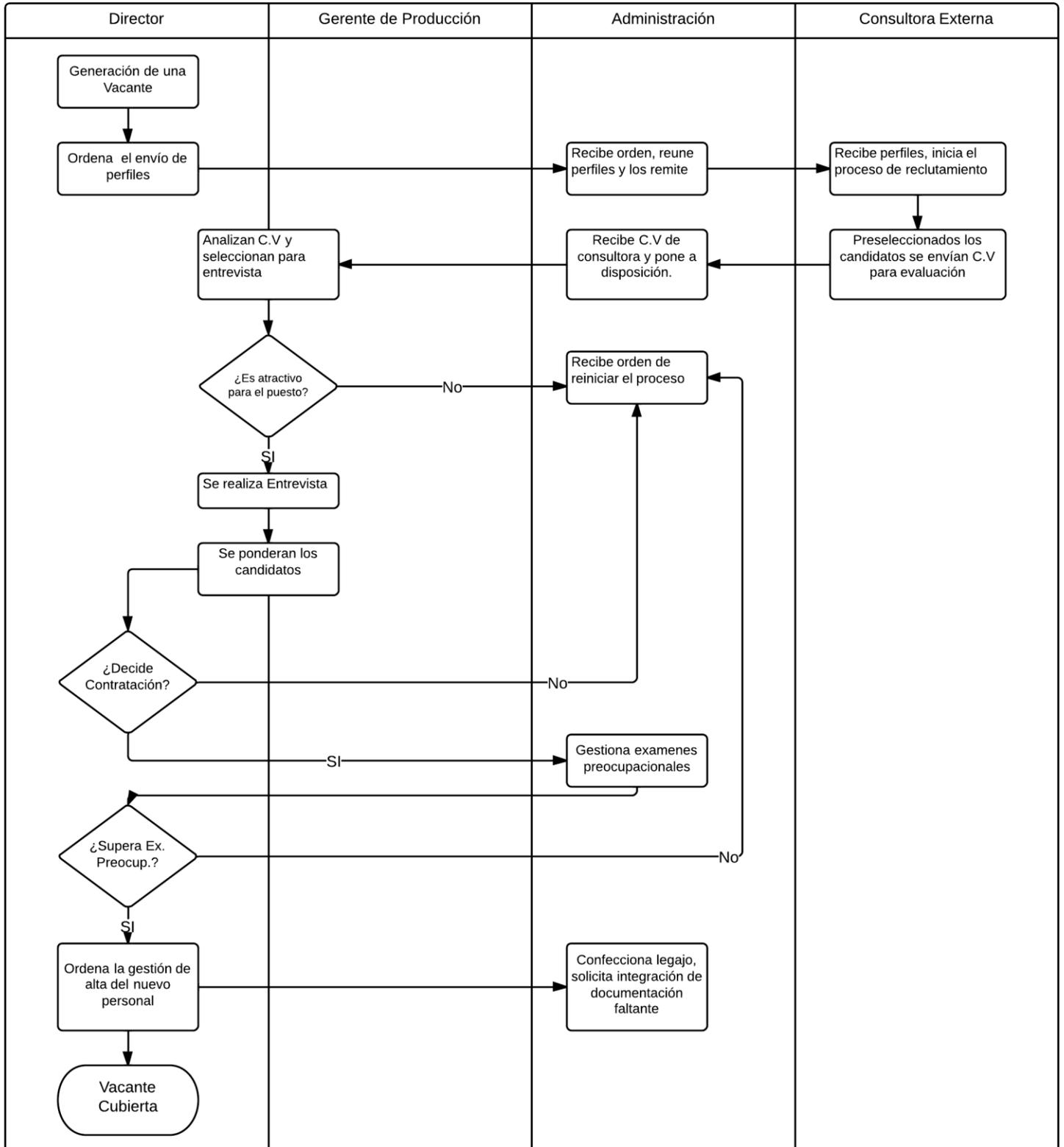
### 1ra Instancia

- El Director General recibe una requisición de reclutamiento de personal del Gerente de Producción, este encomienda al área administrativa que realice la solicitud pertinente con los elementos necesarios (perfil de puesto) para que esta remitan a las consultoras especializadas.
- Plásticos San Cayetano S.R.L al no contar con departamento de recursos humanos, terceriza la función de reclutamiento, pero tiene a su cargo la decisión final de contratación de aquellos candidatos más aptos ofrecidos por las consultoras.
- Identificados los candidatos, mediante la preselección por las consultoras, se programa una cita con los candidatos y luego se procede a realizar la entrevista entre estos y el Director General junto al Gerente de Producción.
- Toda la información sobre los candidatos propuestos es analizada por el Director General y el Gerente de Producción.

### 2ra Instancia

- El Director General recibe la propuesta de candidatos por parte de las consultoras de acuerdo al perfil del puesto remitido.
- Es responsabilidad de la consultora aplicar a cada candidato las debidas pruebas y test de selección para evaluar los posibles resultados como ser cuestionarios, pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas .
- Se identifican a los mejores candidatos que hayan superado las etapas anteriores.
- La consultora remite a los candidatos para la entrevista final con el Director General y Gerente de Producción.
- El o los aprobados deben realizar los exámenes pre-ocupacionales e integrar toda la documentación que la empresa requiera.
- Para concluir el proceso el Director General y el Gerente de Producción realizan el análisis y se comunica a los candidatos la decisión final de contratación.

**Diagrama del Procedimiento Interno para atender la problemática de vacantes de personal en la organización**



## PROCEDIMIENTO INTERNO

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO: Procedimiento de Inducción de Personal

OBJETIVOS:

- Configurar y establecer las relaciones que mantendrá el nuevo trabajador con la empresa.
- Ayudarle a que se ajuste a su nuevo ambiente.
- Informarle las políticas, reglamentos, prestaciones y beneficios de la empresa.
- Crear una actitud favorable hacia la empresa y sus objetivos.
- Reducir la rotación, debido a que los estudios que sobre el particular se han realizado, demuestran que llega a su punto máximo en los primeros meses de empleo.
- Ahorrarle tiempo y esfuerzo al trabajador y a la empresa, debido a que si éste no está informado, constantemente estará formulando preguntas a sus compañeros.

ALCANCE: Este procedimiento aplica a toda la organización.

DEFINICIONES:

Inducción a la organización: En esta etapa se suministra al nuevo trabajador información general de la organización, para así facilitar la integración en la organización.

Inducción al puesto: Aquí se explican las actividades del puesto, responsabilidades, procedimientos y herramientas que se utilizarán.

On Job Training: Capacitación en el puesto durante la ejecución de las funciones habituales.

RESPONSABILIDAD:

1. Inducción a la Organización: Es responsabilidad del Director General el primer acercamiento a la organización. En esta fase, se exponen objetivos generales de la misma, se comentaran brevemente los de puesto, la normativa general respecto régimen disciplinario

(Comportamiento esperado), régimen de trabajo (horarios, descansos, pausas), formas de remuneración.

2. Inducción al Puesto: Es responsabilidad del Gerente de Producción el acercamiento al puesto de trabajo, la explicación del proceso productivo y el aporte del puesto al mismo. Se explican todas las tareas, procedimientos y actividades del puesto según la descripción de mismo. Es también su responsabilidad la capacitación en el uso de elementos de protección personal y la exigencia de su uso.

#### DOCUMENTOS RELACIONADOS:

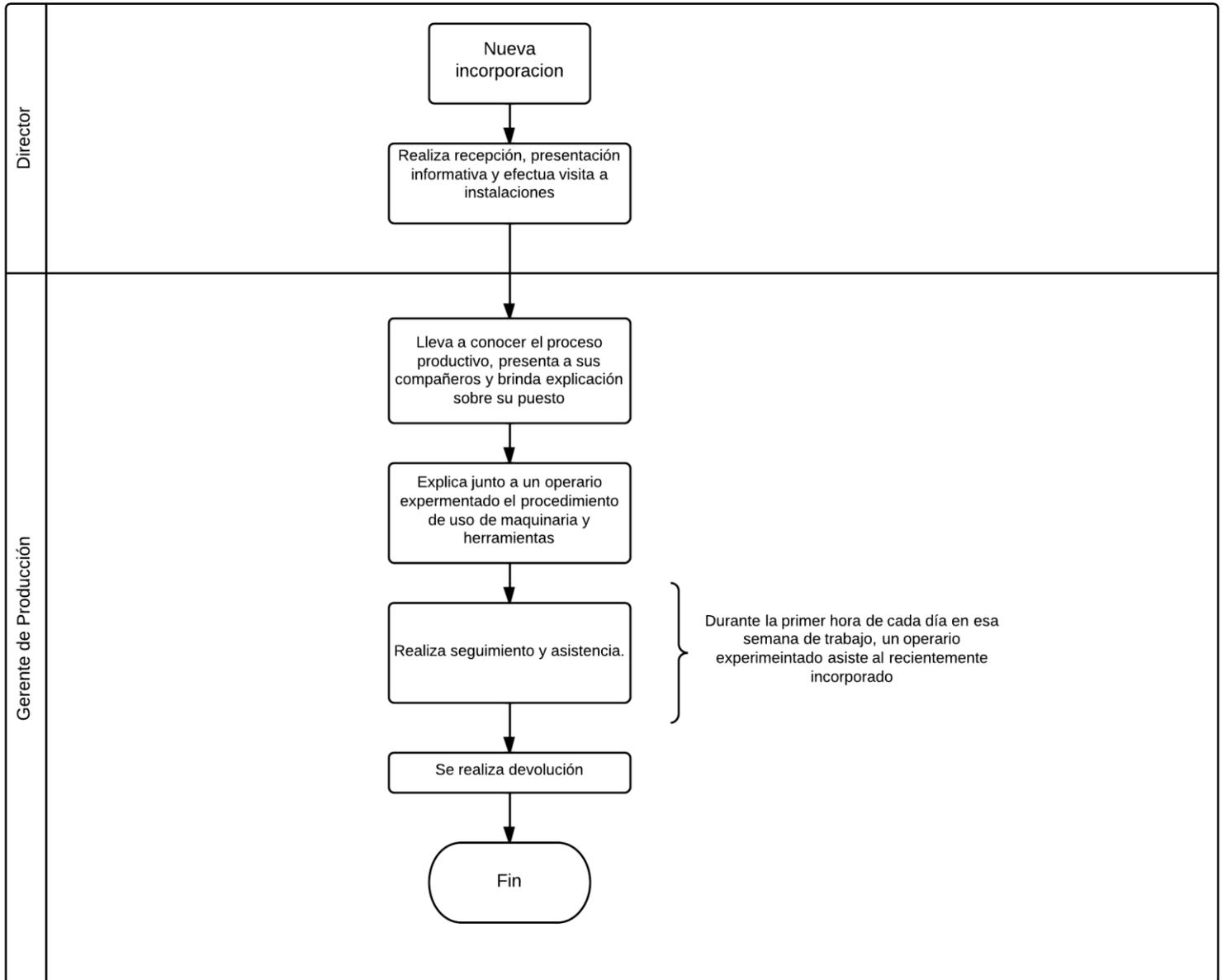
- ✓ Descripción de Puesto
- ✓ Documento de Inducción a la empresa
- ✓ Elementos de Protección Personal
- ✓ Normativa Salarial de la Empresa
- ✓ Convenio Colectivo de Trabajo

#### DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO

- I. El Director recibe al nuevo operario incorporado, procede a realizar una visita general a la empresa y realiza una presentación informativa.
- II. El Gerente de Producción recibe al nuevo operario, lo lleva a conocer el proceso productivo, lo presenta a sus compañeros, le explica la ubicación de su puesto y de cada uno de los elementos.
- III. El Gerente de Producción junto a un operario experimentado le explican la actividad a realizar y el procedimiento para la utilización de la maquinaria y herramientas.

- IV. Durante una semana, el Gerente de producción realiza un seguimiento del nuevo operario, utilizando la modalidad *On Job Training*, se asiste el proceso de capacitación durante la ejecución de sus funciones. Durante la primer hora de cada día de esa semana de trabajo, un operario acompaña en el inicio de la jornada a modo de refrescar conocimientos y consolidar los mismos.
  
- V. Finalizada la jornada de trabajo, se realiza una devolución por parte del encargado de planta que servirá para conocer cuán eficaz es la inducción del operario al puesto y que correcciones deben tomarse para lograr su mejor desempeño.

## Diagrama del Procedimiento de Inducción



# PLAN DE SENSIBILIZACIÓN DEL PROYECTO DE INTERVENCIÓN A LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN

## I. JUSTIFICACIÓN

El plan de sensibilización para la implementación de **“Nuevos procedimientos de gestión de recursos humanos”** constituye un instrumento que determina las prioridades de sensibilización de los colaboradores de Plásticos San Cayetano S.R.L.

La sensibilización, es un proceso educacional de carácter estratégico aplicado de manera organizada y sistémica, mediante el cual el personal adquiere o desarrolla conocimientos sobre la importancia de la implementación de estos procedimientos y les brinda herramientas necesarias para su aplicación.

En tal sentido constituye factor importante para que el colaborador brinde el mejor aporte en el puesto asignado, ya que es un proceso constante que busca la eficiencia y la mayor productividad en el desarrollo de sus actividades, así mismo contribuye a elevar el rendimiento y el compromiso del colaborador.

## II. ALCANCE

El presente es de aplicación para el personal gerencial y administrativo que trabaja en la empresa Plásticos San Cayetano S.R.L.

## III. METAS

Siendo su propósito general impulsar la eficacia y eficiencia organizacional, se lleva a cabo para contribuir a:

- Poner en funcionamiento los procedimientos diseñados para la gestión de recursos humanos en la empresa.
- Satisfacer más fácilmente requerimientos futuros de la empresa en materia de personal, sobre la base de la utilización de los nuevos procedimientos de gestión.
- Mejorar la interacción entre los colaboradores y, con ello, eficientizar la gestión empresarial

- Mantener al colaborador al día con las mejoras en la gestión, lo que alienta la iniciativa y la creatividad y ayuda a prevenir la obsolescencia de la fuerza de trabajo.

#### **IV. OBJETIVOS**

##### **4.1 Objetivo General**

- Sensibilizar al personal para la ejecución eficiente de los nuevos procedimientos de gestión de recursos humanos que asuman en sus puestos.

##### **4.2 Objetivos Específicos**

- Proporcionar orientación e información relativa a los objetivos de la Empresa, su organización, funcionamiento, normas y políticas.
- Proveer conocimientos y desarrollar habilidades para la implementación de los nuevos procedimientos de gestión de recursos humanos.
- Apoyar la continuidad y desarrollo institucional.

#### **V. MODALIDAD**

##### **5.1 Modalidades**

Se desarrollará a través de la siguiente modalidad:

**Formación:** Su propósito es impartir los conocimientos básicos orientados a proporcionar una visión general y amplia con relación a la organización y a la gestión de recursos humanos terminando la implementación de los procedimientos de gestión de recursos humanos.

##### **5.2 Niveles**

La sensibilización se dará en el siguiente nivel:

**Nivel Básico:** Se orienta a personal que se iniciará en el desempeño de una nueva función específica para la mejora de la gestión de recursos humanos. Tiene por objeto proporcionar información, conocimientos y habilidades esenciales requeridos para el desempeño de la misma.

## VI. ACCIONES A DESARROLLAR

Las acciones para el desarrollo del plan de sensibilización están respaldadas por los temarios que permitirán a los asistentes a capitalizar los temas, y el esfuerzo realizado que permitirán mejorar la calidad de los recursos humanos, para ello se está considerando lo siguiente:

### TEMAS

#### I. La organización:

- Conceptos.
- Estructura Organizacional.
- Organigrama.
- Puestos.
- Perfiles de puestos.
- *Exposición de lo relevado en la organización (organigrama, perfiles de puesto).*

#### II. La gestión de recursos humanos

- Importancia de la gestión
- ¿Qué es un procedimiento de gestión?
- Desarrollo de los nuevos procedimientos propuestos
- *Exposición de los procedimientos diseñados para la organización (reclutamiento, selección e inducción).*

## VII. RECURSOS

**7.1 HUMANOS:** Lo conforman los participantes (personal gerencial y administrativo) y los facilitadores (Asesores externos de recursos humanos).

### 7.2 MATERIALES:

**INFRAESTRUCTURA.-** Las actividades se desarrollaran en ambientes adecuados proporcionados por la gerencia de la empresa.

**MOBILIARIO, EQUIPO Y OTROS:** Se dictará dentro de la empresa en la sala de reuniones ubicada en el piso superior de la misma. La disposición de la misma será tipo “salón de clases” con la utilización de proyector para la muestra de secuencia de imágenes y datos relevantes en los dos primeros módulos. En el tercero se realizará en el mismo lugar pero adoptando una disposición “mesa de conferencia” en la cual todos los participantes (expositores y colaboradores) estarán al mismo nivel de autoridad favoreciendo el intercambio participativo.

**DOCUMENTOS TÉCNICO – EDUCATIVO:** Se les entregará material didáctico elaborado por los facilitadores que servirá para el seguimiento activo de las exposiciones.

## **VIII. CRONOGRAMA**

Se dividirá en tres módulos, los cuales se realizarán tres sábados por la mañana del mes a determinar.

- Módulo 1: la organización. En este módulo se impartirán conocimientos relacionados con el relevamiento realizado, la estructura de la empresa, los puestos y los perfiles, exponiendo su importancia y utilidad en el funcionamiento de la organización. Además se les enseñará a tener una lectura comprensiva de los documentos expuestos para que no existan futuras dudas a la hora de su utilización. Para el cierre de este primer módulo se dará lugar a consultas y sugerencias del tema.
- Módulo 2: la gestión de RR.HH. Una vez identificados los elementos esenciales para el funcionamiento de la organización, se procederá a realizar un repaso de los conceptos expuestos en el módulo anterior para poder proseguir con la capacitación hacia sus puntos más específicos. Siendo estos la gestión de recursos humanos, concepto, características, importancia, subsistemas y aplicación de esta a la organización. Subsiguientemente se demostrarán los procedimientos de gestión de recursos humanos que hemos preestablecido explicándoles la manera de ejecución y sus elementos necesarios.
- Módulo 3: puesta en común y cierre. Se efectuará el cierre final del programa, realizando un intercambio entre los expositores y los colaboradores de la empresa buscando la concientización de la importancia del uso de estos procedimientos de gestión de recursos humanos, su sostenimiento en el tiempo y futuras nuevas implementaciones y/o mejoras.

## Conclusión

A lo largo de todo el proceso de investigación, diagnóstico y realización de propuestas de intervención, hemos podido interpretar y confrontar la realidad de la empresa elegida desde la teoría. Para concluir con este largo proceso podemos decir que ha quedado a la vista la importancia de la gestión de recursos humanos y de la formalización de la estructura para efficientizar y mejorar el funcionamiento de la misma.

Para el particular del trabajo, finalizamos exponiendo que la organización con la que se trabajó, carece de formalización y de una gestión de recursos humanos. Por lo cual se propuso formalizar algunos aspectos de su estructura como la misión, visión y objetivos organizacionales, la representación grafica del organigrama y la definición de las descripciones y perfiles de puesto. Luego tomando como base estos elementos se propuso la implementación procedimientos internos esenciales para la gestión de recursos humanos, tales como la atención a la problemática de vacantes de personal y la inducción a la organización.

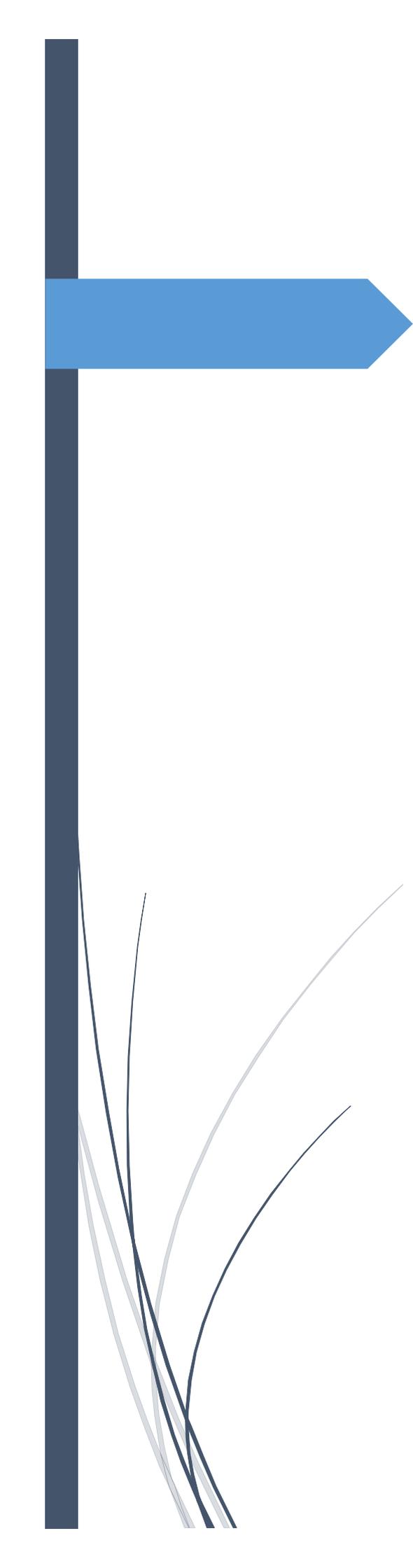
En un comienzo del trabajo pensamos que era posible que estas funciones de recursos humanos fueran llevadas a cabo por personal de la organización sin necesitar de la creación de un departamento de recursos humanos o la inclusión de una persona que se encargue de estos aspectos. Pero como resultado del proceso mismo en el que llevamos a cabo el presente trabajo, convenimos que para que estas funciones se desarrollen correctamente, la empresa, deberá invertir en la inclusión de esta área o departamento para que realmente se pueda implementar un gestión de recursos humanos en su totalidad.

A pesar de este comentario no significa que nuestra intervención haya perdido sentido, creemos que es un paso previo totalmente necesario y efectivo para mejorar el funcionamiento de la organización en una primera instancia para luego continuar con otro proyecto que termine de definir el gestión de recursos humanos en su totalidad.

Podemos sintetizar las ventajas y beneficios de nuestra intervención a través de los siguientes cuadros:

Formalización de la Empresa	Ventajas	Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración de Misión, Visión y Objetivos</li> <li>• Declaración del Organigrama</li> <li>• Modelo General de Análisis/Descripción de Puestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La razón de ser de la empresa será conocida por todos y documentada</li> <li>• Se consituirán en una Herramienta esencial para el desarrollo del proceso de coordinación</li> <li>• Estructura , Puestos, Relaciones, Se encontrarán prescriptos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización en el funcionamiento organizacional</li> <li>• Punto de partida para iniciar futuras mejoras</li> <li>• Sucesión: Las funciones de un puesto continuaran, sin importar quien lo ocupe.</li> </ul>

Procedimientos Internos	Ventajas	Beneficios
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inducción</li> <li>• Atención de vacantes de personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilidades, Cursos de Acción, Tiempos de Resolución, Se encontrarán prescriptos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimización en el funcionamiento organizacional general y específico en cada una de estas variables (Inducción - Vacantes de Personal)</li> <li>• Ahora existe el punto de partida inicial para implementar una Gestión de RRHH</li> </ul>



# **Bibliografía y Anexos**

## Bibliografía

- Barrionuevo Susana y Norry, Carlos. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Blake, O. (2008). *La Capacitación*. Buenos Aires: Macchi.
- Bohlander, G., Sherman, A., y Snell, S. (2001). *Administración de recursos humanos*. Décimo sexta edición. Buenos Aires: Thomson Learning.
- Camisón, C., Boronat, M. y Villar, A. (2010). Estructuras organizativas, estrategias competitivas y ventajas estratégicas de las PyMe. *Economía Industrial*, 375, 89-100.
- Chiavenatto Idalberto (2007). *Administración de recursos humanos*. Octava Edición. Bogotá: Mac Graw Hill.
- Colpo, O., Almoño, H. (2007). Empresas Familiares. *CEO Argentina*, 8, 48-60.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J. (2004). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. Octava edición. México: Mac Graw Hill.
- Ferrero, Roberto. (2007). *Auditoría de Recursos Humanos*. Córdoba: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Michael Hitt, John Stewart Black, Lyman Porter (2006). *Administración*. Novena Edición. Ed. Prentice Hall.
- Poza, E. (1997). *Smart growth: Critical choices for family business continuity and prosperity*. Ohio: University Publishers.
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. Buenos Aires: Thomson Learning.
- Robbins, S., Coulter, M. (2010). *Administración*. Décima Edición. Buenos Aires: Pearson.
- Werther, William. Davis, Heith (1996). *Administración personal y recursos humanos*. Quinta Edición. Mexico: Mac Graw Hill.
- Werther, William. Davis, Heith (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano en las empresas*. Sexta Edición. Mexico: Mac Graw Hill.

## Índice de anexos

- I. Cuestionarios de entrevistas semi-estructuradas.
- II. Cuestionarios de análisis de puestos.
- III. Registro de Observaciones Diarias
- IV. Formato de relevamiento de puestos de trabajo.
- V. Descripciones/perfiles de puesto de la empresa realizados por los autores.
- VI. Documento Modelo de Inducción realizado por los autores.

# CUESTIONARIO, PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA, DIRIGIDA AL DIRECTOR Y AL GERENTE DE PRODUCCION.

## 1. Organización y Estructura

- Misión, Visión, Objetivos
- ¿Qué es la empresa? ¿Razón de Ser?
- ¿Cómo ve a la empresa? ¿Proyección a Futuro?
- ¿Tiene Estructura Formal?
- ¿Conoce el organigrama de la empresa? Si lo conoce, el mismo ¿se encuentra formalizado y expuesto gráficamente?
- ¿Posee objetivos claros para el funcionamiento de la organización? Si es así, ¿se encuentran redactados en algún documento?
- ¿Es de pleno conocimiento para todos?
- La organización ¿cuenta con un lugar propio?
- ¿Cantidad de Empleados?
- Definición de su Tarea ¿Estilo de Liderazgo?
- ¿Donde se centralizan las decisiones?
- ¿Con que periodicidad se comunican los objetivos a sus subordinados?
- ¿Tipo de Venta? ¿Volumen de Venta? ¿Cantidades Producidas?
- ¿Tipo de Cliente? ¿Relaciones con los clientes?
- ¿Relaciones con los proveedores? ¿Políticas/Logística/Tiempos? ¿Nivel de cumplimiento/Satisfacción?
- ¿Cuáles son sus principales competidores?
- ¿Costos Fijos/VARIABLES? ¿Quién realiza la gestión de costos?
- ¿Descripción del Proceso Productivo? (Operaciones/Maquinas/Mejoras)

## 2. Comunicación

- ¿A través de que dispositivos se transmiten los objetivos del puesto?
- ¿Posee canales de comunicación formal?
- ¿De qué manera se comunican en dentro de la organización?
- ¿Cada persona de la organización sabe a quién reportar y de qué manera hacerlo?
- ¿De qué manera se da la comunicación ascendente en la empresa?
- ¿Posee buzón de sugerencias?

## 3. Subsistema Previsión

- ¿Tiene alguna política hacia los RRHH? ¿Cómo maneja a su personal?
- ¿Cómo prevé los procesos para...?:
  - Cubrir Vacantes
  - Ingresos/Egresos/Promociones
  - Como se ha estado manejando
  - Política para retener al personal vs Rotación
  - Antigüedad de Empleo
- ¿Cuenta con alguna definición de los puestos Producción/Administración?

#### **4. Subsistema Provisión**

- Reclutamiento/Selección/Inducción: Descripción del proceso, Responsables, Tiempos, Efectividad.

#### **5. Subsistema Mantenimiento**

- Administración de Personal:
  - Liquidación de Sueldos: Descripción del Proceso, Responsables, Tiempos, Efectividad.
  - Ausentismo, Carpetas Medicas, Llegadas Tarde, Horas Extra, .
- Convenio Colectivo
- Estructura Salarial: Incentivos/Beneficios
- Relación Sindical
- Relación con el contador.
- Higiene y Seguridad:
  - EPP
  - Tipo/Uso por Puesto
  - Costos
  - Periodicidad de Cambio de los elementos
  - Accidentes Laborales
  - Incidentes Laborales

#### **6. Subsistema Capacitación y Desarrollo**

- Necesidades
- Propuesta de Mejora
- Evaluación de Desempeño.

#### **7. Subsistema Auditoría de Recursos Humanos**

- Stock
- Costos
- Mantenimiento
- RRHH

# CUESTIONARIO, PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA, DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS Y DE PRODUCCIÓN.

## 1. Organización y Estructura

- Misión, Visión, Objetivos
- ¿Qué es la empresa? ¿Razón de Ser?
- ¿Conoce el organigrama de la empresa? Si lo conoce, el mismo ¿se encuentra formalizado y expuesto gráficamente?
- ¿Conoce los objetivos para el funcionamiento de la organización? Si es así, ¿se encuentran redactados en algún documento?
- ¿Con que periodicidad se refuerzan dichas expectativas?
- ¿Son de pleno conocimiento para todos?
- ¿Puede definir su tarea?
- ¿Donde se centralizan las decisiones?
- ¿Con que periodicidad se le comunican los objetivos?
- ¿Tiene relación con los clientes?
- ¿Tiene relación con los proveedores? ¿Políticas/Logística/Tiempos? ¿Nivel de cumplimiento/Satisfacción?
- ¿Podría describir el Proceso Productivo? (Operaciones/Maquinas/Mejoras)

## 2. Comunicación

- ¿A través de que dispositivos se le transmiten los objetivos del puesto?
- ¿Posee canales de comunicación formal?
- ¿De qué manera se comunican en dentro de la organización?
- ¿Sabe a quién reportar y de qué manera hacerlo?
- ¿De qué manera se da la comunicación ascendente en la empresa?
- ¿Poseen buzón de sugerencias?

## 3. Subsistema Previsión

- ¿Conoce alguna política hacia los RRHH?
- ¿Cómo prevén los procesos para...?:
  - Cubrir Vacantes
  - Ingresos/Egresos/Promociones
  - Como se ha estado manejando
  - Política para retener al personal vs Rotación
  - Antigüedad de Empleo
- ¿Cuenta con alguna definición de su puesto?

## 4. Subsistema Provisión

- Reclutamiento/Selección/Inducción: Descripción del proceso, Responsables, Tiempos, Efectividad.
- **¿Conoce la existencia de procedimientos para responder ante necesidades de RRHH?**

## 5. Subsistema Mantenimiento

- Administración de Personal:
  - Liquidación de Sueldos: Descripción del Proceso, Responsables, Tiempos, Efectividad.
  - Ausentismo, Carpetas Medicas, Llegadas Tarde, Horas Extra, .
- Convenio Colectivo

- Estructura Salarial: Incentivos/Beneficios
- **¿Existe en la empresa un programa de remuneraciones y beneficios?**
- Relación Sindical
- Relación con el contador.
- Higiene y Seguridad:
  - EPP
  - Tipo/Usos por Puesto
  - Costos
  - Periodicidad de Cambio de los elementos
  - Accidentes Laborales
  - Incidentes Laborales

#### **6. Subsistema Capacitación y Desarrollo**

- Necesidades
- **¿Recuerda haber participado en programas de capacitación de la empresa?**
- Propuesta de Mejora
- Evaluación de Desempeño.
- **¿Conoce que expectativas tiene la empresa sobre su desempeño?**

#### **7. Subsistema Auditoría de Recursos Humanos**

- Stock
- Costos
- Mantenimiento
- RRHH

## FORMATO DE RELEVAMIENTO DE PUESTOS

### **Resumen del puesto:**

¿Podría describir en qué consiste su puesto?

### **Funciones y tareas básicas**

¿Cuáles son las actividades principales en su puesto desde el primer momento para la ejecución de la tarea?

¿Cómo controla los resultados obtenidos?

### **Herramientas utilizadas**

¿Qué herramientas necesita para la labor en su puesto?

### **Elementos de protección personal**

¿Qué elementos de protección personal debe utilizar?

### **Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las tareas/funciones**

¿En qué tiempo realiza sus actividades?

¿Podría relatarnos un día normal y los tiempos que necesita para las actividades?

### **Nivel de autonomía**

¿Necesita de la participación de otros para la ejecución de su actividad?

¿Puede resolver usted mismo los problemas que le surjan?

¿Qué nivel de decisión posee?

¿Se considera autónomo en su tarea?

### **Tipos de órdenes que recibe**

¿Quién le da órdenes?

¿Qué tipo de órdenes le da?

¿Con qué periodicidad?

¿A través de qué dispositivo son transmitidas?

### **Toma de decisiones**

¿Puede tomar decisiones?

¿Qué tipo de decisiones puede tomar y en qué instancias?

### **Solución de problemas**

¿Puede resolver problemas?

¿Qué tipo y en qué ocasiones puede resolverlos?

¿Debe reportarlos a alguien y consultar para resolverlos?

¿Qué problemas son los más comunes en su actividad?

### **Responsabilidad**

¿Tiene subordinados a su cargo?

¿Tiene maquinaria a su cargo?

¿Sobre la seguridad de los otros tiene algún tipo de responsabilidad?

¿Qué consecuencias tienen sus actuaciones defectuosas o sus errores?

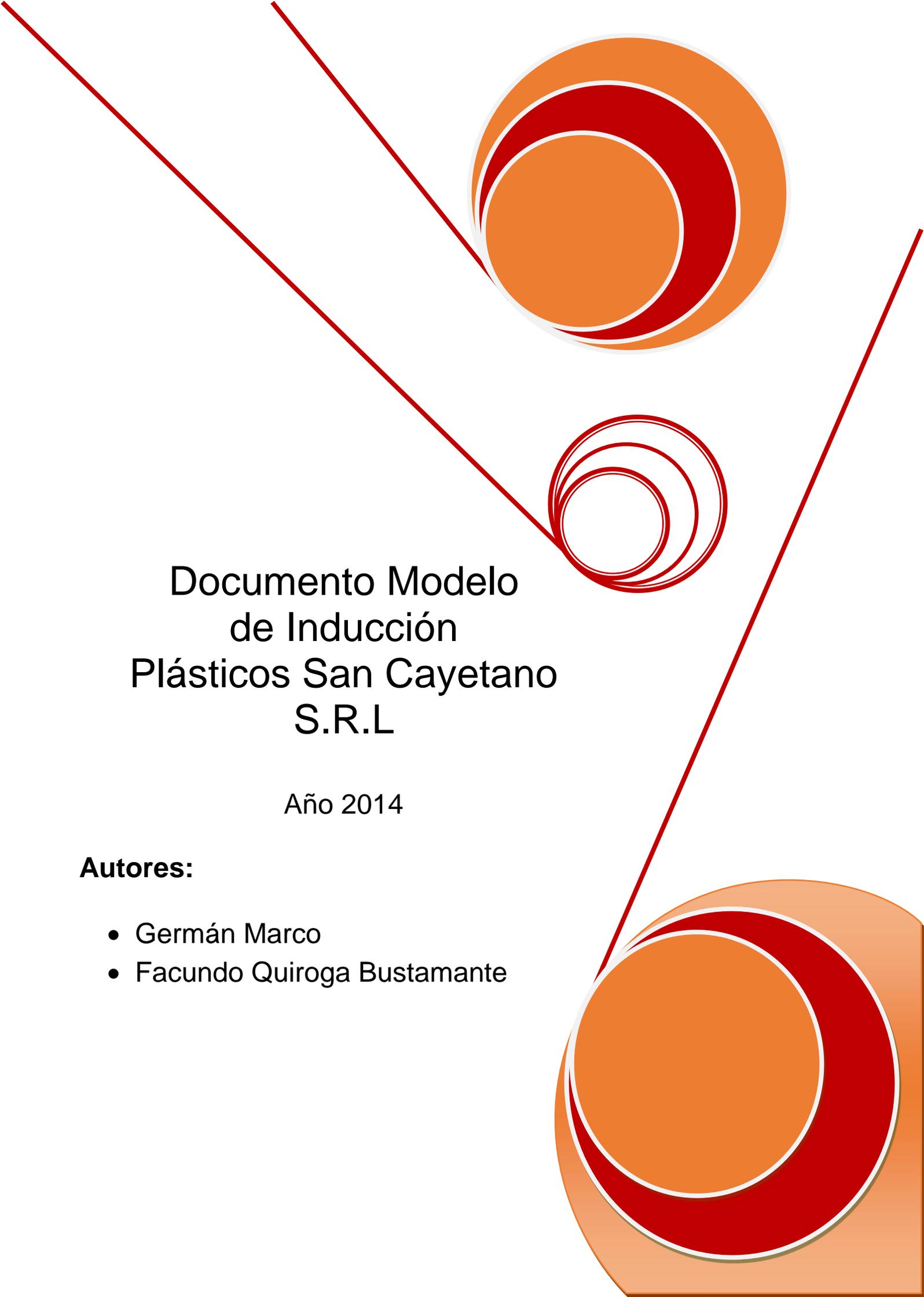
### **Relaciones humanas**

¿Con quienes se relaciona en su puesto?

¿Posee relación con los clientes o proveedores?

## Registro de Observaciones

	Fecha	Cantidad de Horas	Actividades
<b>Día 1</b>	Lunes 14/10/2013	4 hs por la tarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizamos un recorrido en la planta dirigido por el gerente de producción.</li> <li>• Observamos el proceso productivo en general</li> <li>• Entrevistamos al gerente de producción</li> <li>• Finalizamos el día con una breve charla con el Director de la empresa.</li> </ul>
<b>Día 2</b>	Miércoles 16/10/2013	5 hs por la tarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistamos al Director de la organización</li> <li>• Observamos las actividades administrativas de la empresa</li> <li>• Entrevistamos a los tres integrantes del área administrativa de manera individual.</li> <li>• Se revisaron de documentos de la empresa</li> <li>• Realizamos el relevamiento de datos para el análisis y descripción de este puesto de trabajo.</li> </ul>
<b>Día 3</b>	Viernes 18/10/2013	4 hs por la tarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comenzamos con la observación directa del proceso productivo</li> <li>• Dedicamos este día en el área de extrusión</li> <li>• Entrevistamos a ambos extrusores</li> <li>• Realizamos el relevamiento de datos para el análisis y descripción de este puesto de trabajo.</li> </ul>
<b>Día 4</b>	Miércoles 23/10/2013	3.5 hs por la tarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abocamos nuestra observación al área de impresión</li> <li>• Entrevistamos a los impresores</li> <li>• Realizamos el relevamiento de datos para el análisis y descripción de este puesto de trabajo.</li> <li>• Entrevistamos al operario de mantenimiento</li> <li>• Observamos el mantenimiento de rutina de las impresoras</li> <li>• Realizamos el relevamiento de datos para el análisis y descripción de este puesto de trabajo.</li> <li>• finalizamos el día con una charla con el dueño de la empresa.</li> </ul>
<b>Día 5</b>	Jueves 24/10/2013	4.5 hs por la tarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dedicamos este día a la observación del puesto de corte</li> <li>• Entrevistamos a los cortadores</li> <li>• Realizamos el relevamiento de datos para el análisis y descripción de este puesto de trabajo.</li> <li>• Por ultimo entrevistamos al operario de logística</li> </ul>
<b>Día 6</b>	Martes 29/10/2013	2.5 hs por la tarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ultimo día de observación en la empresa</li> <li>• Dedicamos este día a observar el funcionamiento normal y general de la organización la interrelación entre puestos</li> <li>• Finalizamos con una entrevista al dueño y al gerente de producción en conjunto a modo de cierre del proceso de observación.</li> </ul>



Documento Modelo  
de Inducción  
Plásticos San Cayetano  
S.R.L

Año 2014

**Autores:**

- Germán Marco
- Facundo Quiroga Bustamante



## ¿Quiénes Somos?



Plásticos San Cayetano S.R.L. es una empresa familiar que inició sus actividades en el año 1995. En los comienzos de la empresa la actividad principal fue el reciclado de Polietileno.

Posteriormente empezó a dedicarse a la transformación de film de materiales reciclados, como así también de materiales vírgenes; tanto en Baja Densidad, con en Alta

Densidad, para ser luego transformados en bolsas de polietileno, ya sean impresas o lisas.

Las impresiones son realizadas hasta en cuatro (4) colores y en medidas que van desde los 8cm. Contando con las medidas en stock permanentes.



## ¿Cuál es nuestra materia Prima?

El polietileno es químicamente el polímero más simple. Por su alta producción mundial (aproximadamente 60 millones de toneladas son producidas anualmente (2005) alrededor del mundo) es también el más barato, siendo uno de los plásticos más comunes. Es químicamente inerte. Se obtiene de la polimerización del etileno, del que deriva su nombre.

Fue sintetizado por primera vez en 1898 por el químico alemán Hans Von Pechmann quien lo preparó por accidente, mientras calentaba diazometano. Cuando sus colegas Eugen Bamberger y Friedrich Tschirner caracterizaron la sustancia grasosa y blanca que creada, descubrieron largas cadenas compuestas por  $-CH_2-$  y lo llamaron polietileno.

El 27 de Marzo de 1933 fue sintetizado como lo conocemos hoy en día, por Reginald Gibson y Eric Fawcett en Inglaterra, quienes trabajaban para los Laboratorios ICI. Fue obtenido el material de alta viscosidad y color blanquecino que hoy en día se conoce.

## ¿Qué Hacemos?



**Bobinas de Polietileno**

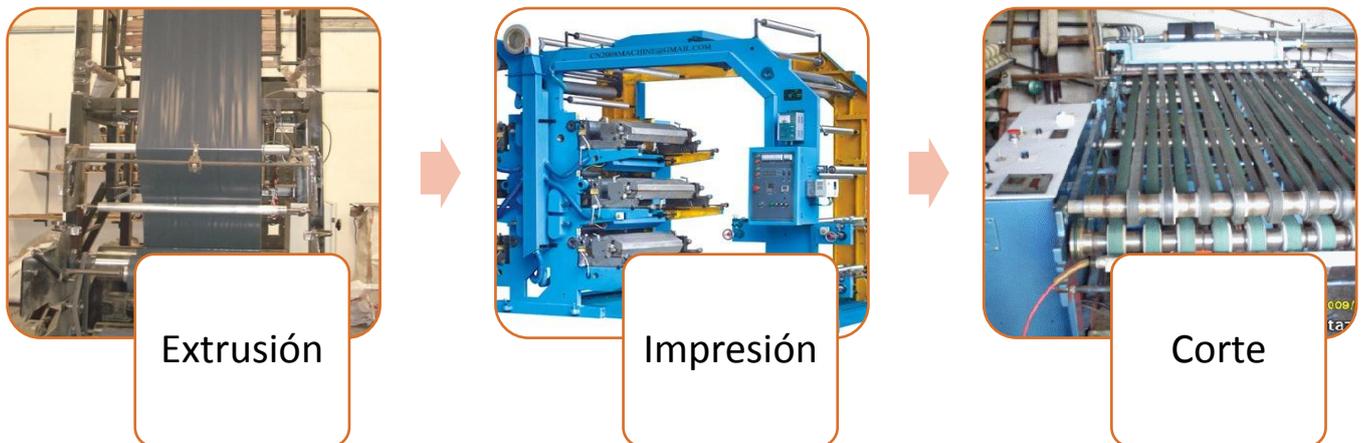


**Bolsas Camiseta**



**Bolsas de Consorcio**

## ¿Cómo lo hacemos?



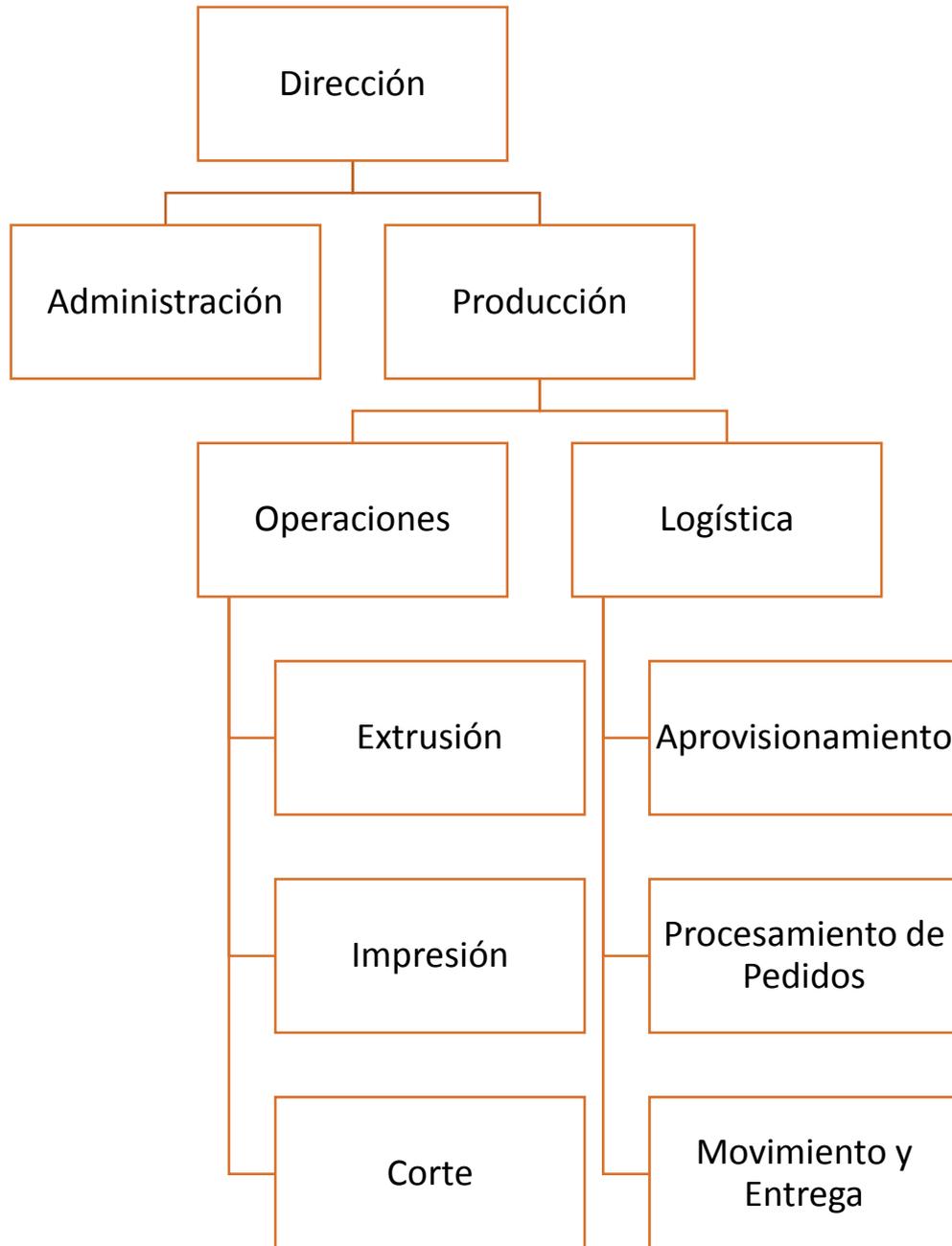
El proceso productivo se divide en 3 etapas

- 1) Extrusión:** Este proceso se puede realizar a partir de materia prima virgen o reciclada (pellets). Al pasar por las extrusoras, este material se compacta mediante calor, se insufla y se bovina según el requerimiento de tamaño establecido. Las medidas son largo, ancho y espesor. Al constituirse la bovina puede seguir 3 caminos:
  - Ir directamente al cliente final
  - Continuar el proceso en el área de impresión donde se trabaje según las especificaciones del cliente (colores, estampado, .)
  - Ir al área de corte donde adquiere el tamaño establecido por el pedido.
- 2) Impresión:** La empresa cuenta con dos máquinas una, con impresión a 2 colores, y otra a 4. Aquí se utiliza un cliché que provee el cliente la cual mediante un proceso de transferencia de color (offset) se imprime el logo, nombre u elemento sobre el bobinado que posteriormente finalizará el ciclo productivo en el área de corte.
- 3) Corte:** Aquí las bovinas que provienen del área de extrusión o aquellas que fueron impresas según requerimiento finalizan su proceso mediante el proceso de corte neumático, el cual sella la base y corta la boca o manga de la bolsa. Aquí finaliza el proceso con el empaque para posterior distribución.

## ¿Cómo nos organizamos?

He aquí nuestra estructura, representa todos los componentes de la organización.

*<<Dependiendo el área a la cual el colaborador se incorpore, se deberá adjuntar la descripción de su puesto para finalizar con el documento de inducción>>*



## *Perfil de Puesto: Operario de Extrusión*

<b>I. Identificación de Puesto</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área: Producción</li> <li>2. División: Extrusión</li> <li>3. Analista del Puesto: Facundo Quiroga – Germán Marco</li> <li>4. Fecha de Análisis: 18/10/2013</li> <li>5. Categoría Salarial: Extrusor – CC Plásticos.</li> </ol>	
<b>II. Descripción de Puesto</b>	
1. <i>Resumen del Puesto</i>	El operario de extrusora es responsable de la primera etapa del proceso productivo, en el cual recibe la materia prima (pellets de polietileno) y las transforma a través de la operación de 5 extrusoras a su cargo, para la fabricación de las bobinas (puede ser este producto final o continuar su añadido de valor).
2. <i>Funciones y Tareas Básicas:</i>	<p><b>I. <u>Puesta a Punto:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Lectura e interpretación de especificaciones de la orden de trabajo.</li> <li>b) Llenado de Tolvas con materia prima (de acuerdo a orden de trabajo).</li> <li>c) Calibración de las extrusoras (de acuerdo a las medidas de la bobina a fabricar – Diámetro – Espesor de la bolsa).</li> </ol> <p><b>II. <u>Operación:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Encendido de la Extrusoras.</li> <li>b) Inicio del bobinado de polietileno.</li> <li>c) Retiro de bobinas terminadas.</li> <li>d) Pesaje de la bobina y rotulación de la misma.</li> </ol> <p><b>III. <u>Control:</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Inspección de fallas en el punto de operación (Medición de especificaciones durante el proceso, comprobación de pinchaduras.).</li> <li>b) Control de espesores (micronaje).</li> </ol>
3. <i>Herramientas utilizadas</i>	I. Herramientas necesarias para la calibración (Llaves de tubo, llaves fijas, pinzas).
4. <i>Elementos de Protección Personal</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Guantes</li> <li>II. Casco</li> <li>III. Anteojos de protección</li> <li>IV. Botines con puntera de acero</li> <li>V. Ropa de Trabajo (Pantalón, Remera, Campera)</li> </ol>
5. <i>Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las funciones/tareas</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Jornada de Trabajo: 2 turnos (Diurno y Nocturno) ,2 operario por turno, Duración 8hs.</li> <li>II. Descanso: 45 Minutos</li> <li>III. Régimen de Trabajo: Debido al modelo de trabajo a pedido, no es posible fijar una cadencia de trabajo específica y constante.</li> </ol>

6. *Nivel de Autonomía* Media, la operación en este puesto no requiere de intervención del nivel jerárquico superior, salvo para la fijación de objetivos y/o cuotas de trabajo.

7. <i>Tipos de órdenes que se reciben</i>	I. Orden de trabajo II. Nivel de prioridad de pedido.
8. <i>Toma de Decisiones</i>	Por la naturaleza operativa del puesto, este carece de toma de decisiones, solo se ajusta a las órdenes de trabajo dadas.
9. <i>Solución de Problemas</i>	Medio, tiene capacidad de resolver fallas en la fabricación de la bobina, pero no puede solucionar inconvenientes de la maquinaria.
10. <i>Responsabilidad</i>	I. Sobre Personas: No aplica. II. Supervisión Funcional: No Aplica. III. Sobre Bienes: Maquinaria y Herramientas Provistas. IV. Sobre la seguridad de otros: No Aplica. V. Consecuencias de las actuaciones defectuosas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente externo: Entrega de un producto en malas condiciones, demoras en entregas.</li> <li>• Cliente Interno: Entrega de un producto en malas condiciones, demoras en entregas e interrupción del proceso productivo. Consumo mayor de materiales por generación de excesiva de scrap y errores en los espesores.</li> </ul>
11. <i>Relaciones Humanas</i>	I. Relaciones Internas: <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Jefe de Planta</li> <li>2) Operadores de Impresión</li> <li>3) Operadores de Corte</li> </ol> II. Relaciones Externas: No posee.

### III. Especificación de Puesto

1. <i>Naturaleza del Puesto</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia y Cooperación: El proceso productivo depende del desempeño de cada componente, se hace necesaria una correcta comunicación entre los mismos.</li> <li>2. Atención al detalle: El puesto requiere de observación de minuciosa del cumplimiento de los requerimientos.</li> <li>3. Adaptabilidad y Flexibilidad: Se debe atender el requerimiento arbitrando los medios necesarios, no existe una cadencia de trabajo estandarizada.</li> <li>4. Autocontrol: El cumplimiento de las ordenes de trabajo demandan de capacidad de gestionarse a sí mismo y estar consciente de la impacto en el proceso productivo.</li> </ol>
2. <i>Requisitos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sexo: Masculino exclusivamente.</li> <li>2. Edad: Entre 28 y 45 años.</li> </ol>

3. *Habilidades  
Requeridas por el  
Puesto*

3. Operación y Control de la Máquina
4. Autocontrol
5. Capacidad de comprensión y escucha activa
6. Capacidad de resolución operativa
7. Administración de Tiempo
8. Coordinación
9. Análisis de Calidad

4. *Conocimientos  
Exigidos*

- I. Formación Académica: Secundario Completo.
- II. Lecto-comprensión y conocimientos básicos de aritmética.
- III. Conocimiento de Proceso Productivo
- IV. Conocimientos Específicos: Calibración y Operación de la extrusora.

5. *Experiencia Previa  
exigida por el  
puesto de trabajo:*

Un año de experiencia en el manejo de extrusoras similares o idénticas a las mismas.

## *Perfil de Puesto: Operario de Corte*

### II. Identificación de Puesto

1. Área: Producción
2. División: Corte
3. Analista del Puesto: Facundo Quiroga – Germán Marco
4. Fecha de Análisis: 24/10/2013
5. Categoría Salarial: Cortador – CC Plásticos.

### III. Descripción de Puesto

12. Resumen del Puesto	El operario de corte es responsable de la última etapa del proceso productivo, en el cual recibe la materia prima (bobinas de polietileno lisas/impresas), las fracciona (según orden de trabajo) y confecciona el embalaje para su posterior expedición.
13. Funciones y Tareas Básicas:	<p><b>I. <u>Puesta a Punto:</u></b></p> <p>d) Lectura e interpretación de especificaciones de la orden de trabajo.  e) Colocación de bobina en la cortadora.  f) Calibración del largo de bolsa para efectuar el corte (de acuerdo orden de trabajo).  g) Colocación del cabezal de corte según tipo de corte.</p> <p><b>II. <u>Operación:</u></b></p> <p>e) Encendido de la Cortadora.  f) Inicio del corte de la bobina: Corte Común, Corte Camiseta y Corte Riñón.  g) Retiro y empaque de bolsas terminadas.</p> <p><b>III. <u>Control:</u></b></p> <p>c) Inspección de fallas en el punto de operación (Medición de especificaciones durante el proceso, comprobación de largo especificado y sello).</p>
14. Herramientas utilizadas	I. Herramientas necesarias para la calibración (Llaves de tubo, llaves fijas, pinzas).
15. Elementos de Protección Personal	<p>I. Guantes</p> <p>II. Casco</p> <p>III. Anteojos de protección</p> <p>IV. Botines con puntera de acero</p> <p>V. Ropa de Trabajo (Pantalón, Remera, Campera)</p>
16. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las funciones/tareas	<p>I. Jornada de Trabajo: 2 turnos (Diurno y Nocturno) ,1 operario por máquina, Duración 8hs.</p> <p>II. Descanso: 45 Minutos</p> <p>III. Régimen de Trabajo: Debido al modelo de trabajo a pedido, no es posible fijar una cadencia de trabajo específica y constante.</p>
17. Nivel de Autonomía	Media, la operación en este puesto no requiere de intervención del nivel jerárquico superior, salvo para la fijación de objetivos y/o cuotas de trabajo.
18. Tipos de órdenes que se reciben	<p>I. Orden de trabajo</p> <p>II. Nivel de prioridad de pedido.</p>

19. *Toma de Decisiones* Por la naturaleza operativa del puesto, este carece de toma de decisiones, solo se ajusta a las órdenes de trabajo dadas.

20. <i>Solución de Problemas</i>	Medio, tiene capacidad de resolver fallas en el cortado de las bobinas, pero no puede solucionar inconvenientes de la maquinaria.
21. <i>Responsabilidad</i>	<p>I. Sobre Personas: No aplica.</p> <p>II. Supervisión Funcional: No Aplica.</p> <p>III. Sobre Bienes: Maquinaria y Herramientas Provistas.</p> <p>IV. Sobre la seguridad de otros: No Aplica.</p> <p>V. Consecuencias de las actuaciones defectuosas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente externo: Entrega de un producto en malas condiciones, demoras en entregas.</li> <li>• Cliente Interno: No posee, ya que es la última instancia del proceso productivo.</li> </ul>
22. <i>Relaciones Humanas</i>	<p>I. Relaciones Internas:</p> <p>4) Jefe de Planta</p> <p>5) Operadores de extrusoras</p> <p>6) Operadores de impresión</p> <p>II. Relaciones Externas: No posee.</p>

### III. Especificación de Puesto

1. <i>Naturaleza del Puesto</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia y Cooperación: El proceso productivo depende del desempeño de cada componente, se hace necesaria una correcta comunicación entre los mismos.</li> <li>2. Atención al detalle: El puesto requiere de observación de minuciosa del cumplimiento de los requerimientos.</li> <li>3. Adaptabilidad y Flexibilidad: Se debe atender el requerimiento arbitrando los medios necesarios, no existe una cadencia de trabajo estandarizada.</li> <li>4. Autocontrol: El cumplimiento de las ordenes de trabajo demandan de capacidad de gestionarse a sí mismo y estar consciente de la impacto en el proceso productivo.</li> </ol>
2. <i>Requisitos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sexo: Indistinto.</li> <li>2. Edad: Entre 20 y 35 años.</li> </ol>
3. <i>Habilidades Requeridas por el Puesto</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operación y Control de la Máquina</li> <li>2. Autocontrol</li> <li>3. Capacidad de comprensión y escucha activa</li> <li>4. Capacidad de resolución operativa</li> <li>5. Administración de Tiempo</li> <li>6. Coordinación</li> <li>7. Análisis de Calidad</li> </ol>
4. <i>Conocimientos Exigidos</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Formación Académica: Secundario Completo.</li> <li>II. Lecto-comprensión y conocimientos básicos de aritmética.</li> <li>III. Conocimiento de Proceso Productivo</li> <li>IV. Conocimientos Específicos: Calibración y Operación de la cortadora.</li> </ol>
5. <i>Experiencia Previa exigida por el puesto de trabajo:</i>	Un año de experiencia en el manejo de cortadoras similares o idénticas a las mismas.



# Perfil de Puesto: Operario de Impresión

## I. Identificación de Puesto

1. Área: Producción
2. División: Impresión
3. Analista del Puesto: Facundo Quiroga – Germán Marco
4. Fecha de Análisis: 23/10/2013
5. Categoría Salarial: Impresor – CC Plásticos.

## II. Descripción de Puesto

1. Resumen del Puesto	El operario de impresora es responsable de la segunda etapa del proceso productivo, en el cual recibe la materia prima bobinas de polietileno lisas, tintas, matrices (Clisses) y ejecuta la impresión de las mismas que serán entregadas a la etapa de corte.
2. Funciones y Tareas Básicas:	<p><b>I. Puesta a Punto:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>h) Lectura e interpretación de especificaciones de la orden de trabajo.</li><li>i) Colocación de bobina en impresora.</li><li>j) Colocación de la Matriz (Clisses) de Impresión</li><li>k) Colocación de las Tintas de Impresión</li><li>l) Calibración del largo de bolsa para efectuar la impresión.</li><li>m) Calibración de Colores:<ul style="list-style-type: none"><li>• Máquina 1: Impresión en dos colores.</li><li>• Máquina 2: Impresión en 4 colores.</li></ul></li></ol> <p><b>II. Operación:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>h) Encendido de la impresora.</li><li>i) Inicio de la impresión de la bobina.</li><li>j) Retiro de bobinas impresas.</li></ol> <p><b>III. Control:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>d) Inspección de fallas en el punto de operación (Medición de especificaciones durante el proceso, comprobación de estampa).</li></ol>
3. Herramientas utilizadas	I. Herramientas necesarias para la calibración (Llaves de tubo, llaves fijas, pinzas).
4. Elementos de Protección Personal	I. Guantes II. Casco III. Anteojos de protección IV. Botines con puntera de acero V. Ropa de Trabajo (Pantalón, Remera, Campera)
5. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las funciones/tareas	I. Jornada de Trabajo: 1 turnos (Diurno) ,1 operario por turno, Duración 8hs. II. Descanso: 45 Minutos III. Régimen de Trabajo: Debido al modelo de trabajo a pedido, no es posible fijar una cadencia de trabajo específica y constante.

6. **Nivel de Autonomía** Media, la operación en este puesto no requiere de intervención del nivel jerárquico superior, salvo para la fijación de objetivos y/o cuotas de trabajo.

7. <i>Tipos de órdenes que se reciben</i>	I. Orden de trabajo II. Nivel de prioridad de pedido.
8. <i>Toma de Decisiones</i>	Por la naturaleza operativa del puesto, este carece de toma de decisiones, solo se ajusta a las órdenes de trabajo dadas.
9. <i>Solución de Problemas</i>	Medio, tiene capacidad de resolver fallas en la impresión de la bobina, pero no puede solucionar inconvenientes de la maquinaria.
10. <i>Responsabilidad</i>	I. Sobre Personas: No aplica. II. Supervisión Funcional: No Aplica. III. Sobre Bienes: Maquinaria y Herramientas Provistas. IV. Sobre la seguridad de otros: No Aplica.  V. Consecuencias de las actuaciones defectuosas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente externo: Entrega de un producto que no se ajusta a especificaciones, demoras en la entrega.</li> <li>• Cliente Interno: Entrega de un producto en malas condiciones, demoras en entregas e interrupción del proceso productivo.</li> </ul>
11. <i>Relaciones Humanas</i>	I. Relaciones Internas: 7) Jefe de Planta 8) Operadores de Extrusión 9) Operadores de Corte II. Relaciones Externas: No posee.

### **III. Especificación de Puesto**

1. <i>Naturaleza del Puesto</i>	1. Dependencia y Cooperación: El proceso productivo depende del desempeño de cada componente, se hace necesaria una correcta comunicación entre los mismos. 2. Atención al detalle: El puesto requiere de observación de minuciosa del cumplimiento de los requerimientos. 3. Adaptabilidad y Flexibilidad: Se debe atender el requerimiento arbitrando los medios necesarios, no existe una cadencia de trabajo estandarizada. 4. Autocontrol: El cumplimiento de las ordenes de trabajo demandan de capacidad de gestionarse a sí mismo y estar consciente de la impacto en el proceso productivo.
2. <i>Requisitos</i>	1. Sexo: Masculino Preferentemente. 2. Edad: Entre 28 y 35 años.
3. <i>Habilidades Requeridas por el Puesto</i>	1. Operación y Control de la Máquina 2. Autocontrol 3. Capacidad de comprensión y escucha activa 4. Capacidad de resolución operativa 5. Administración de Tiempo 6. Coordinación 7. Análisis de Calidad
4. <i>Conocimientos Exigidos</i>	I. Formación Académica: Secundario Completo. II. Lecto-comprensión y conocimientos básicos de aritmética. III. Conocimiento de Proceso Productivo IV. Conocimientos Específicos: Calibración y Operación de la impresora.
5. <i>Experiencia Previa exigida por el puesto de trabajo:</i>	Un año de experiencia en el manejo de impresoras similares o idénticas a las mismas.

# Perfil de Puesto: Operario Logístico

## I. Identificación de Puesto

1. Área: Producción
2. Analista del Puesto: Facundo Quiroga – Germán Marco
3. Fecha de Análisis: 23/10/2013
4. Categoría Salarial: Operario – CC Plásticos.

## II. Descripción de Puesto

1. Resumen del Puesto	El operario logístico es responsable de los movimientos dentro de la planta, el traslado de la materia prima a los puestos que la requieran y la expedición del producto terminado al cliente.
2. Funciones y Tareas Básicas:	<p><b>I. Logística Interna:</b></p> <p>n) Lectura e interpretación de especificaciones de la orden de trabajo.</p> <p>o) Inspección y control del material a trasladar.</p> <p>p) Movimiento de materiales a cada estación según pedido:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Extrusión</u>: Pellets de Polietileno, masters de color, agregado oxi-biodegradable, herramientas necesarias en el punto de operación.</li> <li>- <u>Impresión</u>: Bobinas, clises (matrices de impresión), tintas y herramientas necesarias en el punto de operación.</li> <li>- <u>Corte</u>: Bobinas impresas o lisas según pedido y herramientas necesarias en el punto de operación.</li> </ul> <p><b>II. Logística de Expedición:</b></p> <p>k) Inspección del producto final y cotejo del pedido.</p> <p>l) Alistaje de pre-entrega (Pallets, Fundas, Bultos)</p> <p>m) Estiba en el sector de expedición (de acuerdo al orden establecido)</p> <p>n) Entrega al cliente.</p>
3. Herramientas utilizadas	<p>I. Carro de Carga manual (Zorra).</p> <p>II. Montacarga motorizado (Mula).</p> <p>III. Herramientas individuales varias.</p>
4. Elementos de Protección Personal	<p>I. Guantes</p> <p>II. Casco</p> <p>III. Anteojos de protección</p> <p>IV. Botines con puntera de acero</p> <p>V. Ropa de Trabajo (Pantalón, Remera, Campera)</p>
5. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las funciones/tareas	<p>I. Jornada de Trabajo: 1 turno (Diurno) ,1 operario, Duración 8hs.</p> <p>II. Descanso: 45 Minutos</p> <p>III. Régimen de Trabajo: Debido al modelo de trabajo a pedido, no es posible fijar una cadencia de trabajo específica y constante.</p>
6. Nivel de Autonomía	Media, la operación en este puesto no requiere de intervención del nivel

---

jerárquico superior, salvo para la fijación de objetivos y/o cuotas de trabajo.

7. *Tipos de órdenes que se reciben*
- I. Orden de trabajo
  - II. Nivel de prioridad de pedido.

8. <i>Toma de Decisiones</i>	Por la naturaleza operativa del puesto, este carece de toma de decisiones, solo se ajusta a las órdenes de trabajo dadas.
9. <i>Solución de Problemas</i>	Medio, tiene capacidad de resolver fallas en cuanto a desfasajes temporales en la producción, y puede solucionar inconvenientes leves, o de baja dificultad en la maquinaria.
10. <i>Responsabilidad</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Sobre Personas: No aplica.</li> <li>II. Supervisión Funcional: No Aplica.</li> <li>III. Sobre Bienes: Maquinaria y Herramientas Provistas.</li> <li>IV. Sobre la seguridad de otros: Sí, en el uso del montacargas motorizado y sus desplazamientos en la planta.</li> <li>V. Consecuencias de las actuaciones defectuosas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente externo: Entrega incompleta en el pedido, equivocaciones en el producto entregado, demoras en entregas.</li> <li>• Cliente Interno: Atrasos en la producción, generación de tiempos muertos para los otros puestos.</li> </ul> </li> </ol>
11. <i>Relaciones Humanas</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Relaciones Internas: <ol style="list-style-type: none"> <li>10) Jefe de Planta</li> <li>11) Operadores de extrusoras</li> <li>12) Operadores de impresoras</li> <li>13) Operadores de Corte</li> </ol> </li> <li>II. Relaciones Externas: Con el cliente final.</li> </ol>

### **III. Especificación de Puesto**

1. <i>Naturaleza del Puesto</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia y Cooperación: El proceso productivo depende del desempeño de cada componente, se hace necesaria una correcta comunicación entre los mismos.</li> <li>2. Atención al detalle: El puesto requiere de observación de minuciosa del cumplimiento de los requerimientos.</li> <li>3. Adaptabilidad y Flexibilidad: Se debe atender el requerimiento arbitrando los medios necesarios, no existe una cadencia de trabajo estandarizada.</li> <li>4. Autocontrol: El cumplimiento de las ordenes de trabajo demandan de capacidad de gestionarse a sí mismo y estar consciente de la impacto en el proceso productivo.</li> </ol>
---------------------------------	---

<p><b>2. Requisitos</b></p>	<p>1. <b>Sexo: Masculino excluyentemente.</b>  2. <b>Edad: Entre 20 y 30 años.</b></p>
<p><i>3. Habilidades Requeridas por el Puesto</i></p>	<p>1. Actitud positiva hacia el aprendizaje y mejora continua.  2. Administración del tiempo.  3. Análisis de Calidad  4. Autocontrol  5. Capacidad Analítica  6. Capacidad de comprensión y escucha activa  7. Capacidad de resolución operativa  8. Capacidades de comunicación interpersonal y de trabajo en equipo.  9. Comprensión y gestión del proceso productivo.  10. Coordinación  11. Flexibilidad y adaptación al cambio  12. Habilidadparatrabajarsistemáticamente.  13. Idoneidad en la operación de la Máquinas de traslado mecánicas.</p>
<p><i>4. Conocimientos Exigidos</i></p>	<p>I. Formación Académica: Secundario Completo.  II. Lecto-comprensión y conocimientos básicos de aritmética.  III. Conocimiento de Proceso Productivo  IV. Conocimientos Específicos: Uso de montacargas mecánico, conocimientos de las maquinarias de los demás puestos.</p>
<p><i>5. Experiencia Previa exigida por el puesto de trabajo:</i></p>	<p>Un año de experiencia en el desempeño en puestos de expedición similares o idénticos al mismo.</p>

## Perfil de Puesto: Administrativo

### I. Identificación de Puesto

1. Área: Administración
2. Analista del Puesto: Facundo Quiroga – Germán Marco
3. Fecha de Análisis: 16/10/2013
4. Categoría Salarial: Fuera de Convenio.

### II. Descripción de Puesto

1. Resumen del Puesto	El empleado administrativo es responsable de las funciones Facturación, compras y confección de planillas de novedades de empleados.
2. Funciones y Tareas Básicas:	<p><b>I. <u>Facturación:</u></b></p> <p>a) Confección de las facturas de venta, notas de débito, notas de crédito, remitos y recibos a través del programa de gestión Tango.</p> <p>b) Seguimiento y confección del libro IVA ventas de la empresa.</p> <p><b>II. <u>Compras:</u></b></p> <p>o) Registración y archivo de todos los comprobantes de compras.</p> <p>p) Confección del libro IVA compras de la empresa.</p> <p>q) Contacto con proveedores para la adquisición de cualquier material o elemento necesario para el funcionamiento de la empresa.</p> <p><b>III. <u>Relación Externa con Estudio Contable:</u></b></p> <p>a) Envío de la información para liquidación de impuestos, recibos de sueldos y confección de balances.</p> <p>b) Responsabilidad en la solicitud de asesoramiento por parte del estudio contable en aspectos que considere necesarios.</p> <p><b>IV. <u>Seguimiento de novedades del personal:</u></b></p> <p>a) Control de ausentismo.</p> <p>b) Registro y gestión de carpetas médicas.</p> <p>c) Provisión de ropa y elementos de protección personal.</p> <p>d) Pago de haberes semanal y entrega de recibos.</p> <p>e) Gestión de Licencias vacacionales.</p> <p>f) Aplicación del reglamento disciplinario (aplicación de sanciones y registro en el legajo personal)</p> <p>g) Confección de legajos personales.</p>
3. Herramientas utilizadas	<p>I. Computadora</p> <p>II. Impresora</p> <p>III. Escáner</p> <p>IV. Calculadora</p> <p>V. Útiles Varios.</p>
4. Elementos de Protección Personal	I. No precisa.
5. Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las funciones/tareas	<p>I. Jornada de Trabajo: 1 turno (Diurno) ,3empleados, Duración 6hs.</p> <p>II. Descanso: 60 Minutos</p> <p>III. Régimen de Trabajo: No es posible fijar una cadencia de trabajo específica y constante.</p>

6. *Nivel de Autonomía* Media, el desempeño en este puesto no requiere de intervención del nivel jerárquico superior, salvo para la fijación de objetivos, cuotas de trabajo y/o circunstancias especiales.

7. <i>Tipos de órdenes que se reciben</i>	I. Orden de trabajo II. Trabajos Especiales III. Demanda de Información
8. <i>Toma de Decisiones</i>	Por la naturaleza operativa del puesto, este carece de toma de decisiones, solo se ajusta a las órdenes de trabajo dadas.
9. <i>Solución de Problemas</i>	Baja, ante cualquier acontecimiento fuera de lo común debe reportarlo y esperar la resolución y acciones posteriores.
10. <i>Responsabilidad</i>	<p>I. Sobre Personas: Administración del personal de planta.</p> <p>II. Supervisión Funcional: No Aplica.</p> <p>III. Sobre Bienes: Herramientas Provistas.</p> <p>IV. Sobre la seguridad de otros: No.</p> <p>V. Consecuencias de las actuaciones defectuosas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cliente externo: Inconvenientes en facturación, pedidos erróneos, incompletos. Mala atención, .</li> <li>• Cliente Interno: Inconvenientes en la liquidación de haberes producto de malas registraciones de eventos/novedades (ausentismo, licencias, sanciones, ). Falta de documentación laboral. Legajos Incompletos. Falta de elementos de trabajo y protección personal. Vicios en la aplicación de sanciones.</li> </ul>
11. <i>Relaciones Humanas</i>	<p>I. Relaciones Internas:</p> <p>14) Director</p> <p>15) Jefe de Planta</p> <p>16) Operadores de extrusoras</p> <p>17) Operadores de impresoras</p> <p>18) Operadores de Corte</p> <p>II. Relaciones Externas: Con proveedores y cliente final.</p>

### **III. Especificación de Puesto**

1. <i>Naturaleza del Puesto</i>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dependencia y Cooperación: El proceso productivo depende del desempeño de cada componente, se hace necesaria una correcta comunicación entre los mismos.</li> <li>2. Atención al detalle: El puesto requiere de observación de minuciosa del cumplimiento de los requerimientos.</li> <li>3. Adaptabilidad y Flexibilidad: Se debe atender el requerimiento arbitrando los medios necesarios, no existe una cadencia de trabajo estandarizada.</li> <li>4. Autocontrol: El cumplimiento de las ordenes de trabajo demandan de capacidad de gestionarse a sí mismo y estar consciente de la impacto en el proceso productivo.</li> </ol>
---------------------------------	---

2. <i>Requisitos</i>	10. Sexo: Preferentemente Femenino. 11. Edad: Entre 20 y 35 años.
3. <i>Habilidades Requeridas por el Puesto</i>	12. Idoneidad en la gestión administrativa-contable. 13. Autocontrol 14. Capacidad de comprensión y escucha activa 15. Capacidad de resolución operativa 16. Administración de Tiempo 17. Coordinación
4. <i>Conocimientos Exigidos</i>	V. Formación Académica: - Terciario en Administración de empresas (Estudiante avanzado o graduado) - Universitario: Lic. En Adm. De empresas, Contador público (Graduado o en curso). VI. Lecto-comprensión y conocimientos básicos de contabilidad y administración. VII. Conocimientos Específicos: Uso de PC, Sistema de Gestión Tango, Paquete de MS Office.
5. <i>Experiencia Previa exigida por el puesto de trabajo:</i>	Dos años de experiencia en el desempeño de tareas similares o idénticas al puesto.

## *Perfil de Puesto: Gerente de Producción*

<b>I. Identificación de Puesto</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Área: Administración</li> <li>2. Analista del Puesto: Facundo Quiroga – Germán Marco</li> <li>3. Fecha de Análisis: 16/10/2013</li> <li>4. Categoría Salarial: Fuera de Convenio.</li> </ol>	
<b>II. Descripción de Puesto</b>	
1. Resumen del Puesto	<p>El gerente es el encargado de gestionar y coordinar los procesos productivos en su totalidad.</p> <p>Es su responsabilidad asegurar que la fábrica opere en su capacidad óptima de producción. Planifica la producción con el objeto de dar cumplimiento a los requerimientos del cliente, reduciendo tiempos muertos y desperdicios.</p> <p>Realiza las órdenes de trabajo y las administra de acuerdo a la fecha de entrega.</p> <p>Es el encargado del manejo de la caja. Realiza los presupuestos de materias primas y la predicción de cuanto se producirá semanalmente, y el seguimiento de la cantidad en kg de polietileno necesarias para asegurar el cumplimiento de los pedidos.</p>
2. Funciones y Tareas Básicas:	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. <b><u>Planificación de producción:</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>q) Administración de órdenes de trabajo según fecha.</li> <li>r) Programación de materias primas.</li> <li>s) Manejo de capacidades máximas y mínimas de producción de la planta y de cada máquina en particular.</li> <li>t) Coordinación del proceso productivo de acuerdo a la orden de trabajo, ya que esta fijara las distintas etapas de elaboración para obtener el producto final de acuerdo a especificaciones.</li> </ol> </li> <li>II. <b><u>Presupuestos y predicciones:</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>r) Elaboración de presupuestos en materias primas necesarias para la producción.</li> <li>s) Predicción semanal de la recaudación de acuerdo a los pedidos y órdenes de trabajo que se entregan en la semana.</li> <li>t) Seguimiento de la demanda de producto en kg de polietileno.</li> <li>u) Seguimiento de lo producido en kg de polietileno.</li> </ol> </li> <li>III. <b><u>Gestión de caja:</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Cobro de facturas emitidas a clientes.</li> <li>b) Pago de proveedores.</li> <li>c) Control de la misma de manera diaria.</li> </ol> </li> <li>IV. <b><u>Dirección de trabajo:</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Conducción del personal: Asignación de tareas y prioridades.</li> <li>b) Solución a los distintos inconvenientes que se suceden durante el proceso.</li> </ol> </li> <li>V. <b><u>Control:</u></b> <ol style="list-style-type: none"> <li>e) Inspección de fallas en los puntos de operación.</li> </ol> </li> </ol>
3. Herramientas utilizadas	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Computadoras</li> <li>II. Planillas y formularios específicos.</li> </ol>
4. Elementos de Protección Personal	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. Guantes</li> <li>II. Casco</li> </ol>

	III. Anteojos de protección IV. Botines con puntera de acero V. Ropa de Trabajo (Pantalón, Remera, Campera)
5. <i>Tiempo necesario para poder desempeñar adecuadamente las funciones/tareas</i>	I. Jornada de Trabajo: 1 turno (Diurno) 1 persona, Duración 8hs. II. Descanso: 60 Minutos III. Régimen de Trabajo: No es posible fijar una cadencia de trabajo específica y constante ya que al ser un puesto gerencial, él es el encargado de fijar el mismo.
6. <i>Nivel de Autonomía</i>	Alta. Dirige el proceso productivo en su totalidad. Capacidad de resolución de problemas y toma de decisiones.
7. <i>Tipos de órdenes que se reciben</i>	I. Nivel de prioridad de pedido.
8. <i>Toma de Decisiones</i>	Debe tener absoluta capacidad de tomar decisiones precisas y asertivas a lo largo de su labor para poder solucionar todos los inconvenientes que surjan y direccionar los procesos de producción para el logro de los objetivos.
9. <i>Solución de Problemas</i>	Alta. Debe ser altamente capaz y eficaz ante la resolución de problemas.
10. <i>Responsabilidad</i>	I. <u>Sobre Personas</u> : todo el personal de planta. II. <u>Supervisión Funcional</u> : debe estar atento a la detección de errores en el proceso, debe ser capaz de asesorar y brindar apoyo a cualquier área de producción. III. <u>Sobre Bienes</u> : Maquinaria y Herramientas de la organización, en un sentido de supervisión de que se cumplan los cuidados de las mismas. IV. <u>Sobre la seguridad de otros</u> : De todo el personal, debe supervisar y controlar el uso de los elementos de protección personal y el cumplimiento de las conductas que preservan la seguridad personal y de la planta. V. <u>Consecuencias de las actuaciones defectuosas</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Cliente externo</u>: Entrega de un producto en malas condiciones, demoras en entregas.</li> <li>• <u>Cliente Interno</u>: desfasajes en la producción, tiempos muertos, desperdicios, falta de materiales .</li> </ul>
11. <i>Relaciones Humanas</i>	I. Relaciones Internas: 19) Director 20) Administrativos 21) Operadores de extrusoras 22) Operadores de impresoras 23) Operadores e corte II. Relaciones Externas: Clientes y Proveedores.

## II. Especificación de Puesto

<p>1. <i>Naturaleza del Puesto</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Capacidad de gestión y planificación de producción.</li><li>2. Liderazgo: debe tener seguridad y buena comunicación para la transmisión de los objetivos.</li><li>3. Dependencia y Cooperación: El proceso productivo depende del desempeño de cada componente, se hace necesaria una correcta comunicación entre los mismos.</li><li>4. Atención al detalle: El puesto requiere de observación de minuciosa del cumplimiento de los requerimientos.</li><li>5. Adaptabilidad y Flexibilidad: Se debe atender el requerimiento arbitrando los medios necesarios, no existe una cadencia de trabajo estandarizada.</li><li>6. Autocontrol: El cumplimiento de las órdenes de trabajo demandan de capacidad de gestión y estar consciente del proceso productivo global.</li></ol>
<p>2. <i>Requisitos</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Sexo: Preferentemente Masculino.</li><li>2. Edad: Entre 25 y 35 años.</li></ol>
<p>3. <i>Habilidades Requeridas por el Puesto</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Administración de Tiempo</li><li>2. Análisis de Calidad</li><li>3. Autocontrol</li><li>4. Capacidad de análisis de información</li><li>5. Capacidad de comprensión y escucha activa</li><li>6. Capacidad de resolución operativa</li><li>7. Coordinación</li><li>8. Creatividad</li><li>9. Destrezas de negociación</li><li>10. Facilidad de relaciones interpersonales</li><li>11. Facilidad de síntesis</li><li>12. Habilidad persuasiva</li><li>13. Liderazgo</li><li>14. Planificación Flexibilidad mental</li><li>15. Tolerancia a las tensiones</li></ol>
<p>4. <i>Conocimientos Exigidos</i></p>	<ol style="list-style-type: none"><li>I. Formación Académica: Universitario excluyentemente. Ingeniería Industrial.</li><li>II. Estudios de especialización sobre planificación y Gestión de Producción. Análisis de procesos.</li><li>III. Conocimiento de Proceso Productivo</li><li>IV. Conocimientos Específicos: Conocimientos de gestión y administración. Conocimientos de administración de operaciones.</li></ol>
<p>5. <i>Experiencia Previa exigida por el puesto de trabajo:</i></p>	<p>Cinco años de experiencia en posiciones de gerencias operativas o productivas.</p>