

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

PROYECTO DE INTERVENCIÓN



Gestión de RRHH en organizaciones Pymes:

“Desarrollo del área de RRHH a partir de la estrategia funcional de una empresa dedicada a la distribución de productos en el rubro veterinario”.

Alumnas:

- **ASTINI Ma. Belén**
- **MERGUERIAN Ma. Celeste**
- **RAPALLINI M. Mara**

Profesor Tutor de Proyecto de Grado:

- **Lic. Ana B. Rousseau**



Índice

Índice de Gráficos y Figuras.....	2
Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
Introducción al Proyecto de Grado.....	5
Resumen del Proyecto de Grado.....	6
I. Presentación de la empresa.....	7
II. Pre-diagnostico.....	8
III. Justificación del proyecto de intervención.....	10
IV. Objetivos del proyecto de intervención.....	11
V. Planteo Metodológico.....	12
VI. Marco teórico.....	15
VII. Análisis de Datos.....	58
VIII. Diagnóstico Organizacional.....	61
IX. Propuesta de intervención.....	64
X. Conclusión	71
XI. Bibliografía Consultada.....	73
XII. Anexos.....	74

Índice de gráficos y figuras

Figura 1. La estructura orgánica de Mintzberg.....	28
Cuadro 1. <i>Clasificación de organigramas</i>	42
Cuadro 2 <i>Proceso de reclutamiento y selección de personal</i>	47
Cuadro 3 <i>Ciclo de Información, decisión y acción</i>	57
Figura 2. Categorías de respuestas.....	62
Figura 3. Índice de favorabilidad.....	62
Figura 4. Resultados por pregunta del índice de favorabilidad.....	64
Figura 5. Nuevo organigrama diseñado.	71

Agradecimientos

Agradecemos en primera instancia, a nuestras familias y parejas por el apoyo; a nuestra tutora Ana Rousseau quien nos acompañó en este proceso, siempre dispuesta a responder nuestras preguntas, interiorizándose en el tema y atenta a todas nuestras inquietudes; al Instituto Aeronáutico en donde iniciamos nuestro camino profesional, por abrirnos las puertas y brindarnos la posibilidad de desarrollar nuestros conocimientos.

Agradecemos a cada uno de los miembros de la empresa participante del Proyecto de Grado, ya que sin su predisposición y tiempo este trabajo no podría haber sido realizado.



Dedicatoria

A nuestras familias y parejas, quienes nos han apoyado en el transcurso de la carrera, y durante todo el proceso de realización del proyecto de grado, brindando en todo momento la contención necesaria para lograr cumplir nuestros objetivos.

Introducción al Proyecto de Grado

El equipo decidió proponer un proceso de intervención en una Pyme cordobesa como Proyecto Final de Grado.

Su principal objetivo fue, optimizar los recursos de la empresa intervenida, planificando y organizando su capital humano, a través de la incorporación del área de Recursos Humanos a su estructura, destacando en todo momento, la importancia y necesidad de la misma ante el crecimiento sostenido de la Pyme.

La incorporación de dicha área, no sólo colaborará con la organización, seguimiento y control del personal, sino que optimizará el tiempo en función al trabajo realizado, logrando mejores niveles de eficacia y eficiencia en el personal que integra la empresa.

La Pyme, de este modo, podrá conseguir su objetivo estratégico de expansión y a su vez, estará en condiciones de potenciar el crecimiento de su capital humano, al tener un departamento que desarrolle al personal, valiéndose de herramientas como: perfiles de puestos; procedimientos para los procesos de reclutamiento y selección, ausentismo, inducción de personal y desvinculación; indicadores para la gestión de RRHH; bases de datos, entre otras.

La realización del proyecto de intervención busca que, la Pyme logre a través del alineamiento de los objetivos de cada una de sus áreas, cumplir con el objetivo estratégico corporativo de expansión de la mejor manera posible.

Resumen del Proyecto de Grado

Para una mayor comprensión del Proyecto de Grado, el mismo fue organizado en diez capítulos a los que se le adicionan los anexos.

En primera instancia se encontrará una descripción de la empresa sobre la cual se realizó la intervención, posterior a ello se llevó a cabo una instancia de pre-diagnostico mediante la cual se detectaron las falencias troncales de la entidad las cuales fundamentaron la necesidad de un proyecto.

Partiendo de dicha justificación se establecieron los objetivos tanto generales como específicos y se seleccionaron las mejores herramientas metodológicas para poder cumplir con los mismos.

Se consultaron diversas fuentes bibliográficas para dar sustento teórico al proceder durante la intervención y en especial en la confección del marco teórico.

Para fundamentar el diagnostico organizacional se escogieron diversas herramientas de recolección de las cuales se extrajeron los datos para un posterior análisis de los mismos, a partir del cual se podrá reconocer con claridad las problemáticas u oportunidades de mejora presentes en la Pyme.

Gracias al diagnóstico realizado mediante visitas a la empresa y encuestas a los empleados, se logró desarrollar una propuesta del área de Recursos Humanos acorde a la estrategia de la empresa en la actualidad.

Como última instancia, se realizó una propuesta formal a la entidad mediante la cual se le entregará un manual de procedimientos administrativos para la gestión de recursos humanos, un manual de inducción empresarial, indicadores de gestión y planillas de bases de datos, entre otros, los cuales podrán ser observados en los anexos.

Cabe destacar que, en los Anexos se podrán apreciar los documentos finales que serán presentados a la entidad intervenida.

I. Presentación de la empresa

El trabajo de intervención se realizará en una Pyme familiar cordobesa con más de treinta años de antigüedad en el mercado, se encuentra situada en el B° de San Vicente de la Ciudad de Córdoba.

En la actualidad la empresa cuenta con treinta empleados y es dirigida por el señor Jorge Ricardo Lewis, hijo del fundador de la misma.

La organización se dedica a la venta y distribución de más de 4500 productos enfocados a la alimentación, higiene y la prevención y cura de enfermedades de los pequeños y grandes animales.

El sector integra como grupo consumidor a: veterinarios, forrajeros, productores, pet shops, mini mercados y viveros, entre otros.

Historia

El 2 de mayo de 1979, los socios fundadores, aceptan la propuesta de constituirse en los depositarios de productos para el centro y norte de Córdoba, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero y Tucumán.

En mayo de 1981 ante la necesidad de disponer de más espacio por la incorporación de nuevos productos, se trasladan a la propiedad que ocupan hasta el día de hoy, con más de 300 mts² de oficinas, depósito y cámaras frigoríficas que garantiza la refrigeración de vacunas.

La empresa se transformó así, en el mayor distribuidor de medicamentos para pequeños y grandes animales del centro de la provincia de Córdoba y el NOA.

Por el año 1987, atendiendo a las nuevas tendencias del mercado, que mostraron un fuerte crecimiento del segmento “pequeños animales”, se incorporaron dos grandes rubros: alimentos balanceados y accesorios para

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

mascotas. Se expandió así el negocio, que hasta ese momento se concentraba en vacunas y medicamentos para grandes animales.

En 1990, se produjo una modificación en el paquete accionario de la Pyme cuando uno de los socios fundadores deja la actividad empresarial y Lewis queda como único titular de la firma, convirtiéndose en una Pyme familiar.

En octubre del 2003, haciendo realidad parte de los planes de expansión, se incorporó al área de distribución las provincias de Salta y Jujuy, quedando así pendiente únicamente la expansión hacia el sur del país.

Misión

“Maximización de beneficios para satisfacer las necesidades de la industria veterinaria, siendo abastecedores eficientes del médico veterinario, en todos los insumos que necesita para desarrollar su tarea profesional, basándonos en el mejoramiento continuo de nuestros servicios, calidad y costos.”

Visión

“Ser un referente nacional en la distribución de productos de uso veterinario.”

II. Pre-diagnóstico

El pre diagnóstico inicial fue elaborado a partir de entrevistas informales y exploratorias con el dueño/gerente de la empresa, considerando fundamentalmente la estrategia de expansión manifestada para la cual debe adaptarse un modelo de gestión de RRHH y adecuarse la estructura orgánica.

La empresa a través de los años experimentó un crecimiento sostenido que no fue acompañado con una formalización de áreas y procesos, lo que llevó a percibir en la actualidad, falta de eficiencia y eficacia de algunas tareas realizadas.

Se apeló también al método de observación directa y entrevista al personal de la empresa, a partir de la cual se pudieron definir las siguientes problemáticas:

- Carencia de una definición formal de la estrategia corporativa a fin de orientar a la organización hacia logro de metas y objetivos claros.
- Falta de planificación y proyección, para el plazo de un año, de la gestión recursos humanos, dando como resultado la ejecución de actividades inconexas que no generan beneficios para la empresa.
- Inexistencia de una estructura formal donde se definan con claridad los puestos y las áreas.
- Asignación de responsabilidades y tareas poco definidas al personal, ya que es frecuente la superposición entre los profesionales que trabajan en la empresa, y desde la informalidad que se maneja, suelen ocurrir además omisiones que afectan el negocio.
- Necesidad de una intervención integral en la organización que abarque todas las funciones del Departamento de Recursos Humanos y conlleve a una mejora y optimización en las operaciones y modos de funcionamiento de éstas.
- Falta de control sobre todos los procesos y operaciones referidos a la función de recursos humanos que se ejecutan en la empresa.

Cabe destacar, que a raíz del crecimiento antes mencionado, se produjo una expansión a lo largo del país, lo que implicó un incremento en el volumen de operaciones que se debían realizar. Para hacer frente a estos nuevos desafíos, la Pyme se vio afectada, ya que, no cuenta con una capacidad acorde para las exigencias de semejante ampliación, teniendo en cuenta que, en pocos años, una estructura acotada e informal, tuvo que hacer frente a una nueva realidad, para la cual no estaban preparados.

Con la idea de seguir expandiéndose al Sur, lo mejor, sería analizar y solucionar, en primer lugar, el problema estructural existente, para poder seguir creciendo con éxito buscando la optimización del personal existente, rediseñando los puestos de trabajo, analizando costos y hasta reestructuración de la empresa.

III. Justificación del Proyecto de Intervención

En las últimas décadas la sociedad ha vivido un cambio radical en la concepción del área de recursos humanos, donde incluso, según numerosos investigadores pronto se dejará de hablar de RRHH para utilizar el término capital humano, ya que se busca reconocer al trabajador y no concebirlos como un mero recurso del capital de la empresa.

A su vez, las organizaciones se encuentran inmersas en un contexto actual altamente competitivo, donde la tecnología se ha vuelto una commodity, por lo que, las empresas se han percatado de que el mejor modo de ser competitiva en el mercado es generando en su personal la ventaja competitiva, ya que el capital humano es el único elemento diferenciador con el que cuentan.

Para ello, las empresas se valen de las estrategias funcionales que se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área de las diferentes unidades estratégicas, con el fin de maximizar la productividad de los mismos.

Es de gran importancia que los administradores de los niveles inferiores participen en el desarrollo de las estrategias funcionales, de modo que comprendan adecuadamente qué es lo que es preciso realizar y se sientan más comprometidos con el plan. Dichas estrategias tienen que coordinarse entre sí con el fin de reducir al mínimo los conflictos y mejorar las posibilidades de realización de las metas organizacionales.

De lo anteriormente expuesto, y teniendo en cuenta que la Gerencia General de la Pyme sobre la cual se trabajará es consciente de las *nuevas tendencias* que afectan el desempeño del personal; del contexto actual en el que se encuentra inmerso y de la sobrecarga de los puestos de trabajo

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

existentes; se decide llevar adelante el trabajo de intervención con la finalidad de dar respuesta a la demanda de la empresa en tal sentido.

IV. Objetivos del Proyecto de Intervención

Objetivos Generales:

- Proponer la creación del área de RRHH en la empresa a partir de la estrategia corporativa definida por la Gerencia general.

Objetivos Específicos:

- Realizar un diagnóstico organizacional a fin de evaluar la situación general actual de la empresa.
- Indagar acerca de la relación entre planeación estratégica y planeación de RRHH
- Definir una estrategia funcional de RRHH acorde a los lineamientos generales definidos como estrategia corporativa.
- Formular un Manual de Procedimientos Administrativos para la gestión de RRHH relacionados a:

1) **Previsión:**

Los perfiles y descripciones de puesto.
Nuevo organigrama empresarial.
Reclutamiento.

2) **Provisión:**

Selección.
Inducción empresarial.
Desvinculaciones.

3) **Control:**

Indicadores de Gestión.

V. Planteo metodológico

Tiempos:

El desarrollo de la propuesta de intervención será realizado en un tiempo estimado de 12 meses.

Sin embargo, debido a la gran extensión y complejidad de los temas a trabajar, en un principio sólo está previsto que se lleve a cabo el desarrollo de la Etapa I y II.

Coordinadores:

La coordinación durante todo el proceso de intervención, será llevada a cabo por María Belén Astini, María Celeste Merguerian y Maruby Mara Rapallini, no obstante se requerirá absoluta colaboración de la Gerencia General y Mandos Medios de la organización.

Acciones básicas que contiene la propuesta de intervención:

- **Etapa I – Rediseño de la estructura organizacional.**
 - Elaboración de un nuevo organigrama empresarial teniendo en cuenta el diseño de los puestos.
 - Realización del análisis y descripción de todos los puestos de trabajo según el nuevo diseño organizacional.

- **Etapa II – Organización del área de RRHH.**
 - Formular un Manual de Procedimientos Administrativos para la gestión de RRHH
 - Elaboración del manual de inducción empresarial.
 - Formulación de indicadores de gestión.
 - Generar planillas de base de datos.

-
- **Etapa III – Expansión del área de RRHH.**
 - Elaboración de evaluaciones de desempeño.
 - Diseño de plan de capacitación.
 - Elaboración de un sistema de compensaciones basado en el desempeño.
 - Confección de un sistema de beneficios.
 - Elaboración de un sistema de auditoría para la gestión estratégica de RRHH.

Relevamiento:

Población.

Se trabajará sobre la totalidad de los empleados que integran la Pyme. Sin embargo dentro de toda la población se realizarán subdivisiones a la hora de implementar los diferentes instrumentos durante el desarrollo del proyecto.

Instrumentos a utilizar.

En cuanto a los instrumentos a utilizar en este proyecto de intervención, los mismos serán aplicados según la subdivisión realizada de la población para poder abarcar del mejor modo a toda la población y obtener siempre la información necesaria para una correcta elaboración del diagnóstico.

A través de diferentes herramientas de recolección de datos como por ejemplo: la Entrevista Abierta al Gerente General y a los Mandos Medios, la cual puede observarse en el ANEXO I; la encuesta al nivel operativo que puede visualizarse en el ANEXO II; y por último el análisis de documentos, se aspira a recabar información relacionada principalmente a los siguientes aspectos de la empresa:

- Estrategias del negocio.
- Misión y Visión de la empresa.
- Compromiso con la gestión de Recursos Humanos.
- Cumplimiento de tareas en tiempo y forma.



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

- Necesidad de realización de horas extras.
- Grado de centralización de tareas.
- Detección de necesidades de capacitación.
- Necesidad de nuevo personal.
- Existencia de :
 - o Organigrama empresarial.
 - o Análisis y descripción de los puestos de trabajo.
 - o Manual de Procedimientos Administrativos para la gestión de RRHH.
 - o Manual de inducción empresarial.
- Medición de la gestión a través de indicadores.
- Utilización de planillas de base de datos.

VI. Marco teórico

Gestión de Pymes

Se denomina PYMES, a las Pequeñas y Medianas Empresas que existen en todo tipo de mercados y economías. La PYME, no es una versión pequeña de una gran empresa ni la etapa de nacimiento, de hecho son muy distintas y conviven permanentemente.

En la Argentina existen distintos tipos de límites para determinar cuando una empresa es una PYME y tiene tres elementos: cantidad de personas, ventas anuales y activos netos. Al mismo tiempo existen distintas clasificaciones, los límites no son iguales para todos los tipos de negocios. Existen cinco categorías medidas por la variable ventas anuales en pesos: Agropecuarias, Industria y Minería, Comercio, Servicios y Construcción.

La Gestión de PYMES es un elemento clave a la hora de comenzar un negocio, generalmente comienzan como empresas familiares que con el tiempo logran desarrollarse y abarcar un espacio más grande en el mercado. El momento de importancia en el comienzo es el choque de las ideas y los deseos de los creadores con los del cliente.

Hoy en día, puede considerarse uno de los factores claves para el desarrollo de una sociedad ya que, se caracteriza por generar una gran capacidad para desarrollar estrategias competitivas ante un mercado muy cambiante que demanda constantemente adaptarse a nuevos entornos.

Las PYMES tienen grandes ventajas que pueden capitalizar para lograr ser competitivas, una de ellas, es la gran facilidad que suelen tener para adaptarse a los cambios, al tener una estructura chica y al poder focalizarse en determinados mercados. Esta virtud de flexibilidad es una potencialidad que deben saber aprovechar, no por ser pequeño se es flexible también hay que saber llevarlo adelante, pero son mayores las posibilidades de serlo. Entonces, en caso de que las necesidades de éste mercado cambien por alguna razón, las PYMES pueden cambiar rápidamente su estructura y hacerle frente a esta

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

nueva necesidad dándole un producto acorde a las exigencias del cliente con un distintivo de innovación y creatividad que las identifica.

Una de las desventajas más notorias que existen en la gestión de PYMES es, que no cuenta con un gran capital y recursos para poder crear áreas o unidades de gestión más específicas y eso incrementa la brecha entre las pequeñas y medianas empresas con las grandes organizaciones. Al mismo tiempo, se encuentran con grandes problemas a la hora de tener acceso a un financiamiento y muchas veces quedan limitadas.

El avance tecnológico en uno de los puntos más importantes donde las grandes empresas hacen la diferencia, y no solo tecnológica sino también en desarrollo. Hoy en día la globalización hace posible que una empresa físicamente lejana esté próxima a nosotros y se convierta en un competidor directo.

El progreso y crecimiento equilibrado es una cuestión muy complicada de manejar, por lo que, la expansión descontrolada es lo que muchas veces termina matando a las PYMES. En su aspiración a crecer lo hacen muy audaz, desordenada y peligrosamente.

También teniendo en cuenta que es una empresa familiar, debemos asegurarnos de conocer la realidad de las mismas, partiendo de saber que el nivel de conflicto es superior al que suele existir en las otras compañías. Tienden a ser más rígidas, conservadoras y cerradas, temen dar información o compartir la conducción con personas externas a la familia.

Suelen tener problemas con la falta de formación por poner familiares a trabajar en la empresa que no tienen la capacitación necesaria para llevar adelante una empresa, lo que muchas veces genera una gestión inadecuada usando modelos basados en la improvisación y en viejas modalidades de dirección.

Al mismo tiempo, son las empresas con más sentido de pertenencia lo cual deriva en un fuerte compromiso de los miembros. La fluida transmisión y propagación de conocimientos hace estable la cultura de la misma.

La Estrategia y la Dirección Estratégica

Los métodos de dirección tradicionales responden a necesidades de tipo estático y no son válidos para gestionar adecuadamente una empresa moderna que se desenvuelve en términos de riesgo, incertidumbre y cambios, por lo que la dirección debe, luego de realizar el correspondiente estudio del entorno y el análisis interno de la empresa, establecer cuáles son los objetivos que desea alcanzar y cuáles son las estrategias propuestas para su consecución.

De acuerdo con M. Guinjoan, se puede definir estrategia como “el arte de emplear los recursos de la empresa para alcanzar los objetivos de máximo nivel definidos por la propiedad de la misma, con el mínimo riesgo.” Es decir, que la empresa debe programar recursos, disponer de planes alternativos para posibles cambios en las circunstancias y crear una estructura organizativa y unas actitudes del personal lo suficientemente flexibles para adaptarse al cambio.

Teniendo en cuenta que la definición antes mencionada, puede decirse que la Dirección estratégica de una empresa incluye la comprensión de la posición estratégica de la entidad, las elecciones estratégicas para el futuro y la conversión de la estrategia en acción.

1. Estrategia: Epistemología y acepciones.

El término Estrategia proviene del vocablo derivado de la palabra griega *strategos*, que significa “general”.

A lo largo del tiempo la expresión ha recibido diferentes acepciones. Por años el ejército militar utilizó la palabra Estrategia para designar de este modo

el arte de proyectar y dirigir las operaciones militares, de combinar el movimiento de las tropas hasta la batalla.

En los últimos años, el ámbito de las organizaciones se ha comenzado a utilizar cada vez más al término estrategia para señalar áreas amplias dentro de la operación de una empresa, autores como Harold Koontz y Heinz Wehrhch (1990) refieren que:

Tres definiciones denotan los usos más comunes del término estrategia: 1) Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales. 2) El programa de objetivos de una organización y sus cambios, los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos y 3) la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas. (p. 71/72).

En la obra Dirección Estratégica, Johnson, Scholes y R. Whittington (2006) formulan una definición del término que articula los tres puntos antes mencionados, estos autores se refieren a la **Estrategia** como:

La dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja competitiva en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. (p 10).

Es decir, que siguiendo la línea de estos autores se puede establecer que la estrategia, es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una entidad. Se puede concluir también, que, el proceso de administración estratégica es dinámico, ya que está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica.

2. Conceptos utilizados en relación con la estrategia.

Misión.

La misión en una organización, es una declaración de su finalidad, es decir que, a través de la misma, los directivos buscan identificar el alcance y los límites de la entidad, siguiendo siempre los valores y expectativas de las partes interesadas.

Cabe destacar también, que la misma es a su vez, influenciada por algunos elementos entre los que encontramos: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

En conclusión, la misión organizacional es, una expresión del fin global de la organización donde se define lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, lo que pretende hacer, y el para quién lo va a hacer.

Visión.

La visión de una organización es entendida como el estado futuro deseado para la misma, es decir, que es una proyección de las aspiraciones de la entidad.

Para poder establecer una visión organizacional, los directivos deben ser capaces de efectuar supuestos que capten la esencia de los desafíos futuros a los que se enfrentará la empresa y la forma en que esta deberá afrontarlos.

La visión, tiene como finalidad centrar la atención, esfuerzos y energías de todos los miembros de una organización hacia un mismo fin.

Objetivos y metas.

Según numerosos autores, entre los que se destaca Robbins Stephen P., utilizan los términos objetivos y metas como sinónimos, sin embargo, otros autores consideran que son términos complementarios.

Se entiende por **Meta** a los estados o condiciones futuras que contribuyen al cumplimiento de la finalidad última de la organización, es decir que, son afirmaciones generales del fin.

A diferencia, los **Objetivos** pueden definirse como los fines específicos, mensurables y su consecución previa es necesaria para poder alcanzar la meta. Se entiende que los objetivos deben ser orientadores del rumbo para los esfuerzos organizacionales, ya que, cada tarea que se ejecute, debe contribuir al logro de la meta organizacional.

Capacidad estratégica.

La capacidad estratégica es la adecuación y el ajuste de los recursos y competencias de una entidad para que la misma pueda sobrevivir y prosperar. Se puede decir entonces que, se ocupa de los recursos y competencias que puede utilizar la organización para ofrecer valor a sus consumidores o clientes.

Al hablar de capacidad estratégica, cabe destacar la importancia de los **recursos únicos**, entendidos como los recursos que sostienen de forma crítica a la ventaja competitiva; y las **competencias nucleares**, que son aquellos procesos que son utilizados para organizar los recursos de forma que se logre una ventaja competitiva difícil de obtener y/o imitar, ya que, ambos términos son la base sobre la cual, la organización logra la ventaja estratégica y se diferencia de sus competidores.

Prismas de la estrategia.

Basándose en la importancia de considerar a la organización como un todo, al hablar de dirección estratégica es de suma importancia comprender que todo análisis se debe realizar desde diferentes perspectivas para obtener una visión global que da a lugar a distintas opciones o soluciones partiendo de un planteamiento desde distintas perspectivas y no a través de una comprensión parcial de la situación.

En la obra Dirección Estratégica, encontramos que los autores identifican inicialmente tres perspectivas que denominan prismas. El prisma del diseño, de la experiencia y el de las ideas.

El primero de ellos, plantea que la idea de la estrategia es formulada por la alta dirección mediante un cuidadoso y objetivo análisis con una planificación y aplicación descendente, es decir, que nos encontramos ante un proceso directivo, estructurado y racional. Podría decirse que este prisma es más bien el planteamiento ortodoxo sobre el desarrollo de una estrategia.

Por su parte, el prisma de la experiencia surge desde la idea de que las estrategias se desarrollan a partir de la experiencia personal y del legado cultural e histórico tanto dentro como fuera de la organización. Desde esta perspectiva, los procesos de toma de decisiones, los supuestos e incluso hasta la estrategia misma son afectados por las influencias culturales.

Por último, desde el prisma de las ideas, se busca explicar el motivo por el cual algunas organizaciones tienden a resolver mejor los problemas derivados de un entorno cambiante, es decir, que se analiza cómo fomentar las fuentes de innovación y la creación de nuevas ideas dentro de la empresa.

3. Niveles de Estrategia.

Existen diferentes niveles de estrategias según el nivel interno de alcance en la organización, entre ellos podemos diferenciar la **estrategia**

corporativa, entendida la base de las demás decisiones estratégicas, aquella que se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas unidades de negocio de la organización.

Otro nivel que se identifica es el de **estrategia de negocio** la cual determina el modo en el que se debe competir con éxito en el mercado, afectando principalmente a los servicios/productos ofrecidos, o teniendo en cuenta aspectos, tales como por ejemplo los mercados en los que se debe invertir y cómo se puede lograr una ventaja respecto a la competencia para alcanzar los objetivos organizacionales, entre otros. Dentro de las estrategias de negocio, nos encontramos también con las denominadas UEN (**Unidad estratégica de negocio**) entendidas como la parte de una organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que es distinto al de otra UEN.

El tercer nivel de estrategia que encontramos, es el de **estrategias operativas**, las mismas permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y las corporativas en cuanto a los recursos, el personal y los procesos. Tal como mencionan algunos autores, el éxito de las estrategias de negocio depende de las actividades que tienen lugar en el nivel operativo.

4. La Dirección Estratégica.

Para poder hablar de dirección estratégica, se debe partir de la importancia de que todo gerente, cuya intención sea influir sobre la estrategia organizacional, debe desarrollar la capacidad de concebir a la organización como un todo.

La dirección estratégica, se ocupa principalmente de la complejidad que surge de situaciones que afectan a toda la organización y no a una determinada operación, es decir que, su alcance es mayor.

Los escritores, Johnson, Scholes y R. Whittington en su libro Dirección Estratégica (2006), mencionan que la dirección estratégica se

encuentra compuesta por tres elementos que se relacionan entre sí de manera no lineal:

- la comprensión de la posición estratégica de una organización, permite identificar el efecto que tiene tanto entorno externo, como las expectativas e influencia de las partes interesadas y la capacidad estratégica sobre la estrategia de la empresa.
- las elecciones estratégicas para el futuro, tanto a nivel corporativo, de unidad de negocio o dentro de las distintas direcciones.
- la conversión de la estrategia en acción, es decir, la puesta en marcha de la estrategia, la misma se ocupa de garantizar que las estrategias de la organización se encuentren en la práctica funcionando correctamente.

La Dirección estratégica en el contexto de la pequeña empresa.

Tradicionalmente, se ha venido pensando que la utilización de la planificación estratégica, como instrumento de dirección, estaba reservada a aquellas empresas que por su tamaño o dimensión espacial podrían encuadrarse dentro del segmento que entendemos como grandes empresas, sin embargo, la creciente complejidad empresarial y la eliminación de las diferentes barreras, exigen un esfuerzo a todas las empresas, independientemente de cuál sea su tamaño, para lograr un adecuado nivel de competitividad.

Por lo que, en la actualidad los directivos de las PYMES buscan no dedicar demasiado tiempo a la resolución de los problemas y actividades cotidianas, sino que deciden priorizar una planificación estratégica, es decir, que buscan determinar una serie de objetivos a largo plazo y la elección de los medios y caminos a utilizar en su consecución.

Cabe destacar, que en las pequeñas y medianas empresas la planificación estratégica no debe ser muy formalista ni sofisticada, ya que eso impediría obtener resultados beneficiosos en su implementación, más teniendo en cuenta que, las Pymes cuentan con medios limitados por lo que deberán encontrar oportunidades que se ajusten bien a sus recursos y competencias particulares, logrando así explotar la capacidad estratégica de la organización.

La Estructura Organizacional

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones de las distintas partes. Estos flujos e interrelaciones no son de forma lineal, con un elemento siguiendo prolijamente a otros, sin embargo, las palabras deben tomar esta forma lineal. Por eso, muchas veces resulta difícil describir la estructuración de organizaciones exclusivamente con palabras. Éstas deben ser suplementadas con imágenes (Mintzberg, 1998).

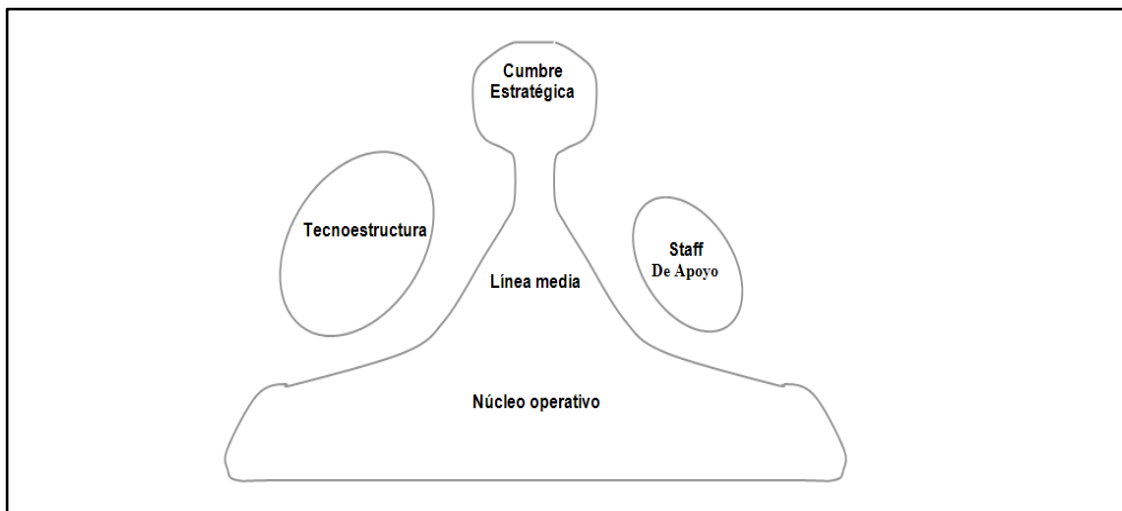


Figura 1. La estructura orgánica de Mintzberg. Fuente: Mintzberg Henry (1998), *The structuring of organizations*, USA.

El Núcleo Operativo de la organización abarca a aquellos miembros que realizan el trabajo básico relacionado directamente con la producción de productos y servicios. Ellos son los responsables de transformar los insumos

en productos terminados y de todas aquellas funciones que sirven de apoyo para las etapas de entrada, transformación y producción.

En el otro extremo de la estructura de una organización se encuentra la Cumbre Estratégica, aquí están aquellas personas encargadas de la responsabilidad general y de asegurar el cumplimiento de la misión organizacional de la manera más efectiva. Ésta tiene una visión amplia y sistémica de la organización ya que, son quienes diseñan las estrategias globales con las cuales luego todos los niveles estarán trabajando.

La Cumbre Estratégica está unida al Núcleo Operativo por la cadena de gerentes de la Línea Media, quienes ejecutan una cantidad de tareas en la corriente de la supervisión directa por encima y por debajo de él. Además, recoge información retroalimentada en el desempeño de su propia unidad. Sus tareas se vuelven más detalladas y elaboradas.

En la Tecnoestructura encontramos a los analistas que sirven a la organización afectando el trabajo de otros, se ocupan de la estandarización. Estos analistas están fuera de la corriente de trabajo operacional, al igual que el Staff de apoyo que sirve para suministrar apoyo indirecto a las misiones básicas de la organización.

Dentro de estas estructuras, los mecanismos de coordinación de trabajo sirven para denotar la manera en que se relacionan los integrantes de la empresa. En este caso, el ajuste mutuo logra la coordinación de trabajo por el simple proceso de comunicación informal. En el ajuste mutuo, el control descansa en la mano de quienes efectúan la tarea. Este mecanismo es utilizado por las organizaciones más simples (Mintzberg, 1998).

1. Parámetros de diseño.

Diferenciación.

Es la forma en que una compañía distribuye y asigna tanto al personal como a los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor. Cuanto mayor sea la cantidad de funciones o divisiones en una empresa y

cuanto más especializadas sean estas áreas, mayor será el nivel de diferenciación de la misma.

Al decir cómo diferenciar la organización, los diseñadores enfrentan dos alternativas: la diferenciación horizontal y la diferenciación vertical (Tejerina, 2007):

- **Diferenciación Horizontal:** es el mecanismo por medio del cual una compañía decide cómo serán distribuidas las tareas y funciones entre las diferentes personas, visto desde un análisis de microestructura, y cuántos departamentos o secciones tendrá si lo analizamos a nivel de macroestructura, es decir, observando la organización como un todo.

- **Diferenciación Vertical:** es el mecanismo por el cual la compañía decide cómo distribuirá la autoridad para la toma de decisiones para controlar mejor las actividades.

A nivel de macroestructura se debe decidir cuánta autoridad para la toma de decisiones de la alta dirección delegará a sus gerentes funcionales o divisionales y a otros puestos jerárquicos.

A nivel de microestructura se debe decidir cuánta libertad tendrá cada puesto de trabajo para ejecutar sus tareas, para lo cual se utiliza un segundo parámetro de diseño: la Profundidad (vertical), es decir, si en el puesto se ejecutarán las tareas en forma estandarizada o si serán realizadas con grados crecientes de libertad por parte del empleado.

Centralización/Descentralización.

Las empresas centralizadas son aquellas en las que todo poder está en manos de la dirección.

Las empresas medianas y grandes son descentralizadas, es decir, las decisiones se toman en diferentes niveles jerárquicos (Tejerina, 2007, p 63).

Burocracia Profesional.

La burocracia profesional contrata especialistas debidamente capacitados para el núcleo operativo y luego les da control considerable sobre su trabajo. En efecto, el trabajo es altamente especializado en la dimensión horizontal, pero amplio en la vertical.

Control sobre su trabajo significa que el profesional trabaja de forma relativamente independiente de sus colegas, pero estrechamente con los clientes que atiende.

La mayor parte de la coordinación necesaria entre profesionales operativos es, entonces, manejada por la estandarización de destrezas y conocimientos.

Por más estandarizados que estén los conocimientos y destrezas, la complejidad asegura que queda considerable libertad en sus aplicaciones, nunca dos profesionales aplican sus conocimientos exactamente de la misma manera. (Mintzberg, 1998).

Burocracia Mecánica.

La burocracia mecánica se centra en la estandarización de procesos y trabajos, por lo que se requiere de muchos analistas que diseñen y mantengan el nivel requerido de estandarización (Tecnoestructura). Como estos analistas se vuelven indispensables para la organización, esto les otorga un cierto grado de autoridad informal generando una diferenciación horizontal.

Es una burocracia centralizada, cuenta con procedimientos formales, trabajo especializado, división pronunciada de la mano de obra, generalmente agrupaciones funcionales y una amplia jerarquía. Ésta tiene una cierta resistencia a los cambios por lo que se pasan largos períodos de estabilidad.

En este tipo de estructuras los problemas que se presentan van de la mano de la repetitividad por la alta estandarización a la que se llega, enajenación, máquinas construidas con propósitos muy específicos, etc.

Estructura Simple.

En una estructura simple la cumbre estratégica es una parte clave ya que cuenta con pocos administrativos de línea media y toda la coordinación y toma de decisiones está centralizada.

Solo una pequeña parte de los comportamientos están estandarizados o formalizados y el planeamiento es mínimo. Además su contexto es un entorno

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

sencillo y dinámico, con fuerte liderazgo y generalmente son organizaciones pequeñas.

Tienen poca necesidad de analistas asesores por la ya mencionada baja estandarización, por lo que hay ausencia de algunos elementos.

Las características de este tipo de estructuras es que es simple, informal, flexible y las actividades giran alrededor de la cumbre estratégica.

Estructura Diversificada.

En esta estructura existen una serie de entidades independientes entre sí que se encuentran unidas por una administración, esta división que existe se encuentra en la línea media y no en el núcleo operativo como en la burocracia profesional.

La diversificación está orientada a una estructura con unidades semiindependientes que cuentan con administradores a cargo y cada uno retiene gran parte de la autoridad, muchas veces esto va acompañado de un alto grado de centralización.

Aquí el control se realiza a través del desempeño ya que el éxito de la estructura depende de metas cuantificables, existe staff de apoyo generando una pequeña estructura técnica.

Organización Adhocrática.

Este tipo de organizaciones se apoya en expertos entrenados y especializados para realizar la mayor parte del trabajo, la diferencia que existe con la burocracia profesional que persigue casi el mismo objetivo es que éstos deben hacerlo en equipo y no separados. Esto genera que el compromiso con las tareas y la organización sean comunes y así realizan la coordinación.

Estos expertos están diversos en toda la estructura y la autoridad está distribuida de forma dispereja, no importa la jerarquía sino que, la persona la adquiere cuando se necesita resolver un problema y éste tiene los

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

conocimientos necesarios para poder tomar una decisión. Podemos decir que la autoridad está basada en la competencia y no en la jerarquía.

La estrategia en este tipo de organización, fundamentalmente se centra en un proceso de aprendizaje, la cual va evolucionando según su variedad de procesos de abajo hacia arriba.

Existen dos clases de Adhocracia:

- Operativa: Tiene proyectos específicos encargados por el propio cliente, éstos se tratan de creativa y trabajando en conjunto el núcleo operativo con la línea media integrados en un único esfuerzo.
- Administrativa: En esta si se plantean dos partes. Una en la línea media siendo quienes diseñan y la administración con los expertos asesores y por otro lado está el núcleo operativo quien se encarga de la producción.

Potenciar el éxito: Importancia de la Gestión de RRHH en la inclusión de una Estrategia Funcional.

1. Recursos Humanos en el siglo XXI.

En los años sesenta en Argentina, eran escasas las empresas que tenían una gerencia de personal, no era para nada usual el término Recursos Humanos, sino que, sólo existía un departamento de personal a cargo de un empleado con una vasta experiencia y con los conocimientos necesarios en leyes laborales, incluso gran parte de las veces sin formación académica

Una década más tarde, cuando comienzan los conflictos gremiales en el país, el perfil de quien se encargaba del departamento de personal

generalmente era el de un abogado, con grandes habilidades negociadoras, que fueran capaces de mantener una buena relación con los sindicatos.

Es recién por los años ochenta, donde la turbulencia de los mercados internacionales y otras variables derivan en cambios necesarios en las políticas de personal, es en ese entonces, que se comienza a hablar de Recursos Humanos y por ende, se toma conciencia de la necesidad de la importancia del desarrollo del personal.

Se podría concluir que la evolución del área de RRHH parte de una oficina de administración de personal que liquidaba sueldos y controlaba licencias, hasta una Dirección estratégica de los RRHH.

2. La Dirección Estratégica de RRHH.

En la actualidad, el área de RRHH, se ha convertido en un área esencial para el éxito estratégico, ya que, los recursos humanos son y serán la clave diferenciadora de las empresas en el mercado. Barrionuevo y Beltramino 6(2010) refieren que:

Este sector debe forjar los escenarios necesarios para fomentar y actuar en los comportamientos del personal para que aporten sus conocimientos y experiencias para de este modo poder contribuir al éxito de la empresa. Es por esto, que el principal rol que debe realizar el área de RRHH es el de administrar la generación de conocimientos, generar mecanismos y sistemas que garanticen la participación del personal. (p. 155)

En una dirección estratégica de los RRHH, los responsables del área se entienden como parte integrante de la alta dirección, con lo que la función de RRHH no sólo participa en la toma de decisiones directamente relacionadas con su área, sino que también en todas aquéllas con repercusiones para la empresa en su conjunto. Con ello, se amplían las posibles soluciones a los

complejos problemas de la organización y se consigue un impacto de la función sobre el conjunto de la organización.

De este modo, es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la organización, desarrollando el potencial estratégico de las personas que integran la organización.

Se puede concluir, que el área de RRHH cambió rotundamente sus prioridades, en años anteriores, sólo se centraban en cuestiones meramente relacionadas a la administración del personal (liquidación de sueldos, asuntos gremiales, etc.), en la actualidad además de tener a cargo las cuestiones administrativas, como se detalló con anterioridad, es imprescindible que RRHH sea el socio estratégico de la organización, por lo que sus prioridades se encuentran ahora enfocadas principalmente en: la competitividad del personal contratado; la importancia de medir los RRHH en resultados financieros; el área debe crear valor y no sólo reducir costos; RRHH debe fomentar y crear el compromiso de los integrantes de la empresa; en pocas palabras, el objetivo central de gestión del área es el manejo estratégico de los recursos humanos, lo que implica agregar valor a la empresa.

Organización Del Área: Sistema De RRHH

1. Subsistemas de Recursos Humanos.

La administración de los Recursos Humanos puede verse como un sistema en el cual intervienen cinco subsistemas interdependientes: provisión, previsión, mantenimiento, desarrollo y seguimiento y control de los recursos humanos. Las políticas de recursos humanos por lo general se basan en cómo mantener cada uno de esos subsistemas.

El fin de los mismos es integrar y coordinar los recursos de la organización, tanto humanos como materiales, organizándolos y

optimizándolos con el objetivo de cumplir metas definidas de manera eficaz y eficiente.

2. Subsistema Previsión.

Proceso mediante el cual a través de la planificación y organización de los recursos se determina la cantidad y calidad de personas que la empresa necesita para poder realizar sus tareas cumpliendo con los objetivos organizacionales planteados.

En dicho subsistema se obtienen los perfiles y descripciones de puesto necesarios para la búsqueda de personal, planificación y creación del organigrama empresarial el cual contribuirá a la organización y jerarquización de la empresa y reclutamiento de personal.

Descripción de puestos.

Para poder realizar la descripción del puesto de trabajo debemos primero realizar el análisis de los mismos, procedimiento mediante el cual se obtiene información acerca de los puestos, al definir sus exigencias, actividades y conocimientos necesarios para desempeñarlo.

El análisis de puesto da como resultado un informe escrito que resume la información obtenida del estudio de tareas o actividades individuales, el propósito de la realización del mismo consiste en mejorar el desempeño y la productividad de la organización, busca ayudar a la empresa a establecer la relación que existe entre el puesto y los requisitos del desempeño.

Es el proceso de estudio e identificación de los componentes del puesto, desde tareas, responsabilidades y funciones, hasta el establecimiento de los requisitos de capacidad que demande su ejecución satisfactoria.

Los principales usos del análisis de puestos son los siguientes:

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

-
- Definición de los cuadros de necesidades por departamento y número de empleados.
 - Planeación de la organización en cuanto a:
 - especialidades, categorías, etc.
 - Reclutamiento, distribución y orientación.
 - Niveles de tareas y clasificación.
 - Fijación de responsabilidades, deberes y autoridad.
 - Estimación de remuneración.
 - Traslados y promociones.

La información que se debe obtener por medio de cuestionarios para llevar a la práctica un adecuado análisis de puestos es la siguiente:

- Identificación y naturaleza del puesto.
- Descripción del trabajo.
- Requerimientos de capacidad.
- Otros requerimientos como:
 - Supervisión ejercida o recibida.
 - Grado de discrecionalidad para tomar decisiones.
 - Responsabilidad del puesto.
 - Condiciones de trabajo.
 - Riesgos del trabajo.
 - Capacitación necesaria.
 - Relaciones.

Se debe tener en cuenta la metodología a utilizar, técnicas o análisis que el analista puede utilizar para realizar los estudios del puesto, su metodología debe apegarse a variables como: tamaño del organismo, capacidad de análisis, tiempo, etc. Las técnicas a utilizar son cuestionarios o entrevistas.

Para realizar la descripción de puestos se debe tener en claro el contenido del puesto de trabajo, es decir las actividades específicas que exige, junto con los requisitos necesarios para poder cubrirlo ya sean factores como la educación, experiencia, títulos, etc. y el contexto en donde se desarrollara,

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

exigencias físicas, grado de responsabilidad, de supervisión que ejerce o requiera y las consecuencias de los errores que se cometan al desempeñarlo.

Los métodos para recoger información son:

- Observación.
- Entrevista individual con el ocupante del puesto o entrevista de grupo.
- Cuestionario estructurado o de preguntas abiertas.
- Diario de trabajo o bitácora.
- Incidentes críticos.
- Grabaciones de actividades del puesto.
- Registros disponibles relativos al puesto.
- Información de diseño de equipamiento.

Cuestionario de descripción de puesto:

- 1) Datos de la entrevista (analista, fecha, duración)
- 2) Datos del puesto de trabajo (empresa, área, departamento, denominación del puesto, dirección, teléfonos)
- 3) Datos del ocupante del puesto (nombre, categoría laboral, antigüedad en la empresa y en el puesto, puestos desempeñados anteriormente)
- 4) Finalidad del puesto (exponer objetivos del puesto)
- 5) Organigrama (puesto inmediato del que depende, puesto que depende directamente de este)
- 6) Funciones del puesto.
- 7) Tareas de cada función (señalar de todas las funciones, las tareas realizadas con su tiempo y frecuencia)
- 8) Finalidad de las funciones del puesto (explicar los objetivos que se persiguen con cada una de las funciones del puesto)



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

9) Herramientas utilizadas (medios materiales necesarios para realizar las tareas de cada función)

10) Relaciones (indicar por cada función las necesidades de relaciones para la ejecución de las tareas del puesto, tanto a nivel funcional como externo).

11) Conocimientos exigidos para el puesto.

12) Experiencia exigida en el puesto.

13) Periodo de adaptación (indicar el tiempo necesario para que una persona que se acaba de incorporar se adapte al desempeño adecuado de sus funciones.

14) Nivel de autonomía en la toma de decisiones (ninguna, baja, media, total)

15) Responsabilidad sobre colaboradores.

16) Responsabilidad económica (indicar si existe responsabilidad de este tipo así como cuantía a nivel de autonomía y capacidad de gestión)

17) Responsabilidad sobre bienes materiales.

18) Consecuencia de errores en la actuación.

19) Condiciones ambientales (condiciones físicas en las que se desarrolla el trabajo).

20) Esfuerzos físicos.

21) Riesgos.

22) Observaciones del ocupante del puesto así como las del analista.

La reorganización se efectúa cuando una empresa deja atrás su estructura corriente, cuando nuevas funciones operacionales, nuevos productos, procedimientos, personal, etc. se ha añadido y aumentado su magnitud. Por lo tanto se hace necesario efectuar la misma para disponer el

trabajo lógicamente, mejorar el uso de los recursos humanos, materiales y financieros.

Efectuar una reorganización no debe ser motivo de preocupación, se presentan diferentes factores internos y externos para realizar la misma:

✚ Factores internos (defectos del organismo):

- Objetivos confusos
- Planes mal elaborados
- Crecimiento no programado
- Inadecuada división y especialización del trabajo
- Falta de delegación
- Excesivo control
- Insuficiencia funcional
- Lenta toma de decisiones
- Falta de motivación
- Baja Productividad.
- Inadecuados controles.
- Falta de evaluaciones.

✚ Factores externos (influencia del medio ambiente)

- Avance científico y tecnológico
- Situación económica
- Situación del mercado
- Sistema gubernamental
- Situación social

Como todo cambio que se efectúa en una organización presenta sus limitantes, resistencia al cambio, falta de unidad orgánica para realizar el proceso, falta de personal especializado, insuficiencia presupuestal y falta total o parcial del directorio.

Para realizar dicho proceso se deben presentar los pasos básicos a seguir ya sea de manera gráfica, es esencial investigar la fundamentación que

justifica la realización de esta ya que permitirá precisar los objetivos de estudio y justificar el trabajo efectuado.

Organigrama empresarial.

El organigrama tiene como objetivo proporcionar elementos útiles al administrador, ayudándole a visualizar la estructura orgánica interna de una organización. Considerado método más eficiente y práctico en el momento de informar las jerarquías, busca organizar y formalizar las relaciones internas.

El organigrama está compuesto por cuadros y líneas. Los primeros, representan cada uno de los puestos de la estructura organizacional, las líneas de autoridad y canales de comunicación los unen. Sin embargo un organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- Títulos y descripción condensada de las actividades.
- Fecha de formulación.
- Nombre del analista que lo elaboro.
- Aprobación del directorio.
- Explicación de líneas y símbolos especiales.

La realización del organigrama colabora para descubrir aspectos importantes como los siguientes:

- Funciones importantes que se han descuidado.
- Funciones secundarias a las que se les ha dado demasiada importancia.
- Duplicación de funciones.
- Una tarea que se ha dividido entre dos o más departamentos.
- Falta de lógica en la coordinación de tareas.
- Personal que no cubre las expectativas de puestos

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

superiores.

- Especialistas a cargo de tareas, que no son de su especialidad.
- Una misma persona a cargo de varias actividades no relacionadas.
- Ejecutivos que están cargados innecesariamente de trabajo.

Los podemos clasificar de acuerdo con los arreglos convencionales. Las funciones que se desempeñan, su agrupamiento y las relaciones entre una y otra función, quedan indicadas en el organigrama. Los organigramas se pueden clasificar convencionalmente en tres grupos, de acuerdo con su:

- Contenido.
- Ámbito de aplicación.
- Presentación.

Cuadro 1

Clasificación de organigramas.

Clasificación	Sub-clasificación	Descripción
Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurales. • Funciones. • Integración de puestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muestran solo la estructura administrativa del organismo social. • Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos. • Destacan dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de tareas existentes y requeridas.
Por su ámbito de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> • Generales • Específicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Presentan toda la organización y sus interrelaciones, se llama también carta maestra. • Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Por su presentación	<ul style="list-style-type: none"> • Verticales • Horizontales • Mixtos • De bloque 	<ul style="list-style-type: none"> • Representan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando el titular en el nivel superior. • Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el título al extremo izquierdo. • Representan a la estructura, utilizando combinaciones verticales y horizontales. • Son una variante de los verticales y sirve para representar un mayor número de unidades en espacios.
---------------------	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Se realizan manuales de organización en donde se exponen en detalle, la información que bosqueja el organigrama: los objetivos, antecedentes, la base legal, el organigrama y se explica la estructura funcional.

Reclutamiento.

Chiavenato, I. (1993) define la selección de recursos humanos como: “la escogencia del hombre adecuado para el cargo adecuado, o, más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal”. (Chiavenato, 1993)

El suministro de personal puede ser interno o externo, los primeros se componen de empleados que tienen la posibilidad de ser promovidos o transferidos, lo cual se encuentra comprendido dentro del plan de desarrollo de la empresa, dar lugar a los actuales empleados cuando se pretende cubrir una vacante o nuevo puesto, colabora con el clima organizacional recordando a los empleados que pueden realizar su carrera en la misma institución la cual los estimula y motiva. Los segundos son solicitantes externos buscados en el mercado laboral.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -


Para comenzar con el proceso de reclutamiento debemos planificar las necesidades de incorporar nuevo personal a planta, se deben conocer las necesidades actuales y futuras de la empresa, el alcance del perfil profesional pretendido, tanto conocimiento como habilidades y atributos requeridos para llevar adelante el trabajo, cada responsable de área debe determinar cuáles serán los requerimientos que demandara además de como los calificara. El responsable de recursos humanos debe determinar cuáles son los requisitos y competencias necesarias para quienes integren la organización para cumplir los objetivos propuestos para cada uno de los sectores de la empresa: delimitar la cantidad de personal adecuado para alcanzar determinada meta.

Dentro de un plan de requerimientos es imprescindible instrumentar planes funcionales que hagan conocer la forma y modalidad de la dotación acorde a los objetivos planteados.

Se debe realizar:

- 1) Inventario de personal, es la verificación de las habilidades, capacidades y conocimientos potenciales existentes de la empresa.
- 2) Previsión: la predicción de los requerimientos en el futuro.
- 3) Planes de acción: elaborar programas de trabajo para reclutar, seleccionar, introducir, transferir y promocionar al personal.
- 4) Organigrama y descripción de puestos: facilita la búsqueda de las personas adecuadas para incorporar a la empresa.
- 5) Plan de capacitación: confecciona los programas de trabajo que garanticen que en todo momento se dispone del personal cuyas prestaciones proporcionan ventaja competitiva.
- 6) Evaluación de desempeño: medición de la efectividad con la que se desenvuelve el personal, evaluando también la performance en el puesto.

Métodos de reclutamiento.

-  Mercado interno: la empresa consigue los postulantes que mejor

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

se adecuen a las necesidades de la organización.

- Promociones: ascenso en la escala jerárquica, con un aumento de autoridad y nivel de responsabilidad dentro de la estructura organizativa de la empresa.

- Transferencias: mismo nivel de autoridad y responsabilidad cumpliendo con tareas diferentes.

Ventajas:

- conoce la cultura de la empresa.
- Identifica el clima del sector para el cual se intenta cubrir la vacante.
- Dispone de contactos para utilizar.
- Se ahorran importantes costos.
- Se favorecen las políticas de promoción y transferencia.

Desventajas:

- Insume mayor tiempo y costo de funcionamiento de la estructura.
- Posee escaso conocimiento del mercado laboral.
- Es imposible recurrir a contactos que le faciliten la selección.
- No cuenta con personal especializado.

 Empresas de consultoría en Recursos Humanos

Ventajas:

- Poseen amplio conocimiento del mercado de trabajo.
- Acceden a un mayor número de postulantes.
- Cuentan con personal dedicado con exclusividad a la tarea.
- Realiza la cobertura en menor tiempo.

Desventajas:

- Desconocimiento de la cultura de la empresa.
- Errores de definición clara del perfil.
- Tendencia a estandarizar el proceso y busca perfiles admisibles y no ajustados.
- Privilegiar los aspectos económicos por sobre los de servicio.

✚ Medios formales: la empresa está en contacto permanente con instituciones que pueden proporcionar información de los profesionales a fin de contactarlos.

- Oficinas de empleo.
- Colegios de profesionales.
- Sindicatos.

✚ Medios Informales: Se suele dar en las Pymes, empresas son reacias a contratar familiares o amigos.

- Amigos de empleados
- Recomendaciones.

✚ Anuncios de solicitud de empleo: método más utilizado el éxito del mismo radica en la redacción del aviso, por lo cual debe contener:

- Quien convoca.
- Que se solicita.
- Que debe realizar.
- Que se ofrece

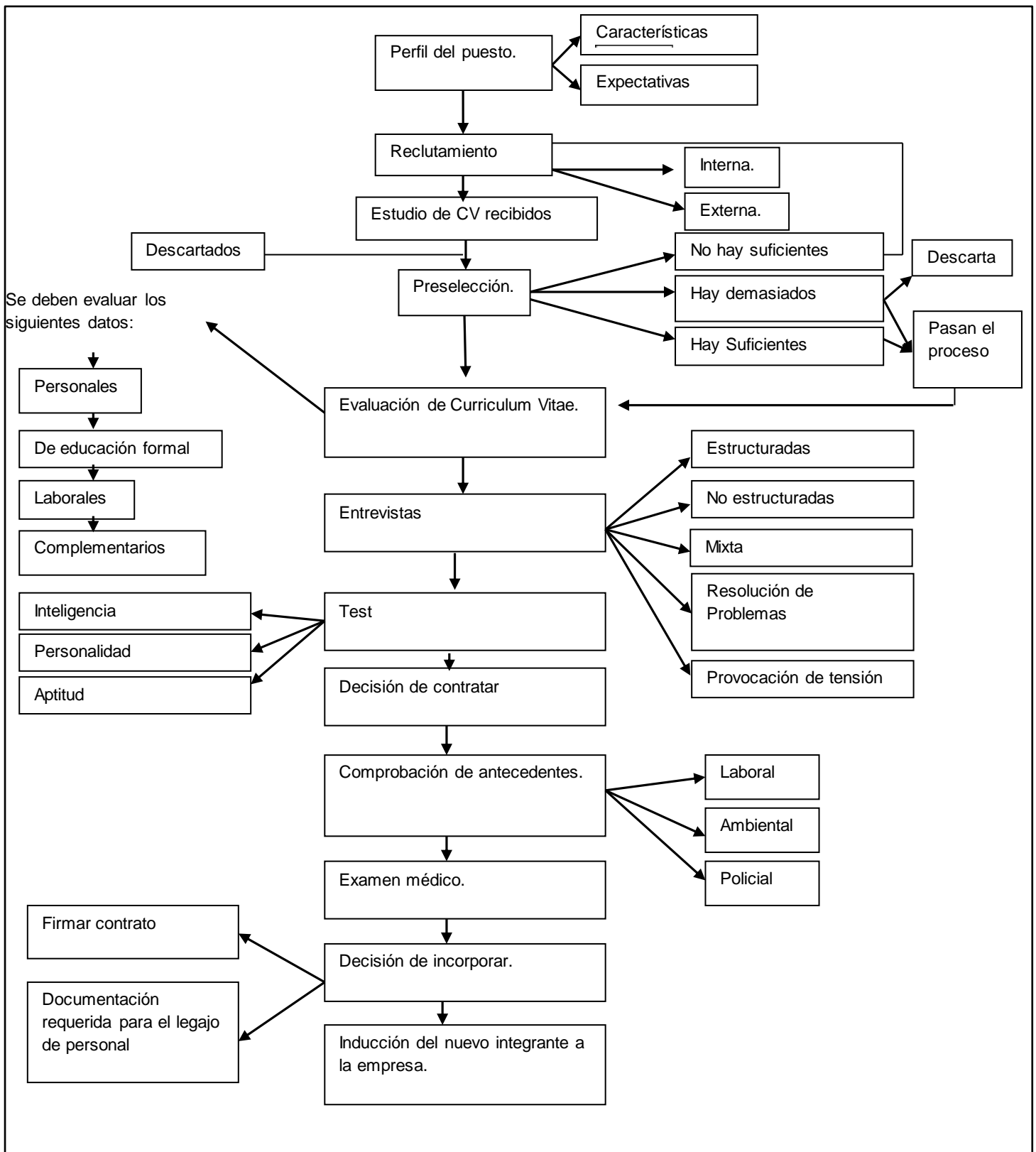
Los mismos pueden ser publicados en:

- Periódicos
- Revistas especializadas.
- Centros de estudio.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Cuadro 2

Proceso de reclutamiento y selección de personal.



Fuente: Elaboración propia.

3. Subsistema Provisión:

Los procesos del subsistema provisión se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los responsables de los insumos humanos, y comprenden todas las actividades de investigación del mercado, reclutamiento y selección de personal y provisión a las tareas organizacionales.

Para entender cómo funcionan los mismos se debe comprender el ambiente que rodea a la empresa y como estos procesos localizan y buscan personas para incorporarlas a su sistema.

Selección de personal: Proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas.

Para comenzar con la selección de personas se debe informar que se requiere para iniciar la búsqueda de personal. La integración de personal busca cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional. Este objetivo se cumple al identificar los requerimientos de la fuerza de trabajo, realizar el inventario del personal disponible y reclutar, seleccionar, contratar, ascender y evaluar, planear carrera, remunerar y capacitar o desarrollar en alguna otra forma tanto a los candidatos como a los titulares de los puestos, para lograr cubrir sus tareas de un modo eficaz y eficiente.

La meta de la selección es aumentar los “aciertos” al máximo, así como evitar los “errores”. Los aciertos representan los pronósticos correctos. El costo de un tipo de error son los gastos, directos e indirectos por contratar a un empleado que resulta incompetente. Un costo de otro tipo de error sería el de oportunidad, es decir cuando no se le brinda una oportunidad a alguien que podría haber tenido éxito.

Antes de comenzar con el proceso de selección se debe realizar un inventario de Recursos Humanos el mismo es un instrumento que permite analizar y conocer la condición de la totalidad de la dotación para ser considerada en vista a los puestos que, por su afinidad, complementariedad y proximidad favorecen un aprovechamiento óptimo de su potencial, asegurando un desarrollo y crecimiento dentro del ámbito de la empresa.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Permite identificar rápido y fácil las personas que puede ocupar otra posición dentro de la empresa, permitiendo que el personal cuente con la posibilidad de promoción, rotación facilitando el crecimiento y desarrollo del personal.

El proceso de selección, en la mayoría de las organizaciones, es un proceso continuo ya que la rotación es inevitable y deja vacantes que deben ser cubiertas con solicitantes internos o externos a la organización.

Pasos del proceso de selección:

1) Preselección: lograr la integración entre el perfil y los candidatos del puesto, efectuar una evaluación de los Curriculum Vitae receptados, midiendo que los mismos se ajusten a las características delimitadas en el perfil de puestos.

Preselección de CV:

- Los CV llegaran a la empresa a través de los diferentes medios de comunicación, ya sea internet, en papel, etc.
- La empresa gestiona todos los CV a la base de datos:
 - CV incompletos.
 - CV completos.
 - CV que no resultan para el perfil buscado en dicho momento.

2) Evaluación de los Curriculum Vitae: Se evalúan los datos personales, actividades de interés, antecedentes laborales, localización del candidato, rotación que tuvo, hobbies, documentación, etc. para tipificarlos y determinar si pasan a la siguiente instancia.

3) Entrevista:

La entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La misma debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos: a) La fuente: el candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas, etc. En este elemento se origina el mensaje. b) El transmisor: el instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla. c) El canal: en la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos. d) El instrumento para descifrar: los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar los “mensajes” de manera diferente. e) El destino: a quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa. En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir una interferencia en uno o en todos.

En este proceso existe demasiada subjetividad.

Las etapas en la entrevista de selección son las siguientes:

1. Preparación de la entrevista: Las entrevistas de selección deben ser preparadas y ser suficiente para determinar:

- a) Los objetivos específicos de la entrevista
- b) El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- c) La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato.



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

2. Ambiente El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

a) Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.

b) Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

3. Desarrollo de la entrevista: se obtiene la información de ambos componentes, entrevistado y entrevistador. El entrevistador envía estímulos al candidato, con el fin de estudiar las respuestas y reacciones en el comportamiento, para poder elaborar nuevos estímulos, y sucesivamente. A través de ello el entrevistador obtiene la información que desea, y debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones. Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la Empresa y de la vacante existente. Las posibilidades de progreso y de ascensos existentes también deben tenerse en cuenta, aunque no es recomendable dar al aspirante una idea equivocada.

En la entrevista propiamente dicha, podemos distinguir dos aspectos bastante significativos:

- Contenido de la entrevista (aspecto material): es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.
- Comportamiento del candidato (aspecto formal): es la manera cómo reacciona en una situación. La entrevista es una muestra del modo de pensar, de actuar, etc. El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados.

El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista. Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que

los entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada.

Las condiciones indispensables en un entrevistador son:

- Carecer de prejuicios y estar dispuestos a la autocrítica.

4. Terminación de la entrevista: Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada.

a) El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.

b) El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

5. Evaluación del candidato: A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.

Tipos de entrevistas:

A) Entrevista no dirigida: Se formulan preguntas conforme éstas vienen a la mente, no hay un formato especial que haya que seguir y la conversación puede avanzar en varias direcciones.

B) **Entrevista Dirigida:** Es una entrevista que sigue una secuencia fija de preguntas. Esta entrevista busca obtener información sobre la competencia técnica del aspirante, así como descubrir rasgos de su personalidad, actitudes y motivación.

C) Entrevista Estructurada: Son series de preguntas relacionadas con el puesto, con preguntas “preferidas”, que son formuladas a todos los aspirantes al empleo. A diferencia de las entrevistas dirigidas impresas, las entrevistas estructuradas pueden adaptarse para incluir preguntas sobre el trabajo específico en cuestión.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

D) Entrevista Grupal: se evalúa la competitividad y liderazgo de los trabajadores a través del análisis de su comportamiento frente a un grupo de personas.

E) Entrevista Telefónica: si bien es una modalidad un tanto impersonal, es de utilidad para los reclutadores por permitirles descartar de antemano a quienes no tengan el perfil para el cargo.

F) Entrevista Tribunal: Entrevista en la que un grupo de entrevistadores hace preguntas al aspirante, permitiendo que todos los entrevistadores aprovechen las respuestas del candidato a las preguntas formuladas por los otros entrevistadores.

G) **Entrevista de Desvinculación:** Es la que se le realiza a toda persona que deja la organización. Tiene como objetivo conocer la opinión de un empleado que al irse puede mostrarse abierto a comentar los aspectos positivos y negativos que le merece la organización.

4) Test:

- Test Psicológicos:
 - Test de inteligencia: miden la capacidad intelectual o capacidad para aprender y aplicar conocimientos que poseen las personas.
 - Test de aptitud: miden la capacidad de la persona en determinados tipos de talentos.
 - Test de personalidad: miden aspectos de temperamento y aptitudes de las personas. Sirven para inferir en la percepción de los individuos en aspectos:
 - Intelectuales: evalúan la capacidad del individuo, su potencial, comunicación, actitud.
 - Afectivos: conocer la iniciativa, capacidad para responder ante situaciones de presión.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

- Sociales: indica si la persona cuenta con aptitudes para relacionarse, integrarse con compromiso a una empresa.

- Laborales: evalúan aspectos como la capacidad de organizar, planificar tareas, actuar con capacidad innovadora.

- Test Grafológicos: obtienen una información similar a los test psicológicos a través de una lectura de la personalidad a partir de la escritura.

5) Decisión de contratar:

Luego de analizar el Curriculum, realizar las entrevistas y los test, la persona encargada de contratar se encuentra lista para poder tomar dicha decisión en base a los análisis anteriormente formulados.

6) Comprobación de antecedentes:

Validación de datos:

- Laborales.
- Ambientales.
- Policiales.

7) Análisis médicos:

Cuyo objetivo es constatar las capacidades físicas de la persona para las exigencias del puesto.

8) Decisión de Incorporar.

❖ Inducción:

El Proceso de inducción es fundamental dentro de las organizaciones para dar la bienvenida a los colaboradores a su nuevo lugar de trabajo. La misma es necesaria para conseguir individuos mejor adaptados en las organizaciones así como con mayor disposición para cumplir con su trabajo al conocer lo referente a su puesto y a la empresa.

El proceso debe ser primero de forma general en donde se dé a conocer al individuo todos los aspectos referentes a la organización y luego se debe dar una inducción personalizada hacia el puesto de trabajo.

La importancia de la integración es buscar que el empleado asimile la cultura organizacional y todos los aspectos referentes al lugar, puesto de trabajo, para que el individuo pueda comportarse como un miembro comprometido de la organización.

Para ser eficaz la inducción debe tener los siguientes propósitos:

- Reducir los costos iniciales.
- Reducir el nivel de ansiedad del nuevo empleado.
- Reducir la rotación.
- Ahorrar tiempo de supervisores y compañeros de trabajo.
- Integrar los valores de la empresa con los del nuevo trabajador facilitando el compromiso de este con la empresa, sus valores y objetivos.

El sistema de inducción tiene múltiples recursos y herramientas que deben ser definidos con antelación, es decir las etapas, la duración de las mismas, así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución.

Algunas de las herramientas más frecuentes:

- Entrevistas: se realizan previa la contratación, en las mismas se da a conocer las diferentes actividades que se desempeñarán, además de ciertos aspectos generales de la empresa.
- Charlas: Estas pueden ser dictadas por la gerencia o por supervisores, sirven para dar aspectos generales cuando las mismas se hacen en grupo.
- Compañeros guías y/o mentores: Es conveniente designar un compañero que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado.
- Videos y folletos: los cuales contienen información de la empresa.
- Manual de inducción: Consta de información necesaria y fundamental que debe ser conocida por el personal nuevo, la misma ayuda a mejorar la adaptación de los colaboradores.

❖ Desvinculación:

La desvinculación laboral es el proceso mediante el cual se procede a despedir o finalizar el contrato, ya sea de una o más personas que cumplen alguna labor dentro de una organización.

Tipos de desvinculación:

- Despido.
- Renuncia.
- Jubilación.
- Fallecimiento del empleado.
- Fallecimiento del empleador.
- Cierre de establecimiento.

Toda persona que se retire de la empresa pasara por una entrevista conducida por una persona del departamento de Recursos Humanos.

En caso de que la desvinculación sea por despido se debe informar a través de planes de comunicación y de contención la decisión para evitar los efectos y reacciones negativas de las personas que siguen trabajando en la empresa.

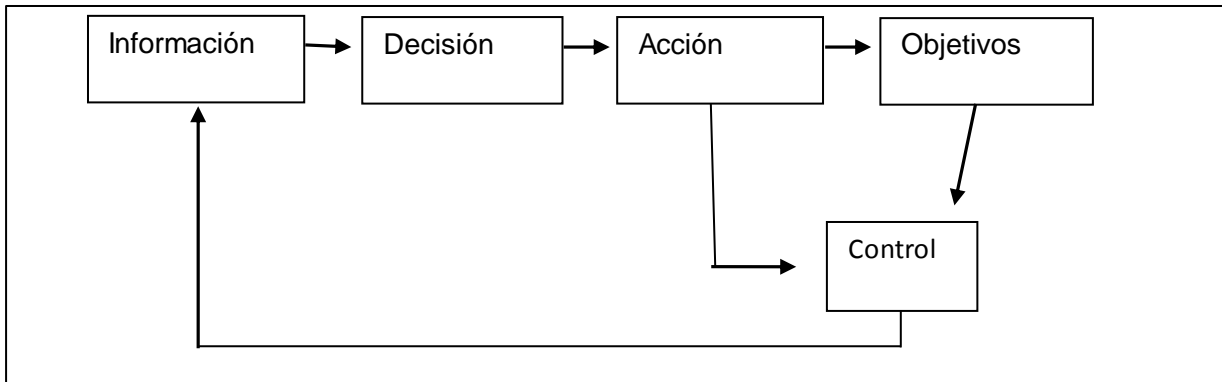
4. Subsistema de Control:

La información es considerada como uno de los elementos fundamentales que integran el sistema de gestión, proporcionando el conocimiento de datos, resultado de acciones y comparaciones. El sistema de gestión se vale de información como apoyo a la toma de decisiones ya que en todo proceso de gestión se produce una continua generación de acciones cuya finalidad se concreta en el mantenimiento del sistema sobre la trayectoria que conduce a los objetivos. Pero no es posible llegar a las acciones sin un proceso previo de toma de decisiones, las cuales para llevarse a cabo tienen que tener

una sólida base de información. Podemos verlo en el ciclo de Información - Decisión – Acción.

Cuadro 3

Ciclo de Información, decisión y acción.



Fuente: Elaboración propia.

Una vez que se implementan acciones generan datos que serán sometidas a un proceso de control y se mide el grado de satisfacción de los objetivos que habían sido planteados. Esta información que se genera puede ser utilizada para realimentar nuevas decisiones cuya finalidad puede ser correctiva o preventiva.

La auditoría abarca a todas las áreas de una empresa, por lo que puede servir como un instrumento de control

El proceso de control es cíclico y repetitivo y sirve para ajustar las operaciones a los estándares preestablecidos. El control es un proceso compuesto de cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados. Esta etapa se lleva a cabo generalmente cuando se establecen los objetivos del área. Los estándares representan el desempeño deseado, pueden expresarse en cantidad, calidad, tiempo o costo, debe ser algo medible para que luego sea contrastado con la realidad.



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

2. Seguimiento o monitoreo del desempeño. Esta etapa se lleva a cabo en toda la etapa de ejecución de las acciones y principalmente para ser preventivos y poder corregir cualquier desvío a tiempo. Significa acompañar, observar de cerca y ver cómo marchan las cosas.

3. Comparación del desempeño con el estándar establecido. Se compara el resultado obtenido con la acción definida con el estándar previamente establecido. Teniendo en cuenta que toda actividad puede sufrir variaciones o errores, por lo que es importante establecer estos límites de variaciones, llamado tolerancia.

4. Acción correctiva: Acciones que se llevarán a cabo para buscar lograr el estándar deseado que se pretendía alcanzar.

Criterios de control

Para que el proceso de control sea eficaz, debe atender los siguientes criterios:

1. El control debe dirigirse a las actividades que deben, merecen y requieren ser controladas.

2. Debemos encontrar el mejor momento para hacerlo, debe ser oportuno.

3. Debemos ver que sea beneficioso para la empresa realizarlo en cuanto a los costos/beneficios que implica llevar a cabo este proceso. En general, su costo incluye:

a. Sistema de monitoreo y procesamiento

b. Personal para operar el sistema

c. Tiempo de personal.

4. Debe ser preciso. Es de suma importancia que el control sea objetivo, claro y preciso.

5. Es muy importante que este proceso sea incentivado desde la gerencia para que sea aceptado por las personas de la organización y vean que el mismo es necesario y que debe ejercerse.

Medios de control.

Los principales medios de control organizacional son:

1. Jerarquía de autoridad.
2. Reglas y procedimientos.
3. Establecimiento de objetivos.
4. Sistemas de información verticales.
5. Relaciones laterales.
6. Organizaciones matriciales

Entendemos la auditoria de Recursos Humanos como el análisis de las políticas de ésta área de una empresa en donde observamos el funcionamiento actual de todos los procedimientos, los evaluamos y los acompañamos de sugerencias para mejorar.

El propósito principal de la auditoría de recursos humanos es efectuar muestreos de los registros del sistema de información para saber si están aplicando adecuadamente las políticas y procedimientos, identificar acciones y prácticas que no sean sustentables o no justifiquen su costo y también las prácticas que deberían incrementarse.

Para llevar a cabo la auditoría tenemos que contar con estándares definidos previamente, estos son criterios o modelos que se establecen previamente para permitir la comparación con los resultados o con los objetivos alcanzados.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Una vez realizada la comparación de los resultados podemos evaluar y realizar un plan de acción para que el sistema tenga un mejor funcionamiento. Esto se puede llevar a cabo mediante la comparación de resultados, esto es una vez que la operación ya ha sido realizada o durante el desempeño, cuando la comparación se lleva a cabo en simultáneo.

La comparación es la función de verificar el grado de acercamiento entre una variable y su estándar. Es importante también que a través de la auditoría se presenten sugerencias y soluciones, no solo marcar los errores y fallas que pueden ser encontradas, por eso se dice que las auditorías suelen ser educativas y para dar valor agregado y buscar soluciones conjuntas.

Tipos de Auditoría de Recursos Humanos.

Hay dos posibilidades para llevar a cabo una auditoría, que la misma sea tomada por alguien interno a la empresa (Auditoría Interna) o por alguien externo a la misma (Auditoría Externa). Para cualquier de las dos formas debemos tener en consideración las ventajas y desventajas.

Cuadro 5

Cuadro comparativo de tipos de auditorías.

Auditoría Interna	Auditoría Externa
La auditoría se lleva a cabo por un empleado de la compañía.	La auditoría se lleva a cabo mediante la contratación de un profesional independiente
El auditor conoce los procesos porque interactúa diariamente con ellos	El auditor conoce los procesos a través de documentos o entrevistas con la empresa.
Puede que le sea más difícil al auditor dedicarle tiempo a estas labores con la vorágine del día a día dentro de la empresa.	Es una persona que se dedica exclusivamente a la auditoría y destina el cien por ciento de su tiempo a estar evaluando
Sus pares pueden no verlo como un facultado para llevar a cabo esas tareas si la dirección no acompaña con un mensaje claro.	Al ser un especialista es más respetado.



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Suelen ser más flexibles y menos normativizadas	Se desarrollan según normas y procedimientos internacionalmente homologados.
Conocer la cultura interna, tener interacciones formales y el trabajo en equipo hace que se ayuden unos a otros.	Aunque conocen mejor las prácticas realizadas por otras empresas, su calidad de auditor representa varias veces una barrera.
Tiene acceso a todo tipo de información	No toda la información está a su alcance.

Fuente: Elaboración propia a partir de la fuente: Guía de estudio Auditoría.

VII. Análisis de datos

La encuesta que se elaboró, a los fines de realizar un correcto análisis de datos, puede observarse en el ANEXO II. La misma, se realizó sobre la totalidad de la dotación, fue confidencial y voluntaria. Se tomó esta encuesta como un medio de opinión que permite medir aspectos sobre el bienestar que experimenta la gente en distintos aspectos de la vida laboral.

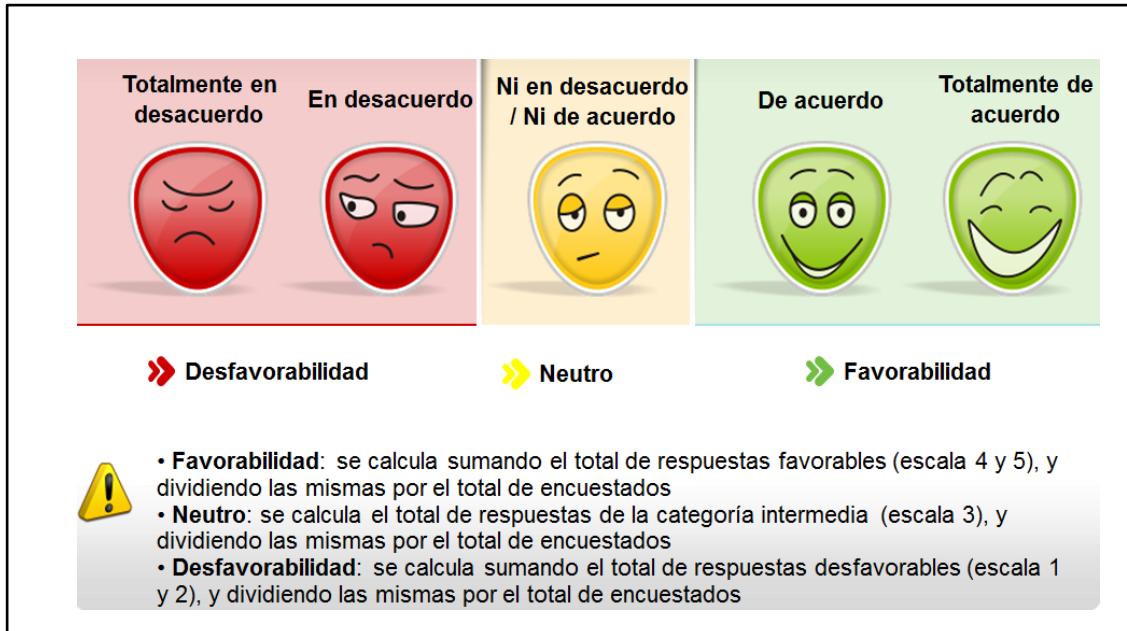


Figura 2. Categorías de respuestas. Banco de Imágenes Shutterstock.

Para el análisis de los resultados y priorización de los mismos, se trabajó con un criterio definido desde el inicio del índice de favorabilidad.



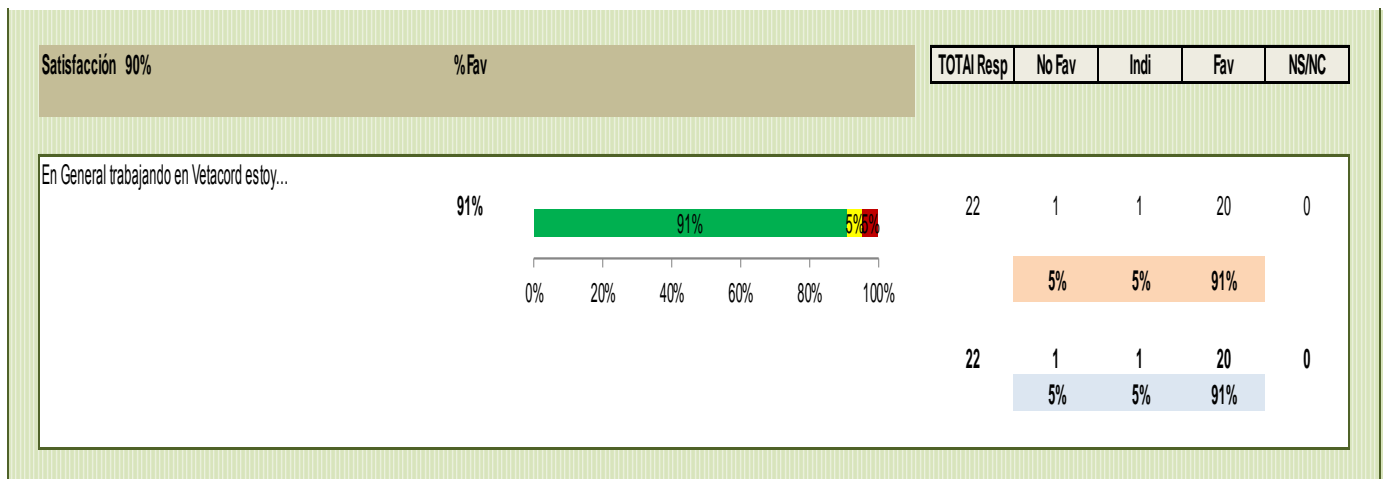
Figura 3. Índice de favorabilidad. Banco de Imágenes Shutterstock.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Se definieron distintas dimensiones en donde se agruparon preguntas que hacían referencia al mismo tema y se toma tanto el indicador de pregunta por pregunta y uno global de la dimensión. Estas dimensiones son:

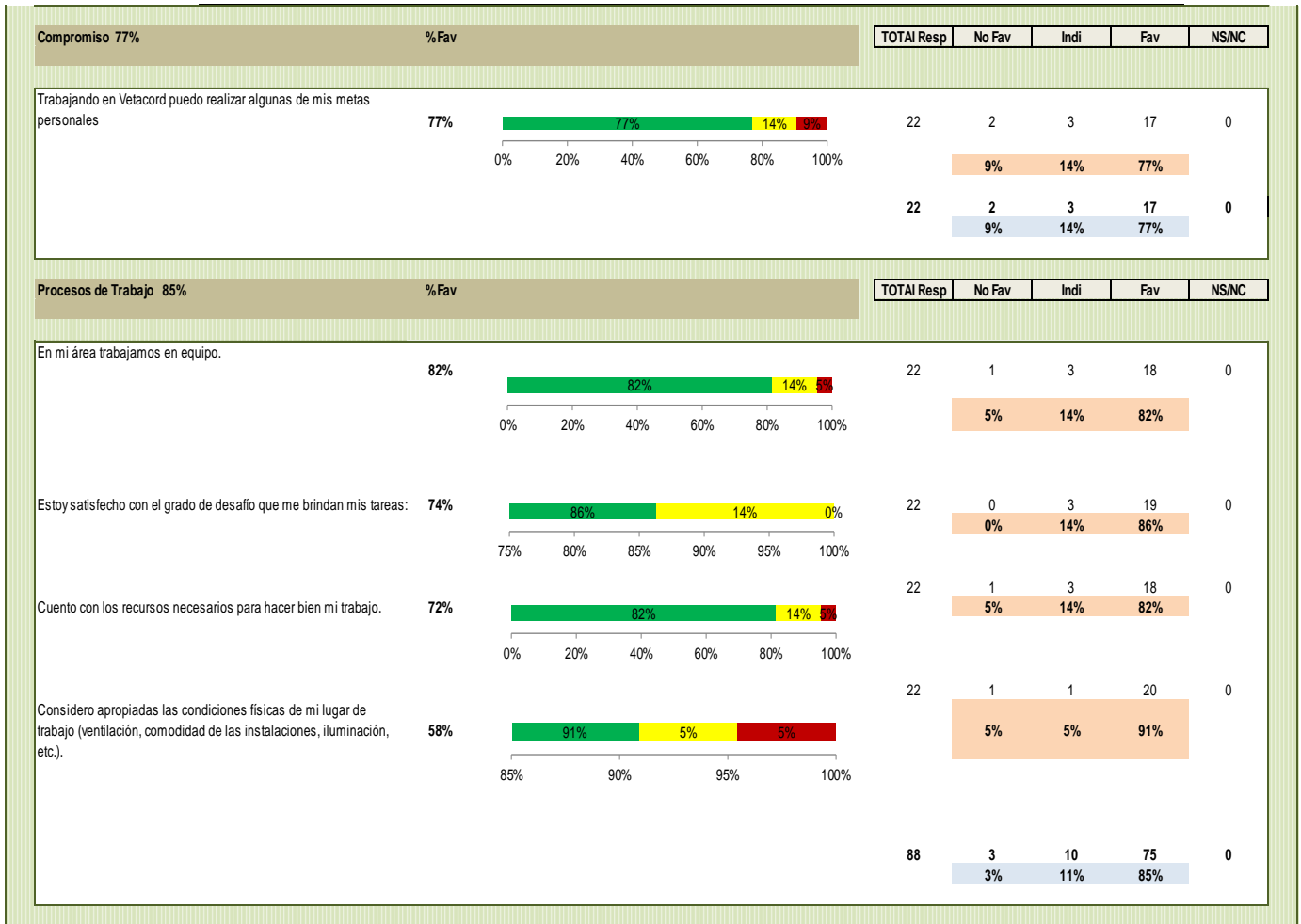
- Satisfacción General con la empresa
- Compromiso
- Procesos de Trabajo
- Liderazgo de Jefes
- La Gente
- Comunicación
- Poder de decisión

A continuación encontrará catorce representaciones gráficas de los resultados de cada una de las preguntas de la encuesta, éstas están divididas por las dimensiones ya mencionadas. Cada pregunta muestra el total de personas que respondieron y que cantidad de respuestas hubo en cada uno de las categorías (desfavorabilidad, neutro y favorabilidad), estos resultados están representados a través de un gráfico de barras para obtener una rápida visual del grado de favorabilidad.





-PROYECTO FINAL DE GRADO -



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

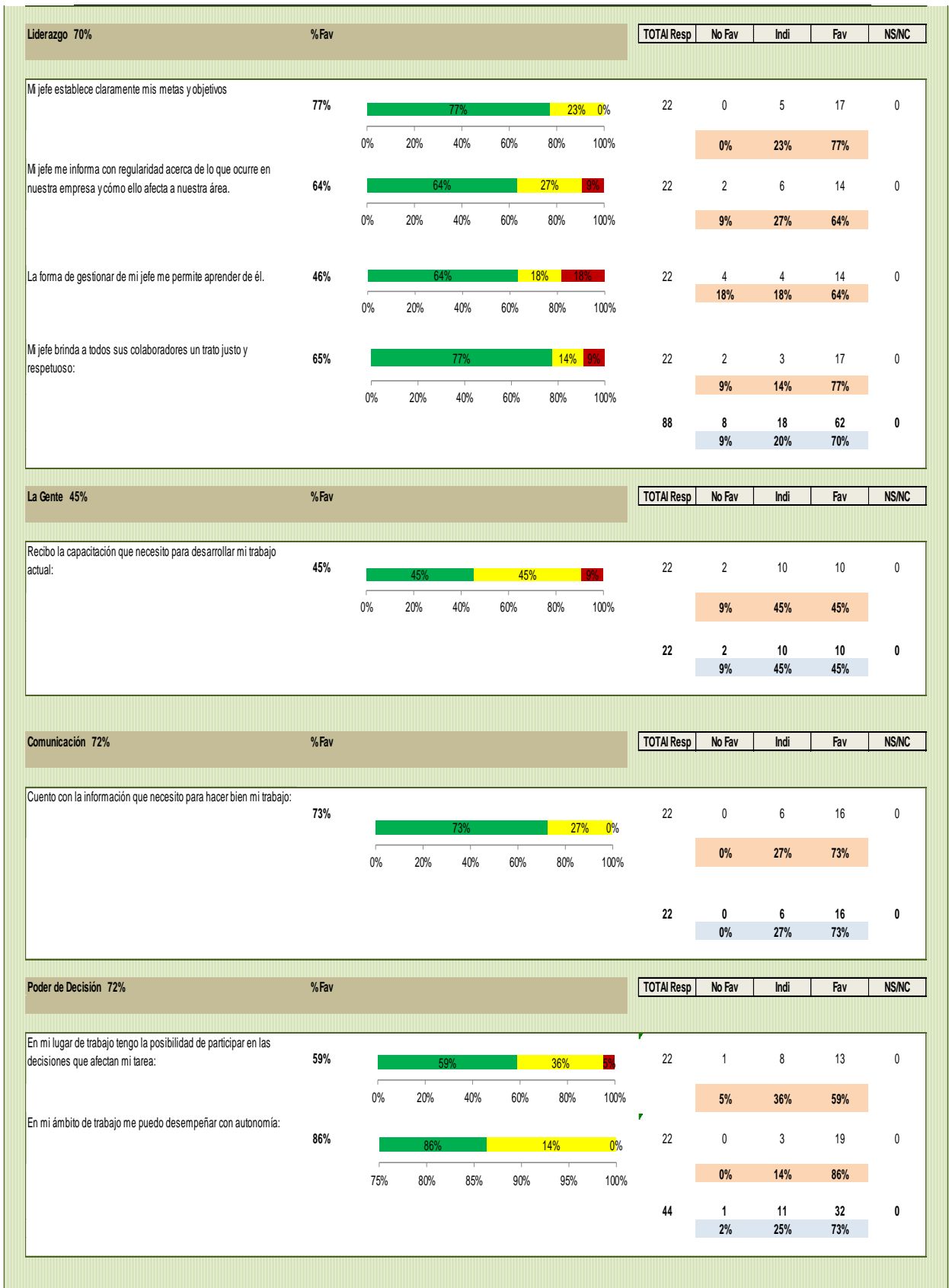


Figura 4. Resultados por pregunta del índice de favorabilidad. *Elaboración propia.*

VIII. Diagnóstico Organizacional

A continuación se realizó un análisis e interpretación de los datos expuestos con anterioridad, el cual, posibilita reconocer las problemáticas u oportunidades de mejora presentes en la Pyme.

Partiendo de los objetivos planteados en este Proyecto, a la hora de realizar el análisis de los datos, se optó por distinguir sólo aquellos ítems que, fueran contemplados en las Etapas I y II de la implementación de la Propuesta de Mejora, donde nos referiremos principalmente a la Estructura Organizacional y a los subsistemas de Provisión, Previsión y Control, para de este modo, fundamentar nuestra Intervención.

Estructura Organizacional:

Se puede percibir que si bien las distintas áreas de trabajo se encuentran muy delimitadas, no existe una estructura formal donde se encuentren definidos con claridad los puestos de trabajo. Se observan perfiles de puesto de trabajo ambiguos y poco definidos, donde además, se puede visualizar una superposición de tareas, lo que lleva muchas veces a omisiones que afectan el negocio de la empresa.

Al analizar los mandos medios y el puesto de Gerencia se detecta la necesidad de una intervención integral en la organización que abarque todas las funciones del Departamento de Recursos Humanos y conlleve a una mejora y optimización en las operaciones y modos de funcionamiento de sus tareas, ya que, la inexistencia de un área que se especialice en el tema, presenta entre otros algunos conflictos entre los que se puede destacar la diferencia existente en los procesos y operaciones referidos a la función de recursos humanos que se ejecutan en cada área de trabajo, ya que, cada Jefe de área no sólo debe llevar a cabo las tareas propias de su sector, sino que debe atender y realizar las tareas propias de RRHH aplicando su criterio propio, lo que genera que cada área funcione como un sistema individual y no como un subsistema dentro de la organización

A su vez, cabe destacar, que con la existencia de un área de Recursos Humanos, se podría mejorar la eficiencia de las tareas realizadas por la Gerencia y los mandos medios, ya que se podrían abocar exclusivamente a las tareas propias del sector, debiendo sólo gestionar sus colaboradores bajo una estrategia corporativa de RRHH.

Proceso de Reclutamiento y Selección:

Actualmente la Pyme busca postulantes a través de una empresa consultora la cual le brinda los Curriculum Vitae necesarios basándose en la descripción de puestos realizada por el Gerente General de la organización, dicho Gerente analiza los CV y concreta las entrevistas para comenzar con el proceso de reclutamiento.

Habiéndose comunicado con los postulantes y estableciendo lugar, fecha y hora de reunión se comienza con el proceso, en donde el Gerente General entrevista los posibles candidatos, a veces contando con el responsable de área al cual ingresara dicha persona.

Luego de efectuar las entrevistas el Gerente toma la decisión de que candidato es el idóneo para el puesto seleccionado, se realizan a continuación el psicotécnico y análisis médicos necesarios para corroborar que el nuevo integrante de la empresa se encuentre en óptimas condiciones, de ser positivos los resultados se comunica con el postulante y concreta primer día de trabajo, donde se lo introduce a las tareas que deberá desempeñar.

En entrevistas con el Gerente y personal Administrativo de la empresa se destacó que en dicha organización les es más importante la experiencia antes que el título que puedan llegar a tener, debido a que consideran que un universitario recibido no utilizaría todas sus habilidades porque aunque la empresa se encuentra en crecimiento es de un tamaño pequeño, no obstante buscan que el personal que ingrese a planta tenga experiencia laboral, muchas ganas de trabajar, valores y necesidad de estabilidad.

La Pyme cuenta con una muy baja rotación de personal en lo que respecta a las áreas Administrativas, aumentando un poco en los sectores de ventas, expedición y Call Center.

Inducción y Desvinculación del personal:

Al finalizar el proceso de Reclutamiento y Selección, el candidato seleccionado ingresa a la empresa sin contar con un proceso de Inducción formal, donde se le explique las políticas empresariales, generalidades de la empresa como la misión, visión e historia de la entidad, política de Higiene y Seguridad, entre otros aspectos. El ingresante únicamente recibe las instrucciones de las tareas a desarrollar y se le designa un Tutor al que puede acudir en el caso de que le surja algún inconveniente.

Al no ser informado de los principios de funcionamiento, así como de la cultura organizacional de la empresa, al nuevo integrante le demandará mayor cantidad de tiempo el período de adaptación hasta llegar al nivel óptimo de eficiencia en el puesto de trabajo.

A su vez, si bien los índices de rotación no son elevados, al producirse las desvinculaciones, no existe una entrevista de cierre donde la empresa pueda obtener información valiosa acerca de las causas de rotación voluntaria y del feedback que le puede realizar el egresado sobre la experiencia vivida en la empresa para, de este modo, evaluar el accionar de la empresa desde la perspectiva del empleado y realizar acciones correctivas en caso de ser necesario.

Indicadores de Control de la Gestión de Recursos Humanos:

Al analizar la Gestión, se denota la falta de control sobre todos los procesos y operaciones referidos a la función de recursos humanos que se ejecutan en la empresa.

Actualmente, al no realizar las mediciones de los resultados de las tareas inherentes a Recursos Humanos, la empresa se encuentra imposibilitada de realizar una estrategia corporativa que establezca objetivos claros en base a los parámetros de medición.

IX. Propuesta de Intervención

En base a los objetivos y metodología planteados en el Proyecto de Intervención, y principalmente utilizando como pilar las conclusiones extraídas del Diagnostico Organizacional, se procedió a realizar una Propuesta de Mejora que se encontrará fragmentada en dos etapas:

- **Etapa I – Rediseño de la estructura organizacional.**
 - Elaboración de un nuevo organigrama.
 - Realización del análisis y descripción los puestos de trabajo.
- **Etapa II – Organización del área de RRHH.**
 - Formulación de un Manual de Procedimientos Administrativos para la gestión de RRHH
 - Elaboración del manual de inducción empresarial.
 - Formulación de indicadores de gestión.
 - Generación de planillas de base de datos.

Cabe aclarar que, en del ANEXO III al ANEXO VIII, puede visualizarse el material en el formato final que será entregado a la Pyme al finalizar el proyecto de intervención.

Etapa I: Rediseño de la estructura organizacional.

Diseño de un nuevo Organigrama.

En esta instancia, se realizó una propuesta formal de la Estructura Organizacional que fomentaría el mejor funcionamiento de la Pyme. En la misma se tuvieron en cuenta diversos factores entre los que encontramos:

- Objetivos estratégicos a corto y largo plazo de la empresa.
- Importancia de generar una nueva área, donde partiendo de la Misión, Visión y Valores de la organización, se agregue valor a la empresa integrando las mismas a la actividad de la organización, estableciéndolas como competencias cardinales. Es desde el planeamiento del área de RRHH, donde podrá vincular a la perfección

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

las tareas de recursos humanos con la estrategia empresarial, generando de este modo, una capacidad estratégica y por ende una ventaja competitiva que permitirá que la Pyme se destaque de la competencia al fomentar su capital humano. A su vez, al generar el área de RRHH, no sólo comienza un trabajo interno del área, sino que se establece una relación que logrará integrar todas las áreas de la entidad, y trabajar en equipo para la consecución de los objetivos estratégicos a nivel corporativo.

- Las tareas desempeñadas por cada uno de los miembros de la Pyme y sus responsabilidades.
- Las relaciones tanto formales como informales que se establecen entre los equipos de trabajo.
- Los Paradigmas que traen consigo los miembros de la organización y la Gerencia General, para de este modo, realizar un organigrama que si bien implica un cambio significativo en la estructura organizacional, el mismo pueda ser aplicado correctamente en la empresa, sin mayores resistencias al cambio, tanto por parte de la Gerencia como de todo el personal de la empresa.
- Los costos que le implica a la Pyme generar una nueva área de trabajo dentro de su organización. Al realizar un análisis de los sueldos del mercado y la situación económica de la empresa, somos conscientes de que si bien, lo óptimo es que el área de RRHH se encuentre bajo la dependencia de la Gerencia General, ya que debe ser un socio estratégico fundamental, como primera instancia de la creación del sector y dada la cantidad de trabajadores el sector puede comenzar dependiendo del sector de Administración y ocupado inicialmente por una profesional del RRHH que ingrese como Administrativa de RRHH y comience con la implementación de las actividades del área.

Partiendo de dichos factores, se decide realizar una estructura organizacional que conserve las características que ya tenía la Pyme, es decir, con una forma piramidal, donde se incorpora en los puestos de trabajo el de

Auxiliar de RRHH y donde se delimiten los puestos de trabajo de todo el personal que actualmente se encuentran trabajando en la organización.

El nuevo organigrama, el cual puede ser visualizado de mejor modo en el ANEXO III, se encuentra planteado de la siguiente manera:

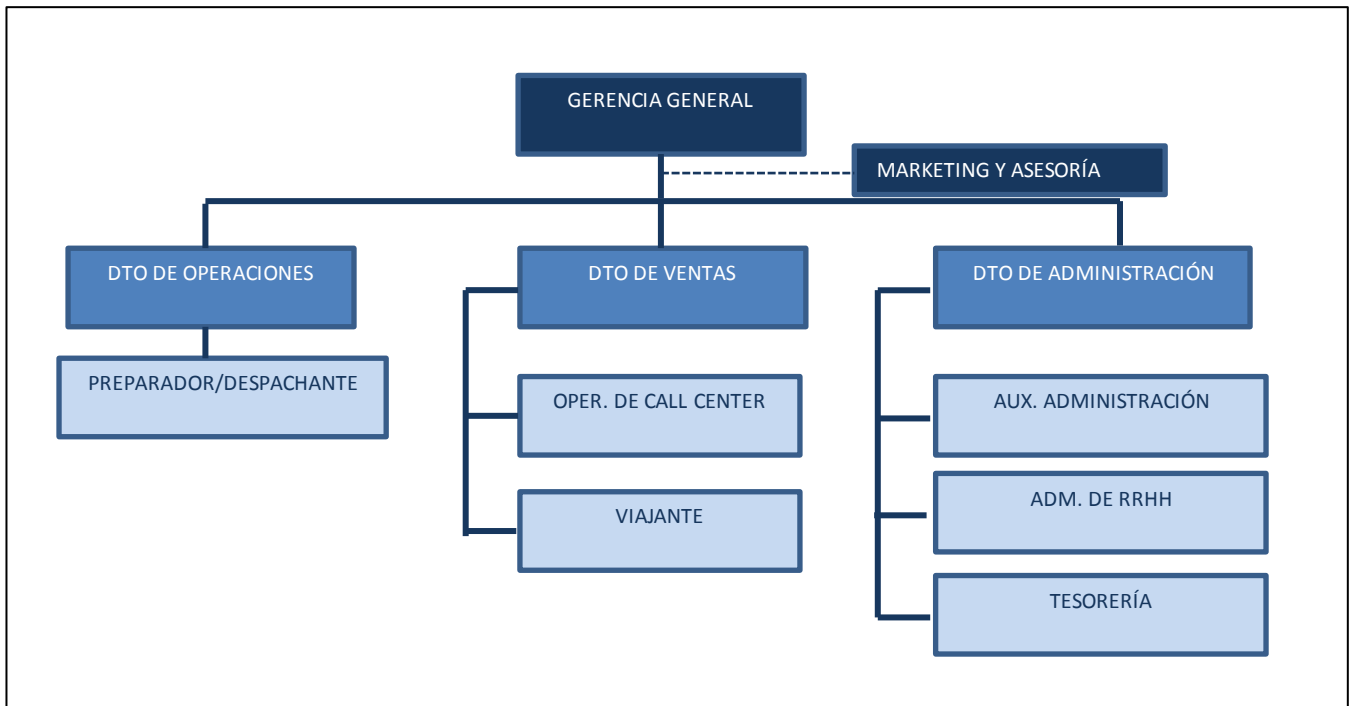


Figura 5. Nuevo organigrama diseñado. *Fuente: Elaboración propia.*

Realización del Análisis y Descripción de los Puestos de Trabajo.

Tras realizar un Diagnostico Organizacional donde se observó que las tareas y responsabilidades dentro de los puestos de trabajo son ambiguos y se encuentran poco definidos, por lo que, se procedió a definir los Perfiles de Trabajo de cada uno de los puestos existentes en la nueva estructura organizacional propuesta, teniendo como base las siguientes consideraciones:

- En toda empresa, sin importar el nivel de complejidad de su estructura organizacional, el Profesional de RRHH debe contar con perfiles de trabajo correctamente definidos, por ser esta, una herramienta fundamental a la hora de gestionar el capital humano de la entidad, ya que, los perfiles de puesto, son considerados como uno de los pilares de



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

la gestión al ser utilizados como base en todos los procesos del área, desde el reclutamiento y selección del personal hasta en el desarrollo de un plan de carrera dentro de la organización.

- Como socios estratégicos de la empresa, el sector de RRHH, debe conocer a la perfección y mantener actualizadas las tareas y responsabilidades que se encuentran en la descripción de los perfiles de puesto, ya que, esta información les permitirá en todo momento gestionar al capital humano, fomentando de este modo la generación de la ventaja competitiva en cada uno de los procesos del área, alineándose constantemente con los objetivos estratégicos corporativos.
- Toda organización requiere de puestos de trabajo y responsabilidades bien definidas para de este modo fomentar la sinergia organizacional, obteniendo así una mejor ventaja competitiva. Si cada uno de los miembros de una organización conoce qué tareas debe realizar, en que momento y cuál es su objetivo, se evitan malos entendidos, superposición de tareas, omisiones de actividades, falta de coordinación entre los diferentes sectores de la empresa, factores que afectan significativamente a los objetivos estratégicos de la entidad.

En el ANEXO IV, podrán observarse los nuevos perfiles de puesto propuestos que conforman el Manual de Perfiles de la organización, donde se detallan los aspectos imprescindibles que debemos tener en cuenta para cada puesto en particular:

- Área a la que corresponde.
- Relaciones establecidas.
- Requisitos fundamentales.
- Objetivo principal.
- Principales tareas desarrolladas.
-

Etapas II – Organización del área de RRHH:

Formulación del Manual de Procedimientos Administrativos para la gestión de RRHH.

Se considera fundamental, la generación de un Manual de Procedimientos Administrativos para la Gestión de Recursos Humanos, el cual abarque los principales procesos del área, para que, quien se encuentre trabajando para el sector de RRHH cuente con un manual que cumpla con rol de guía y consulta permanente, para facilitar la gestión del capital humano, sin olvidar en ningún momento los aspectos clave de cada proceso que se realiza en el área.

Teniendo en cuenta también, que a través de dicho manual, la Gestión del Capital Humano y la toma de decisiones no se encontrarán supeditadas a improvisaciones o criterios personales del responsable del sector en ese momento, sino que son producto de normas y procedimientos que mantienen su continuidad a través del tiempo e independientemente de las partes que se encuentren involucradas.

En el ANEXO V, podrá observarse desarrollo del Manual de Procedimientos propuesto para la Pyme, el cual contempla principalmente a los tres subsistemas implicados en la Etapa I y II de la implementación del Proyecto, estos son: Previsión, Provisión y Control.

Elaboración del Manual de Inducción Empresarial.

Una de los procesos que es considerado esencial dentro de la gestión estratégica de recursos humanos, es el proceso de Inducción del personal, donde el ingresante debe recibir cierta información que le permita conocer de la empresa: las políticas generales; la misión, visión, valores y atributos; las normas generales; la historia que tiene la entidad; las políticas de calidad y de higiene y seguridad que posee, entre otros aspectos.

Si bien es recomendable que, se comience con el proceso de inducción a la empresa y que el mismo sea, mediante una reunión conjunta entre Gerencia General, RRHH, el Jefe de Área y el ingresante, para que de este modo se le expliquen los puntos antes mencionados, se conozcan las expectativas de las partes implicadas y por sobretodo que conjuntamente con el nuevo miembro se establezcan los objetivos de su trabajo. Se cree que no

sólo la reunión es suficiente para la inducción, sino que, es necesario siempre, brindarle al ingresante un manual, donde se encuentren plasmados los aspectos esenciales de la organización que debe conocer.

En el ANEXO VI se presenta la propuesta de un Manual de Inducción, cuyo principal objetivo es que, el nuevo trabajador pueda recurrir siempre a él para recordar las políticas fundamentales de la empresa, las cuales lo guiarán constantemente en toda tarea que realice el ingresante durante su gestión, lo que lo llevará a contribuir exitosamente con la consecución de los objetivos estratégicos tanto del área para la cual trabajará así como también los corporativos.

Si desde el momento cero, es decir, cuando el candidato queda seleccionado para trabajar en la Pyme, el mismo recibe una correcta inducción tanto a la empresa como a su puesto de trabajo, se reduce notablemente el período de adaptación, permitiendo al ingresante llegar al nivel óptimo de eficiencia en el puesto de trabajo en menor tiempo posible.

Formulación de indicadores de gestión.

Para que el área de RRHH sea considerada realmente por la Gerencia como un socio estratégico, la misma debe ser capaz de demostrar que puede acompañar a la estrategia general de la Pyme a través de procesos pertinentes y que favorezcan a la organización, no sólo desde el punto de vista económico, sino también desde la ventaja competitiva que pueden generar.

Es por esto, que se propone en el ANEXO VII, un sistema de medición a través del cual, mediante indicadores de gestión, puedan observarse con claridad los resultados de las tareas inherentes a Recursos Humanos. Dichos indicadores, permitirán no solo medir la eficiencia de la nueva área creada, sino que podrán ser utilizados como base para la toma de decisiones y el establecimiento de estrategias, tanto para la planificación de RRHH, como a nivel corporativo.

Generación de planillas de base de datos.

El último punto de la Fase II de la propuesta, consiste en la confección de Bases de Datos que facilitarán al profesional que se desempeñe en el área de RRHH realizar su gestión.

Dentro de los distintos procesos del área se encuentran diferentes planillas, que permiten el fácil acceso a la información necesaria para llevar a cabo las tareas comprendidas encada uno de ellos.

Dado que en la intervención se trabaja principalmente con los subsistemas de Provisión, Previsión y Control, en el ANEXO VIII, se podrán encontrar propuestas de las diferentes planillas de Bases de Datos que pueden ser utilizadas en las siguientes situaciones:

- Proceso de Reclutamiento y Selección.
- Administración del personal.
- Gestión del Ausentismo.

X. Conclusión

Los licenciados en Recursos Humanos se encuentran con el desafío de concientizar a los emprendedores con respecto a la importancia que tiene el capital humano en las empresas, las ventajas que el mismo brinda siendo uno de los pilares que sustenta las funciones y objetivos de las organizaciones. Las empresas se encuentran presionadas por la globalización y las exigencias del mercado, para poder seguir en el mismo deben contar con las herramientas que colaboren a mantenerse al margen de dichas exigencias, para ello es necesario conocer que características de los seres humanos son capaces de influencias a la empresa y viceversa, logrando así desarrollar la gestión de Recursos Humanos como medio para mejorar la cultura organizacional, obteniendo los objetivos planteados, evolucionando, optimizando recursos y permaneciendo en el mercado.

Para dar por concluido el Proyecto Final de Grado, se puede decir, que la empresa a través de la implementación de esta propuesta, cuenta con las principales herramientas necesarias para poder desarrollar una gestión de Recursos Humanos acorde a la estructura definida.

Esta gestión que se planea llevar a cabo, surge de la detección de necesidades, principalmente, ante la falta de centralización de las actividades relacionadas con recursos humanos. Es por esto que fue importante el diseño de los perfiles de puestos orientados a una mejora y optimización en las operaciones y funcionalidades de cada uno de los puestos de trabajo, permitiendo mayor eficacia y eficiencia, ya que, se eliminaron la superposición de tareas detectadas.

Gracias al diagnóstico que se realizó mediante visitas a la empresa y encuestas a los empleados, se logra desarrollar una propuesta del área de Recursos Humanos acorde a la estrategia de la empresa en la actualidad. Por lo que, el día de mañana, cuando la empresa se encuentre próxima a su proceso de expansión, al contar con procesos definidos y una estructura acorde, la incorporación de personal, su capacitación e incluso el diseño de la nueva estructura, será más efectivo y rápido.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Uno de los grandes focos fue a su vez, poder descomprimir al Gerente General de tareas operativas de RRHH que estaba realizando, poniendo una persona idónea en la que él pueda tener la confianza necesaria para poder llevarlas a cabo, dándole más tiempo a para dedicarse a la estrategia global de la empresa.

Por último propusimos un sistema de control, para todos estos nuevos procesos que se definieron, como una forma de buscar la mejora continua del sector, detectando los puntos a mejorar e incluso, aquellas modificaciones necesarias para el mejor funcionamiento de la Pyme. Uno de los aspectos centrales a la hora de poder llevar a cabo esta última parte, fue el establecimiento de objetivos medibles y claros desde el inicio.

Se considera que, habiendo los dueños aceptado el desafío de implementar esta propuesta, y teniendo en cuenta, el nivel de compromiso del grupo humano que conforma la empresa, se va a poder lograr una ventaja competitiva persiguiendo de este modo, en todo momento, su visión “Ser un referente nacional en la distribución de productos de uso veterinario.”

XI. Bibliografía consultada

Libros

- Alles, Martha Alicia, (2009). *Construyendo talento: Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. 1° ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Granica.
- Alles, Martha Alicia, (2013). *Dirección Estratégica de RRHH: gestión por competencias*. 2° ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Granica.
- Centro de Escritura Joveriano (2014). *Normas APA*. 6ta ed.
- Gerry Johnson, Kevan Scholes, Richard Whittington. *Dirección Estratégica*. 7 ed. Pearson Educacion SA, Madrid 2006
- Gibson, J., Ivancevich, J. y Donelly J. (1996). *Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos*. 10° Ed. Editorial Mc Graw Hill.
- Milkovich, George T; Boudreau, John W., (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: un enfoque de estrategia*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Rodríguez M., Darío, (2005). *Diagnóstico Organizacional*. 6° ed. México. Alfaomega Grupo Editor.
- Spencer, Lyle M. y Spencer, Signe M., (1993). *Competence at work, models for superior performance*. John Wiley & Sons, Inc. USA.

Documentos:

- Barrionuevo, Susana y Beltramino, Nicolás (2010). *Guía de Estudio del IUA: Estrategia*.
- Buteler, Constanza (2006). *Guía de Estudio del IUA: Ciencias del Comportamiento II*.
- Carola, Néstor y Devalle, Adriana (2002). *Guía de Estudio del IUA: Ciencias del Comportamiento I*.

Imágenes:

- Banco de imágenes: Shutterstock.



XII. Anexo I: Entrevistas realizadas a los mandos medios.

- **Preguntas generales**

- ¿Hace cuánto trabaja para la empresa?
- ¿Ingresó para el puesto de o tenía otras tareas asignadas previamente?

- **Preguntas sobre la organización**

- ¿Consideras que hubo algún momento crítico o hecho puntual en la historia de la empresa que de cierta forma los haya marcado y/o afectado?

- **Preguntas sobre el sector**

- ¿Cuánta gente a cargo tenes actualmente?
- ¿Qué esperas de ellos en cuanto su trabajo?
- ¿Tienen un horario fijo de trabajo?
- ¿Considera que la cantidad tareas asignadas en su puesto de trabajo y en el de sus colaboradores le permiten cumplir en tiempo y forma con sus responsabilidades?
- ¿Realizan horas extras? ¿Cuántas?
- ¿Cuáles son sus tareas? Tenemos entendido que dentro de sus obligaciones tiene a cargo realizar actividades relacionadas con RRHH, nos podría detallar un poco dichas responsabilidades.
- ¿Cuál es el alcance de sus decisiones?
- ¿Se realizan reuniones de forma periódica en su área?
- ¿qué tipo de información se maneja?



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

-
- ¿Cómo considera que es la relación que mantiene con su jefe?
¿Y con sus colaboradores?
 - ¿Cómo es la relación que percibe entre ellos?
 - ¿Cómo ve la comunicación entre las áreas?, ¿Falta de comprensión por parte de alguna?



Anexo II: Encuesta realizada al personal.

Sr/a. Empleado/a:

Le pedimos por favor si sería tan amable de brindarnos un poco de su tiempo, somos alumnas del Instituto Universitario Aeronáutico en la carrera: Licenciatura en Recursos Humanos.

Con motivo de la realización de nuestro Trabajo Final, se presentan a continuación una serie de preguntas, las cuales se les pide responder con sinceridad y absoluta libertad.

Esta encuesta es de carácter confidencial y anónimo, siendo el resultado de la misma utilizado por las alumnas únicamente a fin de llevar a cabo el trabajo antes mencionado.

Desde ya agradecemos su colaboración.

Astini Ma. Belén, Merguerian Ma. Celeste y Rapallini Mara M.

INSTRUCCIONES

Antes de comenzar, recomendamos se tome unos minutos para leer las instrucciones que se presentan a continuación:

- El siguiente cuestionario incluye afirmaciones sobre diversos aspectos de su trabajo y de su empresa.
- Cada afirmación describe una situación y requiere una sola respuesta.

Por Ejemplo:

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo / Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
2) Mi empresa satisface las necesidades de nuestros clientes	1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input checked="" type="checkbox"/>	5 <input type="checkbox"/>

En este caso, quien responde estaría de acuerdo con la afirmación presentada.

Trabaje tranquilo; no le tomará más de 15 minutos responder este cuestionario.

CUESTIONARIO

¿A qué sector perteneces?

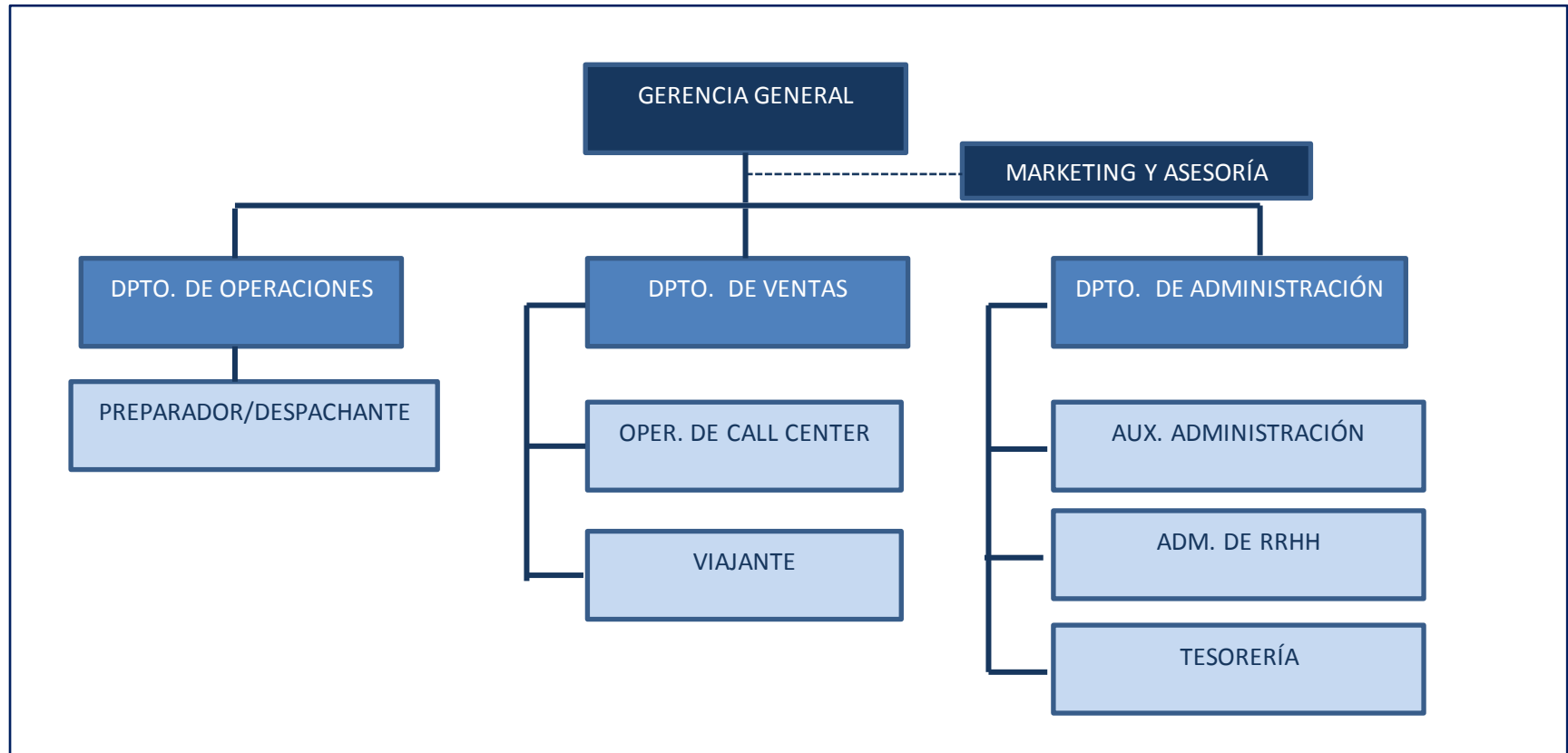
- Administración
 Ventas
 Operaciones

Indique su <u>grado de satisfacción</u> con la siguiente afirmación	Totalmente insatisfecho	Insatisfecho	Ni satisfecho / Ni insatisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
	1	2	3	4	5
1. En general, trabajando en Vetacord estoy...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
2. En mi área trabajamos en equipo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
3. Considero apropiadas las condiciones físicas de mi lugar de trabajo (ventilación, comodidad de las instalaciones, iluminación, etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
4. Trabajando en Vetacord puedo realizar algunas de mis metas personales.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
5. Cuento con los recursos necesarios para hacer bien mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
6. Mi jefe establece claramente mis metas y objetivos.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
7. Recibo la capacitación que necesito para desarrollar mi trabajo actual.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
8. Cuento con la información que necesito para hacer bien mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
9. Mi jefe me informa con regularidad acerca de lo que ocurre en nuestra empresa y cómo ello afecta a nuestra área.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	1	2	3	4	5
10. En mi lugar de trabajo tengo la posibilidad de participar en las decisiones que afectan mi tarea.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

-PROYECTO FINAL DE GRADO -


	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Mi jefe brinda a todos sus colaboradores un trato justo y respetuoso.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. La forma de gestionar de mi jefe me permite aprender de él.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Estoy satisfecho con el grado de desafío que me brindan mis tareas.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. En mi ámbito de trabajo me puedo desempeñar con autonomía.	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anexo III: Nueva estructura organizacional propuesta






Anexo IV: Perfiles de puesto desarrollados

	<h2>PERFIL DE PUESTO</h2>	Versión: 01
DEPARTAMENTO: Gerencia		PUESTO: Gerencia General
SUBORDINADO A: Dueño de la Pyme		DEPENDIENTES DIRECTOS: Área de Ventas y Jefes de área.
REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN: NO TIENE <input type="checkbox"/> PRIMARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO <input checked="" type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO INCOMPLETO <input type="checkbox"/>		
DETALLE DEL TÍTULO: Preferentemente con Orientación a Gestión de Empresas		
HORARIOS: Horario habitual: : 08 a 17hs. Fijo <input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/> Jornada: Continua <input checked="" type="checkbox"/> Discontinua <input type="checkbox"/>		
Prolongación de jornada: Disponibilidad full time por cualquier eventualidad que pudiese surgir.		
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS: -Paquete Office. - Administración de Empresas. -Negociación. -Técnicas de Venta. -Mercado Veterinario (Preferentemente) - Tendencias Internacionales del mercado (Preferentemente)		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA: -Mínima de 2 años como Jefe de Ventas y/o Compras preferentemente dentro de una Pymes o en puestos similares.		
OBJETIVO DEL PUESTO: - Responsable de que la empresa mantenga una liquidez compatible con una excelente operatividad y la mejor relación costo/beneficio en la utilización del dinero, fijando la prioridad de las acciones tendientes al cumplimiento de los objetivos estratégicos a corto y largo plazo.		
TAREAS PRINCIPALES: - Definir las políticas que se llevaran a cabo dentro de la empresa y monitorear su cumplimiento. - Establecer los objetivos estratégicos tanto a corto como a largo plazo y monitorear su cumplimiento. - Gestionar el Tablero de Control de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos. - Controlar la emisión de los balances y sus resultados. - Controlar el cumplimiento de la política fiscal. - Exigir la aplicación de la política de créditos y cobranzas. -Implementar la política de pagos (plazos y medios de pago). - Decidir el destino de los fondos excedentes. - Coordinar con el área de Operaciones las necesidades y periodicidad de aprovisionamiento de mercadería. - Visitar los proveedores junto al Jefe de Operaciones para obtener mejores condiciones de compra. - Realizar la cobranza a clientes conflictivos. -Confeccionar y controlar el cumplimiento del Presupuesto Anual de la empresa. -Gestionar el personal a cargo.		
Elaborado por: Astini – Merguerian- Rapallini	Aprobado por:	Fecha:




-PROYECTO FINAL DE GRADO -

	<h2>PERFIL DE PUESTO</h2>	Versión: 01
DEPARTAMENTO: Administración		PUESTO: Jefe de Administración
SUBORDINADO A: Gerente General		DEPENDIENTES: Personal del área.
REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN:		
<p> NO TIENE <input type="checkbox"/> PRIMARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO <input checked="" type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO INCOMPLETO <input type="checkbox"/> </p>		
DETALLE DEL TÍTULO: Preferentemente con Orientación a Gestión de Empresas		
HORARIOS:		
Horario habitual: : 08:00 a 17:00 hs. Fijo <input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/>		
Jornada: Continua <input checked="" type="checkbox"/> Discontinua <input type="checkbox"/>		
Prolongación de jornada: no requiere.		
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS:		
<ul style="list-style-type: none"> -Paquete Office. -Ley de contrato de trabajo y legislación laboral vigente. -Convenio colectivo Comercio y Viajantes. -Normas Contables vigentes. - Normas Previsionales y Fiscales vigentes. - Sistema de Control de Gestión. 		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:		
<ul style="list-style-type: none"> -Mínima de 2 año en el puesto o provenir del área de ventas, preferentemente de una Pymes. 		
OBJETIVO DEL PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de la coordinación, implementación, seguimiento y resultados de los procesos de la gestión administrativa. 		
TAREAS PRINCIPALES:		
<ul style="list-style-type: none"> -Proveer la información e informes necesarios según los requerimientos formales de los organismos tanto públicos (DGI, Inspección de Sociedades, etc.) y privados (Clientes, proveedores, bancos). -Proveer los informes solicitados por la Gerencia de la empresa. - Emitir mensualmente balances, y controlar los resultados para generar el plan de acción junto a la Gerencia. -Controlar el cumplimiento de la política fiscal adoptado y el pago de impuestos. -Realizar controles periódicos del manejo por parte de Tesorería del flujo de fondos de la empresa. -Realizar e implementar los controles administrativos tendientes a mantener y preservar el patrimonio de la empresa. - Realizar el presupuesto Integral de la empresa coordinando su elaboración con las distintas áreas de la empresa. - Realizar el seguimiento de la Gestión Integral de RRHH. 		
Elaborado por: Astini – Merguerian- Rapallini	Aprobado por:	Fecha:




-PROYECTO FINAL DE GRADO -


	<h2>PERFIL DE PUESTO</h2>	Versión: 01
DEPARTAMENTO: Operaciones		PUESTO: Jefe de Operaciones
SUBORDINADO A: Gerente General		DEPENDIENTES: Preparadores y Despachantes
REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN:		
<p style="text-align: center;"> NO TIENE <input type="checkbox"/> PRIMARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO <input checked="" type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO INCOMPLETO <input type="checkbox"/> </p>		
DETALLE DEL TÍTULO: Preferentemente con Orientación a Gestión de Empresas		
HORARIOS: Horario habitual: : 08 a 17hs. Fijo <input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/>		
Jornada: Continua <input checked="" type="checkbox"/> Discontinua <input type="checkbox"/>		
Prolongación de jornada: Disponibilidad para realizar horas extras, si el volumen de operaciones así lo requiere.		
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS: -Paquete Office. -Logística (Preferentemente) -Negociación (Preferentemente) -Técnicas de Venta (Preferentemente) -Gestión de stocks. (Preferentemente) - Documentación contable (Remito, Factura, Orden de compra)		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA: -Mínima de 2 años en puestos similares en áreas de despacho/logística y/o ventas, preferentemente dentro de una Pymes.		
OBJETIVO DEL PUESTO: - Asegurar la obtención de la máxima rentabilidad del negocio realizando la mejor gestión logística que se requiera, desde la puesta a disposición de Vetacord de las mercaderías compradas, su posterior almacenamiento y cuidado, su despacho y la entrega al cliente de la mercadería en las condiciones pactadas.		
TAREAS PRINCIPALES: -Gestionar el personal a cargo. - Disponer y supervisar la recepción de mercadería. - Alertar a Gerencia sobre la mercadería próxima a vencer y sugiere acciones. - Controlar y coordinar la política de stocks. - Gestionar la devolución de mercaderías por parte del cliente. -Coordinar los medios de transporte propios y tercerizados para asegurar las políticas de despacho en tiempo y forma. -Controlar la existencia y solicitar los diferentes elementos de embalaje. -Confeccionar y mantener de un sistema de operaciones. - Coordinar y controlar mantenimiento de las instalaciones y equipos de la empresa. - Coordinar y controlar los vehículos propios de su área. - Realizar el Presupuesto anual del área. -Informar mensualmente a Gerencia los resultados de su gestión.		
Elaborado por: Astini – Merguerian- Rapallini	Aprobado por:	Fecha:



-PROYECTO FINAL DE GRADO -


	PERFIL DE PUESTO		Versión: 01
DEPARTAMENTO: Administración y RRHH		PUESTO: Administrador de RRHH	
SUBORDINADO A: Jefe de Administración		DEPENDIENTES: Sin dependientes.	
REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN:			
<p style="text-align: center;"> NO TIENE <input type="checkbox"/> PRIMARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO <input type="checkbox"/> TÉCNICO <input checked="" type="checkbox"/> UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO INCOMPLETO <input type="checkbox"/> </p>			
DETALLE DEL TÍTULO: Tecnicatura o Licenciatura en RRHH (Preferentemente)			
HORARIOS:			
<p>Horario habitual: : 08:00 a 17:00 hs. Fijo <input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/></p>			
<p>Jornada: Continua <input checked="" type="checkbox"/> Discontinua <input type="checkbox"/></p>			
Prolongación de jornada: no requiere.			
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS:			
<ul style="list-style-type: none"> -Paquete Office. -Ley de contrato de trabajo y legislación laboral vigente. -Convenio colectivo Comercio y Viajantes. No excluyente. - Sistema de Remuneraciones. 			
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> -Mínima de 1 año en el puesto o área de RRHH, preferentemente en Pymes. 			
OBJETIVO DEL PUESTO:			
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar adelante los procesos de Administración de RRHH, dando solución a los inconvenientes/reclamos, promoviendo oportunidades de mejora con el objetivo de satisfacer las necesidades en materia de RRHH, en un buen Clima Laboral. 			
RESPONSABILIDADES:			
<ul style="list-style-type: none"> -Es el responsable de coordinar y gestionar todas las tareas e información referente al personal. 			
TAREAS PRINCIPALES:			
<ul style="list-style-type: none"> -Coordinar y controlar los procesos administrativos del área, de acuerdo al marco legal y a las políticas internas definidas de todo el personal de la empresa. - Asegurar la correcta guarda de la documentación laboral, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes. - Coordinar y gestionar las Actividades Recreativas y de Capacitación. - Mantener informados a los Jefes de Área y Administración las novedades acerca de su personal. -Controlar el cumplimiento de presentación de la documentación requeridas a los Proveedores de Servicios a fin de cumplir con las exigencias legales. - Realizar conjuntamente con Gerencia el Sistema de Remuneraciones y Bandas Salariales de la empresa. - Informar las novedades mensuales al contador para realizar la liquidación de sueldos. - Actualizar los perfiles de puesto de toda la empresa. - Gestionar el Sistema de Evaluaciones de Desempeño del personal. - Realizar el seguimiento a todo el personal de la empresa. - Realizar la Gestión Integral de RRHH. 			
Elaborado por: Astini – Merguerian- Rapallini		Aprobado por:	Fecha:



	PERFIL DE PUESTO		Versión: 01
DEPARTAMENTO: Administración		PUESTO: Auxiliar de Administración	
SUBORDINADO A: Jefe de Administración		DEPENDIENTES: Sin dependientes.	
REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN:			
<p style="text-align: center;"> NO TIENE <input type="checkbox"/> PRIMARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO <input checked="" type="checkbox"/> </p>			
<p style="text-align: center;"> TÉCNICO <input type="checkbox"/> UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO INCOMPLETO <input type="checkbox"/> </p>			
DETALLE DEL TÍTULO: Preferentemente con Orientación a Gestión de Empresas			
HORARIOS:			
<p>Horario habitual: : 08:00 a 17:00 hs. Fijo <input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/></p>			
<p>Jornada: Continua <input checked="" type="checkbox"/> Discontinua <input type="checkbox"/></p>			
Prolongación de jornada: no requiere.			
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS:			
<ul style="list-style-type: none"> -Paquete Office. -Software Administrativo (Preferentemente) -Normas Contables vigentes. (Preferentemente) - Normas Previsionales y Fiscales vigentes. (Preferentemente) - Administración Contable. (Preferentemente) 			
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> -Mínima de 2 años en puestos administrativos, preferentemente dentro de una Pymes. 			
OBJETIVO DEL PUESTO:			
<ul style="list-style-type: none"> - Colabora con la coordinación, implementación, seguimiento y resultados de los procesos de la gestión administrativa. 			
TAREAS PRINCIPALES:			
<ul style="list-style-type: none"> -Proveer la información e informes necesarios según los requerimientos formales de los organismos tanto públicos (DGI, Inspección de Sociedades, etc.) y privados (Clientes, proveedores, bancos). -Proveer los informes solicitados por su superior inmediato y/o la Gerencia de la empresa. -Realizar e implementar los controles administrativos tendientes a mantener y preservar el patrimonio de la empresa. - Mantener actualizada la carga y procesamiento de la información tanto de su área como controlar la actualización de la carga de los demás sectores. - Controlarla veracidad de los documentos (Boletas de depósito, Facturas, etc.) - Controlar y conciliar cuentas por cobrar y a pagar. - Realizar periódicamente un inventario tanto de bienes de cambio como de uso. -Colaborar cuando por necesidad operativa el Call Center se encuentre superado. - Realizar trámites bancarios y en entidades públicas. 			
Elaborado por: Astini – Merguerian- Rapallini		Aprobado por:	
Fecha:			




-PROYECTO FINAL DE GRADO -

	<h2>PERFIL DE PUESTO</h2>	Versión: 01
DEPARTAMENTO: Administración		PUESTO: Tesorería
SUBORDINADO A: Jefe de Administración		DEPENDIENTES: Sin dependientes.
REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN:		
<p style="text-align: center;"> NO TIENE <input type="checkbox"/> PRIMARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO <input checked="" type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO INCOMPLETO <input type="checkbox"/> </p>		
DETALLE DEL TÍTULO: Preferentemente con Orientación a Gestión de Empresas		
HORARIOS:		
Horario habitual: : 08:00 a 17:00 hs. Fijo <input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/>		
Jornada: Continua <input checked="" type="checkbox"/> Discontinua <input type="checkbox"/>		
Prolongación de jornada: no requiere.		
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS:		
<ul style="list-style-type: none"> -Paquete Office. -Software Administrativo (Preferentemente) -Normas Contables vigentes. (Preferentemente) - Instrumentos bancarios. 		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:		
<ul style="list-style-type: none"> -Mínima de 2 años en puestos similares y/o provenir del área de ventas, preferentemente dentro de una Pymes. 		
OBJETIVO DEL PUESTO:		
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de controlar la correcta rendición de las cobranzas a clientes y pagos a proveedores. 		
TAREAS PRINCIPALES:		
<ul style="list-style-type: none"> -Controlar la correcta rendición de las cobranzas con la debida documentación. -Confeccionar las boletas de depósito. -Confección de pagos a proveedores. -Informar diariamente novedades surgidas de la confección de caja a la Gerencia General y/o los responsables de Administración y Operaciones. - Realizar trámites bancarios y en entidades públicas. -Asistir a la Gerencia General. 		
Elaborado por: Astini – Merguerian- Rapallini	Aprobado por:	Fecha:




-PROYECTO FINAL DE GRADO -

	<h2>PERFIL DE PUESTO</h2>	Versión: 01
DEPARTAMENTO: Ventas		PUESTO: Operador de Call Center
SUBORDINADO A: Gerencia General		DEPENDIENTES: Sin dependientes.
REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN:		
<p> NO TIENE <input type="checkbox"/> PRIMARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO <input checked="" type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO INCOMPLETO <input type="checkbox"/> </p>		
DETALLE DEL TÍTULO: Preferentemente con Orientación a Gestión de Empresas.		
HORARIOS:		
Horario habitual: : 08:00 a 17:00 hs. Fijo <input checked="" type="checkbox"/> Rotativo <input type="checkbox"/>		
Jornada: Continua <input checked="" type="checkbox"/> Discontinua <input type="checkbox"/>		
Prolongación de jornada: no requiere.		
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS:		
<ul style="list-style-type: none"> -Paquete Office. -Software Administrativo (Preferentemente) -Técnicas de Ventas (Preferentemente) -Negociación (Preferentemente). 		
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:		
-Mínima de 2 años en puestos similares y/o provenir del área de logística, preferentemente dentro de una Pymes.		
OBJETIVO DEL PUESTO:		
- Responsable de velar por la satisfacción del cliente a través del trato telefónico.		
TAREAS PRINCIPALES:		
<ul style="list-style-type: none"> -Gestionar la Cartera de Clientes. - Realizar ventas en forma telefónica, incentivando al cliente para que compre/utilice los productos señalados por Vetacord. - Asesorar al Cliente, en aspectos relacionados a Medicación Veterinaria y Alimentos Balanceados para mascotas. - Generar la facturación en tiempo y forma. - Gestionar los reclamos de los Clientes. 		
Elaborado por: Astini – Merguerian- Rapallini	Aprobado por:	Fecha:




-PROYECTO FINAL DE GRADO -

		<h2>PERFIL DE PUESTO</h2>		Versión: 01	
DEPARTAMENTO: Ventas			PUESTO: Vendedor Viajante		
SUBORDINADO A: Gerencia General			DEPENDIENTES: Sin dependientes.		
REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN:					
NO TIENE <input type="checkbox"/>		PRIMARIO <input type="checkbox"/>		SECUNDARIO <input checked="" type="checkbox"/>	
TÉCNICO <input type="checkbox"/>		UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/>		SECUNDARIO INCOMPLETO <input type="checkbox"/>	
DETALLE DEL TÍTULO: Preferentemente con Orientación a Gestión de Empresas.					
HORARIOS:					
Horario habitual: : Según necesidades del Cliente y Rutas de viaje.			Fijo <input type="checkbox"/>		Rotativo <input checked="" type="checkbox"/>
Jornada: Continua <input type="checkbox"/>		Discontinua <input checked="" type="checkbox"/>			
Prolongación de jornada: Dependiendo el cronograma establecido en las Rutas de Viaje, se puede requerir permanencia en determinada localidad por más de un día.					
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS:					
-Paquete Office. -Manejo de Automotores. (Excluyente) -Técnicas de Ventas (Preferentemente) -Negociación (Preferentemente).					
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:					
-Mínima de 2 años en puestos similares y/o provenir del área de logística, preferentemente dentro de una Pymes.					
OBJETIVO DEL PUESTO:					
- Responsable de velar por la satisfacción del cliente, realizando una correcta gestión de ventas y cobranzas.					
TAREAS PRINCIPALES:					
-Gestionar la Cartera de Clientes. - Realizar ventas, incentivando al cliente para que compre/utilice los productos señalados por Vetacord. - Asesorar al Cliente, en aspectos relacionados a Medicación Veterinaria y Alimentos Balanceados para mascotas. - Generar la facturación en tiempo y forma. - Gestionar los reclamos de los Clientes. - Cumplir con el envío de "Notas de pedido electrónicas" en tiempo y forma. - Realizar la cobranza a Clientes. - Gestionar la devolución de Mercaderías.					
Elaborado por: Astini – Merguerian- Rapallini		Aprobado por:		Fecha:	



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

	<h2>PERFIL DE PUESTO</h2>		Versión: 01
DEPARTAMENTO: Operaciones		PUESTO: Preparador y Despachante	
SUBORDINADO A: Jefe de Operaciones		DEPENDIENTES: Sin dependientes.	
REQUERIMIENTOS DE EDUCACIÓN:			
<p> NO TIENE <input type="checkbox"/> PRIMARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO <input checked="" type="checkbox"/> TÉCNICO <input type="checkbox"/> UNIVERSITARIO <input type="checkbox"/> SECUNDARIO INCOMPLETO <input type="checkbox"/> </p>			
DETALLE DEL TÍTULO: Preferentemente con Orientación a Gestión de Empresas			
HORARIOS:			
Horario habitual: : Turno 1: 08 a 17hs. Turno 2:09 a 17hs Fijo <input type="checkbox"/> Rotativo <input checked="" type="checkbox"/>			
Jornada: Continua <input checked="" type="checkbox"/> Discontinua <input type="checkbox"/>			
Prolongación de jornada: Disponibilidad para realizar horas extras, si el volumen de pedidos así lo requiere.			
REQUISITOS DE CONOCIMIENTOS:			
<ul style="list-style-type: none"> -Paquete Office. -Logística (Preferentemente) -Gestión de stocks. (Preferentemente) - Documentación contable (Remito, Factura, Orden de compra) 			
REQUISITOS DE EXPERIENCIA:			
<ul style="list-style-type: none"> -Mínima de 2 años en puestos similares en áreas de despacho/logística, preferentemente dentro de una Pymes. 			
OBJETIVO DEL PUESTO:			
<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de recibir, organizar y despachar la mercadería. 			
TAREAS PRINCIPALES:			
<ul style="list-style-type: none"> -Recibir la mercadería asegurándose que las mismas coincidan con la cantidad y calidad indicadas en la factura y/o remito. -Entregar la factura y/o remitos al área de Administración. - Almacenar la mercadería y llevar los stocks correspondientes. -Preparar los pedidos de mercadería para los clientes. -Colaborar cuando por necesidad operativa el Call Center se encuentre superado. 			
Elaborado por: Astini – Merguerian- Rapallini		Aprobado por:	
Fecha:			

Anexo V: Manual de procedimientos administrativos para la Gestión de Recursos Humanos

Procedimiento Reclutamiento y Selección

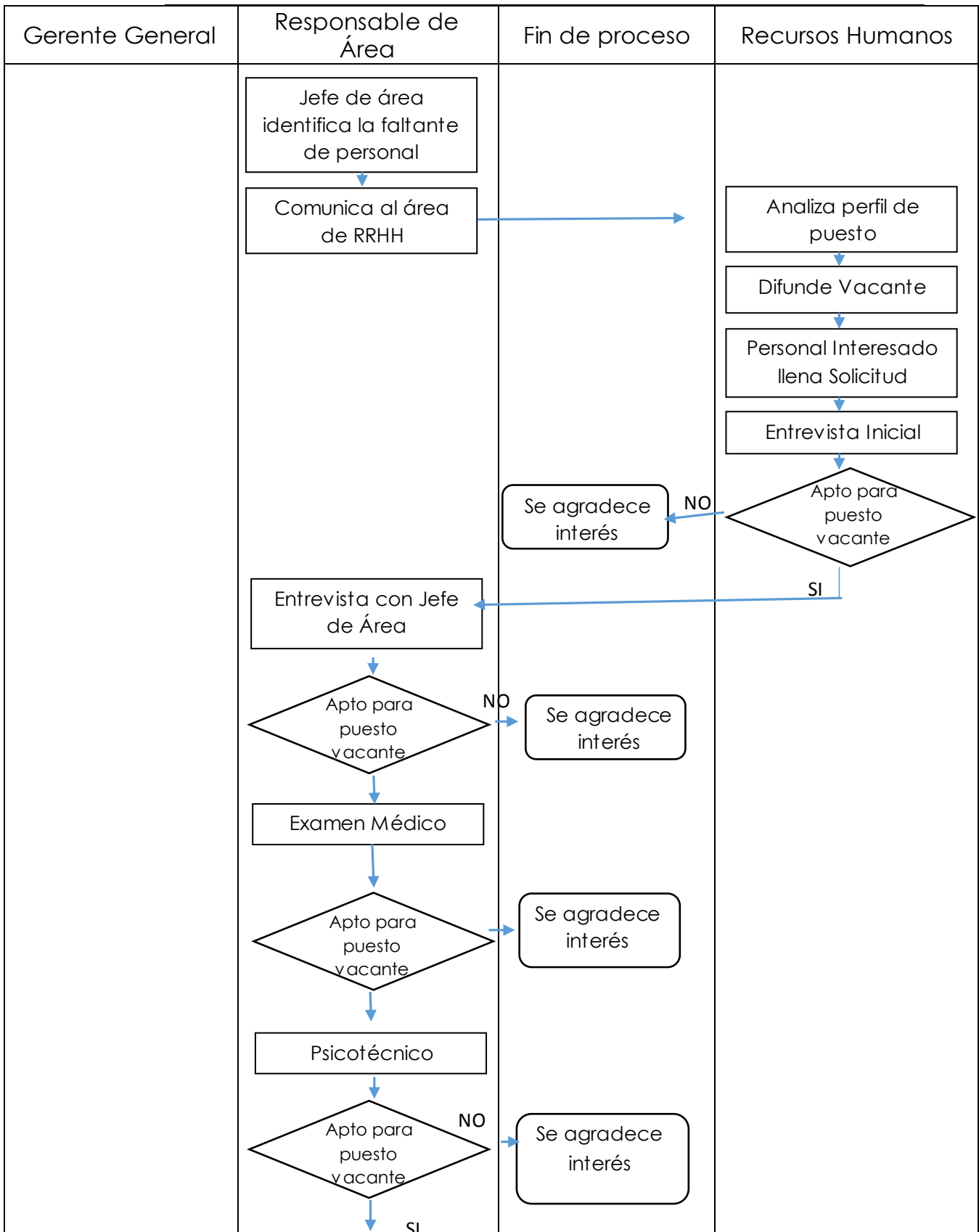
1. Jefe de área identifica la necesidad de cubrir un puesto de trabajo.
2. Comunica al área de Recursos Humanos a través de mail, en donde debe especificar, puesto que se desea ocupar, cuantas personas se necesitan para cubrir la vacante solicitada, periodo de tiempo estimado para ingreso de personal.
3. Recursos Humanos recibe pedido de búsqueda de personal.
4. Analiza el perfil de puesto necesario para cubrir el mismo, basándose en los perfiles de puestos establecidos en donde indica capacidades, habilidades, edad, sexo, etc.
5. Recursos Humanos realiza comunicado interno y difunde al personal que integra la empresa.
6. Personal interesado llena solicitud y envía a Recursos Humanos.
7. Recursos Humanos analiza perfiles, de no conseguir el perfil deseado dentro de la empresa se realiza la búsqueda externa del personal a través de los diferentes medios de comunicación, mail, teléfono, diario, consultora, etc.
8. Luego de analizar los perfiles y seleccionar los idóneos para el puesto, se comienza con las entrevistas iniciales. En donde el Recurso Humanista realiza un filtro de los candidatos.
9. Los candidatos que no han sido seleccionados se les agradece vía mail su presencia.
10. Recursos Humanos se comunica con el Jefe de área y le envía los Curriculums seleccionados, programando con los solicitantes fecha y hora de entrevista con el mismo.
11. Jefe de área selecciona el candidato que considera correcto para el puesto e informa a Recursos Humanos dicha decisión.
12. Recursos Humanos se comunica con el postulante y le informa día, lugar y hora para realizarse el análisis médico.



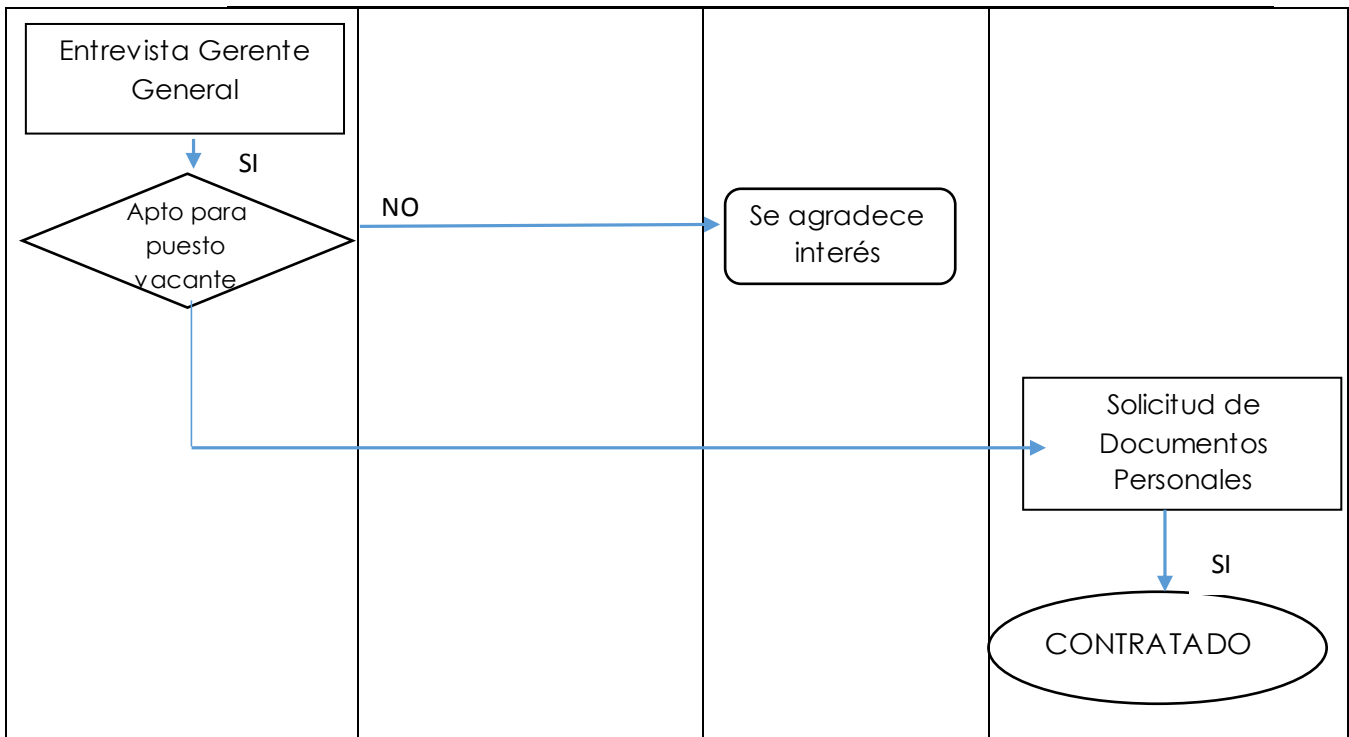
-PROYECTO FINAL DE GRADO -

-
13. De dar negativo el análisis se informa al solicitante y agradece por su interés.
 14. De dar positivo el análisis medico se envía al postulante a la realización del análisis psicotécnico.
 15. De dar negativo el análisis se informa al solicitante y agradece su interés.
 16. Se comunica a Gerente General la elección de candidato y establece entrevista para que el mismo apruebe al postulante seleccionado por Recursos Humanos y Jefe de área.
 17. Si el Gerente aprueba al postulante, se le comunica al mismo fecha de ingreso, y documentación a brindar para la realización de los legajos. De no ser aprobado el postulante, se le agradece al mismo y se entrevista al segundo seleccionado por Recursos Humanos y Jefe de área.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -



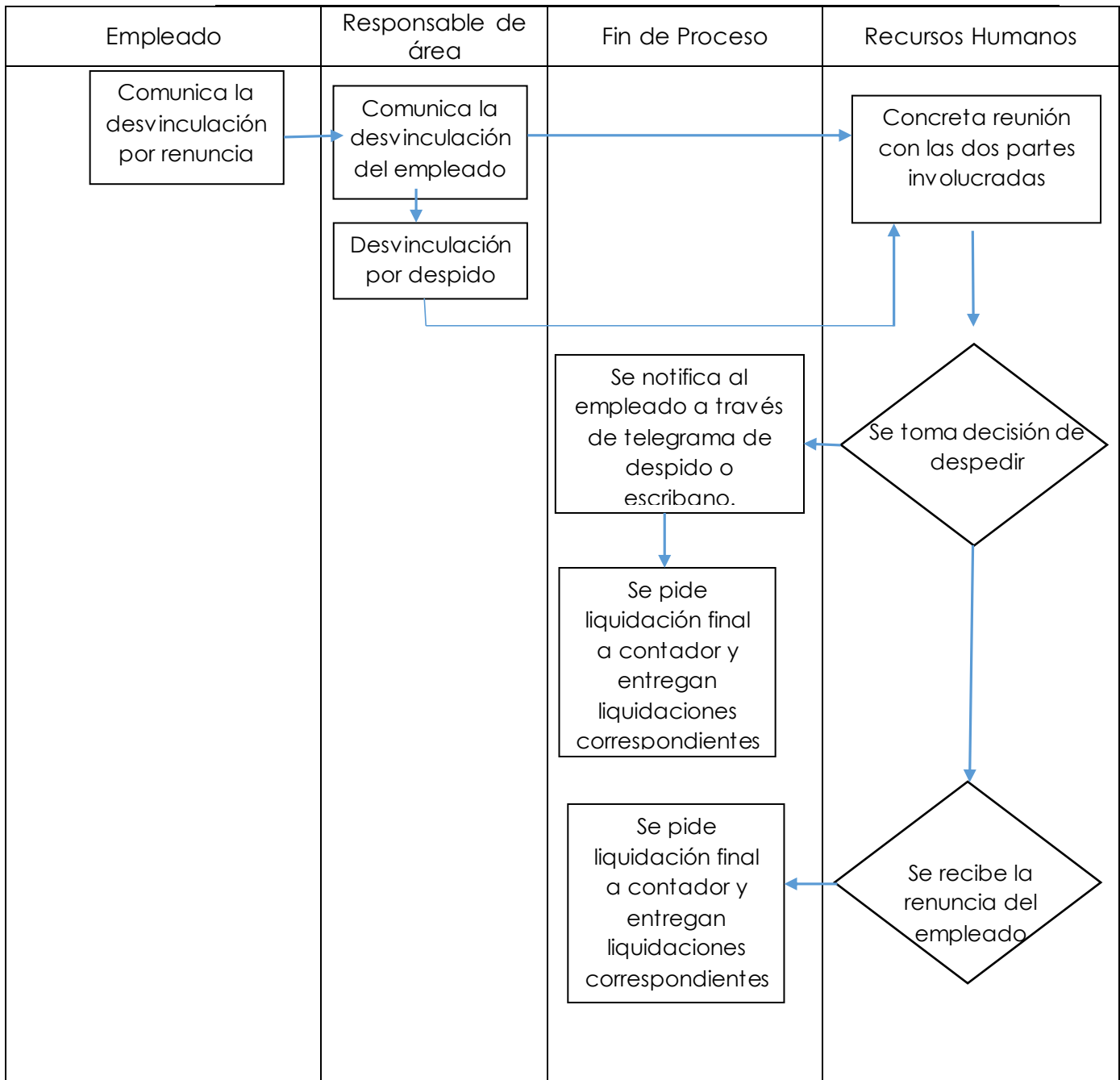
-PROYECTO FINAL DE GRADO -



Desvinculación

1. Se comunica desvinculación a Recursos Humanos.
 - Empleado renuncia e informa a Jefe de área dicha decisión, enviando el correspondiente telegrama de renuncia.
 - Jefe de área informa a Recursos Humanos la necesidad de despedir a un empleado, y motivo por el cual es pertinente tomar dicha decisión.
2. Recursos Humanos concreta reunión con ambas partes para mediar y escuchar a los involucrados.
3. Desvinculación.
 - Ingresar telegrama de renuncia.
 - Envía telegrama de despido o se despide ante escribano.
4. Se pide a contaduría liquidación final correspondiente e informa al trabajador para que busque la misma luego del cuarto día hábil.
5. Se realiza entrevista de desvinculación.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

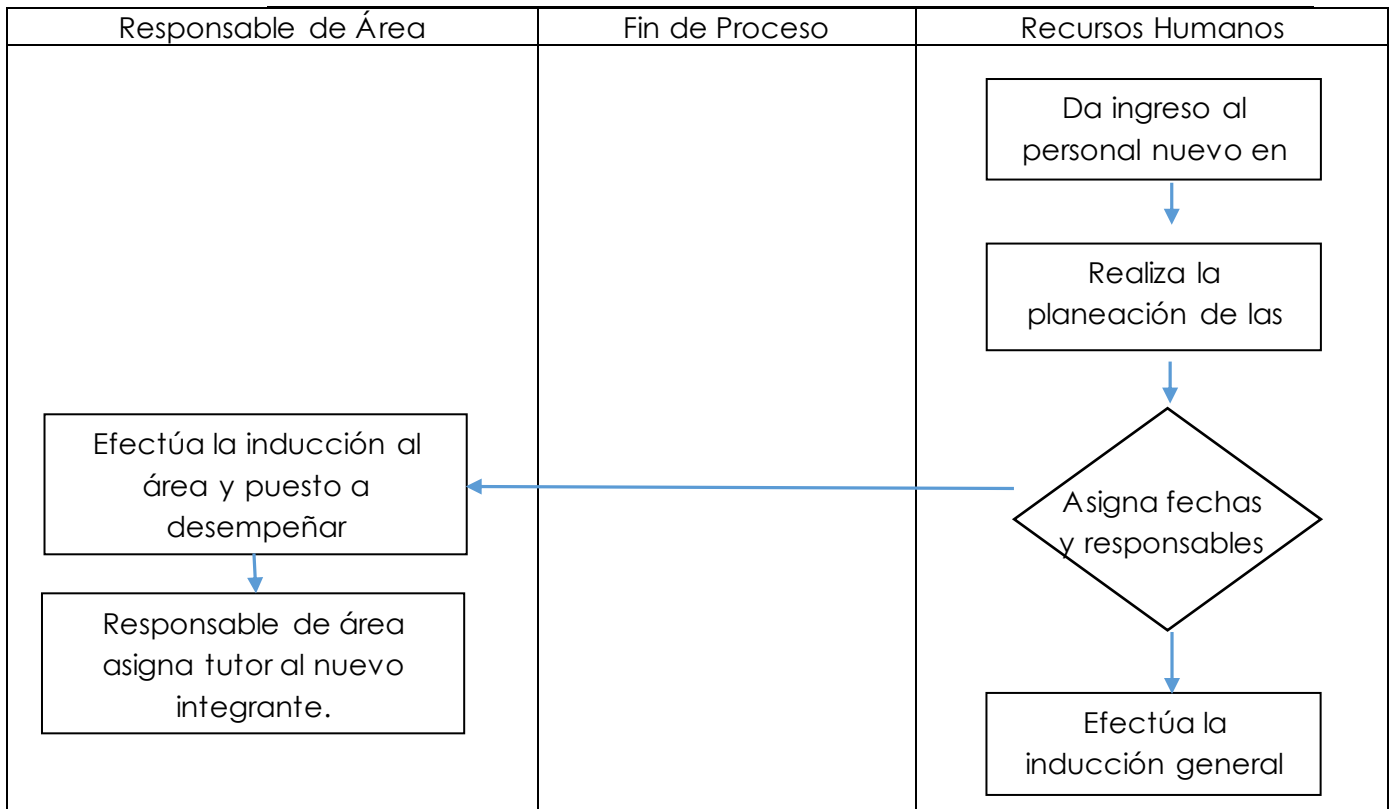




Inducción

1. Recursos Humanos recepciona a la nueva persona.
2. Como primer instancia confeccionan el legajo de la persona que debe contener: Ficha personal, DNI, CUIL, DNI, esposa, conyugue, hijos, Alta AFIP, Contrato, Fijación de domicilio, en caso de mudarse debe traer la correspondiente constancia de cambio de domicilio y llenar nuevamente la ficha. Constancia de recepción y aceptación de manual de ética, normas internas, código de seguridad, política de confidencialidad. Planilla de talles de uniforme, Curriculum Vitae, Análisis Médicos, Psicotécnico.
3. Realiza la planeación de la inducción teniendo en cuenta todos los aspectos básicos del puesto.
4. Se asignan responsables para cada temática y una fecha estimada para seguir un cronograma.
5. El responsable del área de la persona que ingresa efectúa la inducción al puesto y al área.
6. El ingresante debe con el cronograma establecido efectuar todas las actividades planificadas.

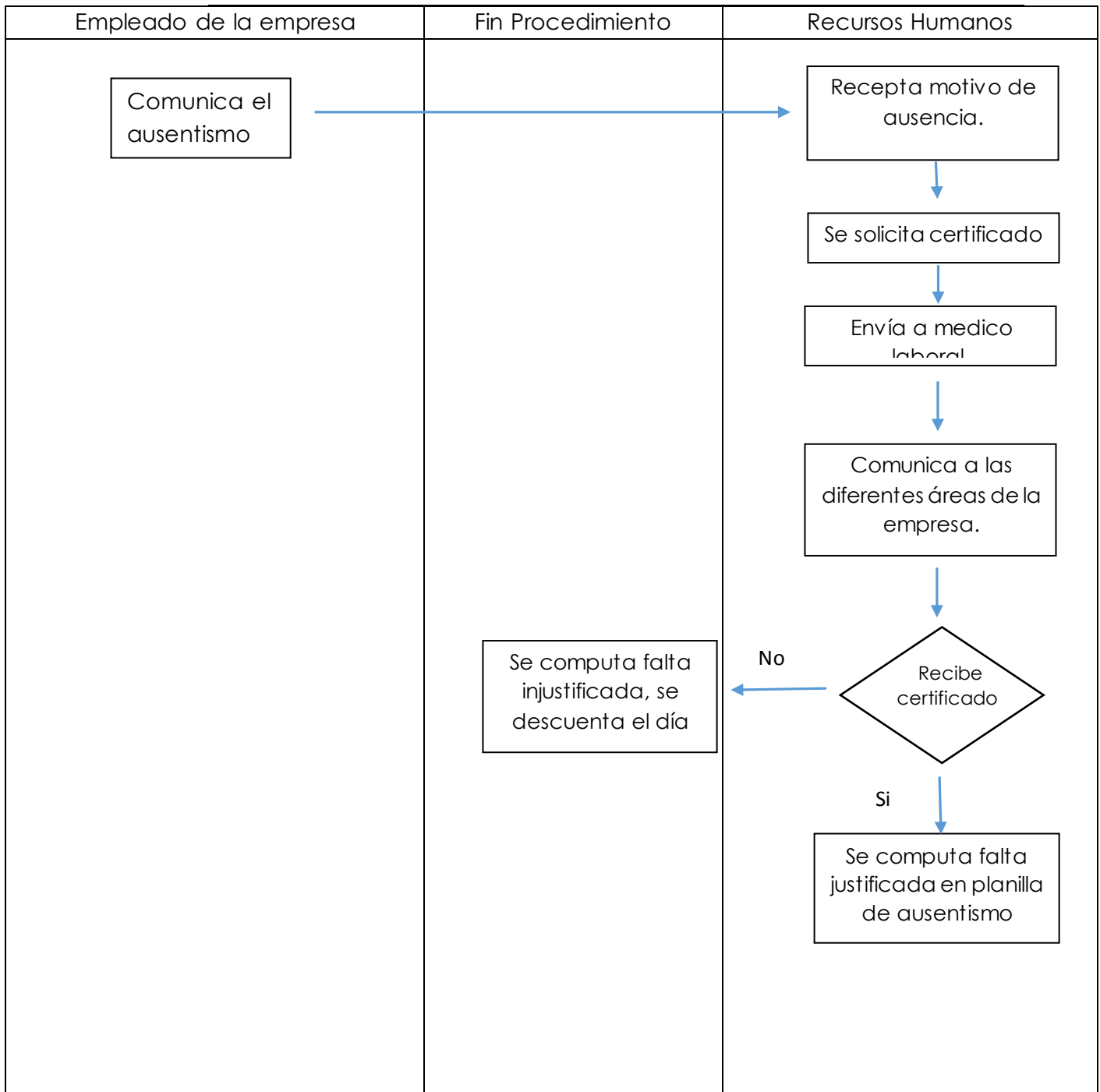
-PROYECTO FINAL DE GRADO -



Ausentismo

1. El empleado comunica el ausentismo a su jefe inmediato.
2. Jefe de área informa de ausentismo y pide certificado médico o certificado que abale la falta.
3. Para la VALIDEZ del CERTIFICADO debe contener en forma clara y sin correcciones:
 - Nombre, Apellido y DNI
 - Diagnóstico Legible (enfermedad) o motivo por el cual ha faltado
 - Días de Reposo Otorgados, o días que necesita para resolución de ausencia.
 - Firma y Sello del Médico Tratante, persona, ente involucrado en el trámite.
4. En caso de ser ausencia por enfermedad Recursos Humanos envía medico laboral al establecimiento del empleado.
5. Recursos Humanos comunica la ausencia al personal que trabaja con dicho empleado.
6. En caso de no presentar certificado se computa la falta como injustificada y se descuenta el día.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -



Anexo VI: Manual de Inducción empresarial

Bienvenidos




Estimado Colega.

Nos es un enorme placer darle la bienvenida a nuestra organización. A partir de ahora se sumergirá en un mundo nuevo, en el que esperamos se sienta cómodo y contenido.

En la empresa tenemos la misión de construir entre todos un excelente lugar de trabajo. Todas las áreas que integran la empresa se encuentran al servicio de dicho objetivo. Para nosotros la participación activa es fundamental, ya que consideramos que el buen clima laboral se logra entre todos.

Esperamos que su adaptación a la empresa sea una experiencia positiva.



Normas de comportamiento e indicaciones de protección en la empresa.

Recomendaciones Generales.


- No se permite el ingreso de objetos o materiales que puedan ser confundidos con los bienes de la empresa.
- Se prohíbe sacar fotografías en el interno de la organización sin autorización.
- No está permitido fumar dentro de las instalaciones, los lugares para fumadores se encuentran señalizados, deberán cuidar el medio ambiente tirando las colillas en los cestos de basura. El horario en el cual podrán realizar dicha acción es dentro de la media hora de descanso establecida en cada jornada laboral

Teléfonos Útiles de Contacto

- Emergencias
- Servicio Bomberos
- Recursos Humanos
- Administración
- Expedición:
- Call Center:
- Gerencia:
- Marketing:

Misión, Visión, Valores y Atributos

Misión



“Maximización de beneficios para satisfacer las necesidades de la industria veterinaria, siendo abastecedores eficientes del médico veterinario, en todos los insumos que necesita para desarrollar su tarea profesional, basándonos en el mejoramiento continuo de nuestros servicios, calidad y costos.”

Visión

“Ser un referente nacional en la distribución de productos de uso veterinario.”

Valores y atributos

- Calidad: brindar a toda la cadena comercial y al consumidor final el aseguramiento de la calidad, basándonos en las normas de calidad y seguridad total que rigen a este tipo de industria.
- Compromiso: brindar a nuestros consumidores el mejor producto en tiempo y forma, garantizando su calidad. Ofreciendo puestos de trabajo estables a todo personal que integre nuestra organización.
- Innovación: búsqueda e implementación de nuevas tecnologías, productos, medios de comunicación que faciliten el contacto de los vendedores con los clientes mejorando nuestros métodos de distribución.
- Conducta ética: trabajar en conjunto buscando la evolución constante de nuestra empresa, formando parte de la misma actuando con integridad moral, lealtad y respeto.

- Seguridad y Salud: cumplir con las normas de seguridad e higiene concientizando a nuestros empleados para que puedan trabajar seguros, sin ningún riesgo que pueda dificultar su salud.
- Trabajo en equipo: implementación de un sistema de mejora continua, buscando cumplir con los objetivos tanto de la empresa como de las personas que la integran, nos basamos en el crecimiento contante fomentando el compañerismo.

Historia

La empresa abre sus puertas el 2 de mayo de 1979, en la calle Paraná 343 de la ciudad de Córdoba.

Todo comienza cuando Jorge R. Lewis y Rubén D. Simari, aceptan la propuesta de Rosenbusch de constituirse en los depositarios de sus productos para el centro y norte de Córdoba, Catamarca, La Rioja, Santiago del Estero y Tucumán.

Para encarar este desafío, se suman los hermanos Rickard, siendo el Dr. Marcelo Rickard el primer asesor técnico del nuevo emprendimiento.

En mayo de 1981 con la necesidad de disponer de más espacio ante la incorporación de nuevas distribuciones y productos, se trasladan a la propiedad que ocupan hasta el día de hoy, con más de 300 mts² de oficinas, depósito y cámaras frigoríficas que garantiza la constante refrigeración de vacunas.

Se va transformando así, en el mayor distribuidor de medicamentos para pequeños y grandes animales del centro de la provincia de Córdoba y el NOA, con cifras que asombran, como las 57.000.000 dosis de vacunas anti-ftosa que se entregaron hasta el 30 de abril de 1999, fecha en que el SENASA declara a la Argentina libre de su enfermedad.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

En el año 1985 los hermanos Rickard se retiran de la empresa y venden sus acciones a Lewis y Simari, quedando los fundadores originales como únicos dueños.

En 1990, se produce una nueva modificación en el paquete accionario cuando Rubén D. Simari deja la actividad empresarial y Jorge R. Lewis queda como único titular de la firma.

En 1987, atendiendo a las nuevas tendencias del mercado, que muestran un fuerte crecimiento del segmento “pequeños animales”, se incorporan dos grandes rubros: alimentos balanceados y accesorios para mascotas. Se diversifica así el negocio que hasta ese momento se concentraba en vacunas y medicamentos para grandes animales. Es por estos años que se suma a la empresa la nueva generación de Lewis. Teresa en Administración y Jorge (H) en el área de ventas y Marketing.

El 2000 llega con una reingeniería integral que tuvo por objetivo sumar mayores beneficios para los médicos veterinarios.

Así es que se modernizan los procesos administrativos, de compras, facturación y estadísticas; se implementa un programa de capacitación para el personal del área comercial, se conforma el call center y se llevan adelante una serie de mejoras edilicias que optimizan la logística y estética de la empresa. También se trabaja sobre la imagen institucional, mejorándola y actualizándola a través de un rediseño del isologotipo todas las comunicaciones.

En octubre del 2003, haciendo realidad los planes de expansión, se incorpora al área de distribución las provincias de Salta y Jujuy, con una excelente respuesta de los profesionales de la zona y gran apoyo de las empresas proveedoras.

Comienza así una nueva década en la vida de la organización orgullosos de los objetivos cumplidos y con el mismo entusiasmo del primer día.

Estamos íntegramente al servicio médico veterinario, teniendo como prioridad, brindarle servicios y productos de marcas reconocidas que satisfagan las necesidades de pequeños y grandes animales.

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Nos importan y preocupan las inquietudes de nuestros clientes, sus necesidades y las vivencias profesionales de cada día, porque son ellas quienes nos ayudan a cumplir nuestra labor de manera eficiente.

Nos esforzamos por generar propuestas, asociadas con laboratorios líderes, beneficios comerciales e intelectuales que promuevan su formación y le permitan desarrollarse profesionalmente. Así como de apoyar al Colegio Médico Veterinario de la Provincia de Córdoba, en sus iniciativas, que persiguen el mismo objetivo.

Nos ocupamos de construir vínculos duraderos, con los cliente y los proveedores basados en la confianza y el trabajo de equipo, estamos convencidos que son el camino para llegar a los mejores resultados y al pleno desarrollo del sector veterinario.

Información

Respetamos la confidencialidad y garantizamos la integridad y disponibilidad de la información bajo nuestra responsabilidad.

Conducta esperada:

- Mantener en sigilo la información confidenciales o restrictas a las que tenga acceso, o que sean confiadas en razón de sus responsabilidades y funciones.
- No reproducir ni divulgar dicha información, en su totalidad o parcialmente, salvo bajo autorización por parte del propietario de la misma o siendo exigido por ley o por decisión judicial.
- No utilizar esta información para obtener ventajas propias o de terceros.
- Proveer información autorizada de forma completa, precisa, clara y oportuna.

Patrimonio



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

- Velar por el buen uso y conservación del patrimonio para que no ocurran pérdidas, daños o desperdicios.
- Respetar la propiedad intelectual, protegida o no, por derechos autorales, patentes o marcas registradas.
- No utilizar el patrimonio de la empresa para fines particulares o en beneficio de terceros.
- Comunicar cualquier caso de hurto, robo, fraude o retirada no autorizada del patrimonio de la organización.



Colaboradores y Ambiente de Trabajo

Valoramos a los colaboradores por medio de la gestión participativa, de la creación de oportunidades de desarrollo personal y profesional, capacitación, reconocimiento del buen desempeño, remuneración y beneficios. Invertimos, en un ambiente de trabajo seguro, saludable y de relación personal interna respetuosa, cuya preservación depende de nuestra conducta.

Desempeño, Educación y Capacitación

- El colaborador debe adquirir y aplicar los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para el buen desempeño de su función.
- El colaborador debe aprovechar los recursos ofrecidos por la empresa para la adquisición de conocimiento.
- Los administradores deben tomar decisiones de reclutamiento interno de forma imparcial, libre de favoritismos y basado en criterios técnicos.
- Los administradores deben evaluar, orientar individualmente y suministrar informaciones que favorezcan el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

Discriminación en el Ambiente de Trabajo

Respetamos la diversidad, no admitiendo la discriminación o perjuicio de cualquier naturaleza, sea etnia, religión, cultura, edad, sexo, convicción política, nacionalidad, religión, estado civil, condición física e intelectual.

Se espera:

- Relacionarse dentro del más elevado estándar de respeto humano y profesional, independientemente del cargo que ocupa, de la función que desempeñe y el tiempo en la empresa.

Violencia

No admitimos manifestaciones de violencia bajo cualquier forma, tanto en el ambiente de trabajo, como en los espacios de esparcimiento.

Comunidad

Consideramos en nuestras decisiones el análisis de los impactos potenciales en la vida de la comunidad, fortaleciendo el desarrollo económico, ambiental y social.

Comunicación

La comunicación con todas las partes interesadas es de forma transparente y fidedigna.

Se espera que se respete en cualquier relacionamiento los órganos de comunicación social.

Programa 5 “S”


Implementación de un “Programa 5 S”

¿Qué es un “Programa 5 S”?

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Es una metodología práctica para el establecimiento y mantenimiento del lugar de trabajo bien organizado, ordenado y limpio, a fin de mejorar las condiciones de seguridad, calidad en el trabajo y en la vida diaria.

Está integrado por cinco palabras japonesas que inician con la letra "s", que resumen tareas simples que facilitan la ejecución eficiente de las actividades laborales. Las cinco palabras utilizadas son:



Seiri – Clasificar: significa eliminar del área de trabajo todos los elementos innecesarios y que no se requieren para realizar nuestra labor.

Seiton – Ordenar: consiste en organizar los elementos que hemos clasificados como necesarios de modo que se puedan encontrar con facilidad.

Seiso – Limpiar: significa eliminar el polvo y la suciedad de todos los elementos del lugar de trabajo

Seiketsu - Estandarizar: es la metodología que nos permite mantener los logros alcanzados con la aplicación de las tres primeras "s".

Shitsuke – Disciplina: Significa convertir en hábito el empleo y utilización de los métodos establecidos y estandarizados para la limpieza en el lugar de trabajo.

Las tres primeras palabras indican acciones simples y rutinarias y las dos últimas palabras tienen el propósito de crear las condiciones necesarias para mantener en estado óptimo el desarrollo de las tres primeras, incorporándolas en las actividades cotidianas de manera natural y hacerlas una costumbre, para obtener los resultados esperados. La estrategia de las 5S no solo es aplicable a los lugares de trabajo de la empresa, sino que aplica también en la parte personal y en la vida diaria.

Seguridad en el Trabajo

Elementos de Seguridad:

Utilice los elementos de seguridad Obligatorios en el puesto de trabajo

- Uso de Casco de Seguridad
- Uso de Lentes de Seguridad



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

-
- Uso de Protección Auditiva
 - Uso de Calzado de Seguridad
 - Uso de Guantes de Protección

Recomendaciones de orden y limpieza:

- Mantenga su puesto de trabajo limpio.
- Las tarimas con materiales deben estar ordenadamente acomodadas
- Los motores o partes, que se van descartando durante la producción, deben estar lo más ordenadamente posible
- Los materiales almacenados en los racks del depósito, deben estar ordenados, estables para que no se caigan
- Los recortes de cartones, chapas, suciedades de la limpieza del puesto, etc. Se depositaran en los tachos de residuos que cada sector debe tener, a los efectos de no ir dejando elementos de descarte o para tirar, en cualquier parte y que signifiquen un riesgo de accidente.

Recomendaciones Para trabajos en Maquinas:

- Conozca la operación de su máquina. Pregunte si tiene dudas.
- Respete el ciclo de la máquina.
- Utilice los elementos de protección personal requeridos para el puesto
- No introduzca la mano en zona de riesgo, para cualquier intervención para la maquina
- No burle, quite o anule los dispositivos de seguridad como paradas de emergencia, compuertas, etc.
- No utilice maquinas que no conoce o no está autorizado
- No intente realizar operaciones eléctricas, si no es su función
- Informe a su supervisor cualquier anomalía que detecte en la maquina

Prevención de Incendios:

- Está terminantemente prohibido fumar dentro de la planta, depósitos u oficinas.
- No haga tareas que impliquen generación de temperaturas como corte, amolado, etc. Sin las debidas precauciones del caso.



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

- Si se produce un derrame de líquido inflamable, lo secara de inmediato sin dejar rastros.
- No obstruya los equipos de lucha contra el fuego como matafuegos, mangueras de incendio, etc.
- Mantenga las salidas de emergencia libres, no las obstruya con materiales.
- Súmese a la Brigada de Incendio de la Planta, será bienvenido.

Prevención de Accidentes en la Vía Pública:

Antes de subir a una moto o bicicleta:

- Vigile el estado de las cubiertas, frenos y luces.
- Lleve siempre las luces reglamentarias, una luz blanca adelante y una roja detrás.
- Si conduces de noche o en penumbra, utiliza dispositivos reflectores para que los demás puedan verte.
- Para salir en bicicleta o en moto debes usar casco.
- Usa lentes para evitar el lagrimeo por el viento en los ojos y la acción de insectos, polvo o partículas que puedan impactarte.
- Cuando este bajo tratamiento médico o ingieras medicamentos que puedan alterar tus sentidos es conveniente no conducir.
- No conduzcas después de una reunión en la que has ingerido alcohol.
- En bicicleta o en moto, nunca circules en contramano.
- Respeta los semáforos.
- En la calle circula bien arrimado a la derecha.
- Nunca circules demasiado pegado a los vehículos estacionados, alguien podría salir de golpe o abrir una puerta sin mirar.
- Si llevas acompañante asegúrate que también lleve puesto su casco.
- Conduce a la velocidad del tránsito.

Anexo VII: Indicadores de Gestión

Indicadores de Gestión de Recursos Humanos

La medición de algunos aspectos del área de Recursos Humanos es de suma importancia a la hora de poder adelantarnos a los problemas y accionar de forma preventiva frente resultados negativos. La medición no puede entenderse solo como un proceso de recolección de datos, sino que debe insertarse de forma adecuada al proceso de toma de decisiones ya que el objetivo es facilitar al Gerente General información que le permita diagnosticar los problemas y evita tomar decisiones erróneas porque se basa en datos concretos.

Hay que tener en cuenta que medir es comparar una magnitud con un patrón preestablecido, la clave de este consiste en elegir las variables críticas para el éxito del proceso, y con ello obtener una gestión eficaz y eficiente.

En lo que refiere a la gestión de recursos humanos, si partimos del hecho de que el factor humano es el elemento estratégico de importancia que explica el valor de la organización y la capacidad de diferenciación de la misma respecto a las demás, resulta de suma importancia realizar mediciones de cómo se está gestionando.

La gestión del área de recursos humanos se puede comenzar midiendo en aspectos básicos de su funcionamiento como la accidentabilidad laboral, la rotación de personal y el ausentismo, lo que permitirá a la organización conocer su eficiencia y el impacto que tiene a nivel macro cada uno de los procesos propios del área.

Asimismo, encontramos que existen paradigmas que tiene que tener en cuenta a la hora de poner en práctica la medición de la gestión de Recursos Humanos.

- 1- La medición puede tomar un rol de justificación para castigos si son utilizadas de forma errónea. Muchas personas pueden pensar que al realizar mediciones sobre procesos que puedan tener alguna falla es



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

para castigar, cuando el objetivo principal de la medición es justamente detectar con antelación dichas situaciones. Por lo que no se deben utilizar las mediciones como mecanismos de presión y justificación para sanciones porque se creará un rechazo hacia los mismos.

- 2- Es una tarea nueva por lo que puede llegar a tener algún rechazo por sentirse como un trabajo extra y que no tienen tiempo para realizarla. Para ellos es importante destacar que antes de alguna u otra forma también se llevaban a cabo controles seguramente de manera desorganizada y la importancia que tiene el control para las organizaciones.
- 3- Pueden presentarse rechazos por creer que es una tarea difícil, pero esto es subjetivo y depende como la persona lo vea. Si bien es real que existen algunos cálculos para casos especiales que por su importancia lo ameritan, la mayoría basta con poner en práctica sencillas fórmulas matemáticas.
- 4- Al ser un área que trabaja con la gente y tener conceptos subjetivos, muchas veces se llega a la conclusión que hay cosas imposibles de medir.
- 5- La medición puede ser vista como algo costoso, principalmente por el tiempo que se emplea en esta tarea, para ello hay que tener en cuenta que no vamos a medir todo sino las variables más representativas.

Para realizar la medición se utilizan los indicadores. Se ha definido el indicador como la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o hecho que se desea controlar. El poseer indicadores nos posibilita contar con evidencia de una situación y tomar decisiones basadas en hechos y no solamente en percepciones. Asimismo, los indicadores brindan un

lenguaje común para intercambiar información con otras áreas de la empresa así como comunicar previsiones y resultados

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que les permitirá analizar el desarrollo de la gestión el cumplimiento de las metas respecto al objetivo trazado por la organización.

- **Ausentismo**

El ausentismo laboral es un fenómeno que afecta a la organización hoy en día, el mismo puede mostrar no solamente problemas a nivel personal de los trabajadores sino también problemas organizacionales que terminan provocando la ausencia de los mismos por disconformidades o condiciones insatisfechas. Es un factor que es difícil de prever y genera muchas veces desconcierto ya que la planeación de toda actividad está sujeta a la disponibilidad de la mano de obra.

Cantidad de días de ausencia

Fórmula:----- X 100

Cant. de personas x cantidad de días potenciales de trabajo

Es importante saber que existen dos tipos de ausentismo, por un lado está el no controlable donde entran los accidentes, las enfermedades y las faltas con y sin aviso. Por otro lado existe también un ausentismo controlable y que puede gestionarse como las vacaciones, períodos de licencias y próximas jubilaciones que permitirán a la empresa poder llevar una organización del mismo.

Se definió que será un indicador mensual y global de todas las áreas que tiene la empresa.

- **Rotación de personal**

Esto se trata en el volumen de entrada y salida de gente de la organización en un tiempo determinado. El índice puede presentarse de forma anual o

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

mensual y compararlo con períodos anteriores o empresas que tengan forma similar de calcularlo, muchas veces no es conveniente poner un estándar de objetivo.

Éste índice permitirá hacer foco en la selección de determinadas áreas donde el nivel de rotación es alto, prever necesidades de incorporaciones, revisar los beneficios y compensaciones y analizar las posibles causas de la rotación.

Existen distintas formas de medir la rotación y cada una de ellas nos deja un análisis distinto:

- 1- Para la planificación de personas: Se tienen en cuenta tanto los ingresos como los egresos que se registraron en un período de tiempo determinado. Éste indicador principalmente representa el movimiento interno de personas que tenemos adentro de la organización, muchas veces también muestra el crecimiento ya que no todo ingreso es por cobertura de una vacante sino también por expansión.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Ingresos + Salidas} / 2}{\text{Total de empleados del período}} \times 100$$

- 2- Análisis de las salidas: Se tienen en cuenta tanto las salidas voluntarias y las definidas por la empresa. Éste índice sirve para poder hacer una predicción de los gastos de selección que la empresa debe afrontar por año ya que se tienen en cuenta todos los egresos, los cuales van a ser reemplazados y generan una necesidad de selección.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Salidas} \times 100}{\text{Total de empleados del período}}$$

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

- 3- Salidas voluntarias: Acá nos es de interés saber cuántas personas se fueron de nuestra compañía por voluntad propia. Lo podemos hacer tanto global para toda la empresa y también particular para cada área. Es importante poder identificar si la rotación la tenemos focalizada en alguna determinada área para poder analizar y actuar tanto sobre el personal que se queda como para el personal que fuéramos a contratar como reemplazos.

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Salidas por renuncia voluntaria x 100}}{\text{Total de empleados del período}}$$

- **Accidentabilidad**

Éste es un índice que toda empresa debería tener como objetivo 0, sin embargo conocemos la realidad de que siempre estamos expuestos a poder accidentarnos o que nos ocurra un incidente laboral.

También es importante saber cuan controlados tenemos todos los riesgos a los que pueden estar expuestos nuestros trabajadores y estar atentos a los mismos para poder concientizar a las personas que trabajan expuestas a estos riesgos.

Índice de Frecuencia:

$$\text{Fórmula: } \frac{\text{Nro. de días perdidos por accidente}}{\text{Total de trabajadores}}$$

Índice de incidencia: representa la cantidad de casos en el período de un año, por cada mil trabajadores



-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Casos de accidentes notificados

Fórmula:
$$\frac{\text{-----}}{\text{Trabajadores cubiertos}} \times 1.000$$

Índice de Gravedad: Representa la cantidad de días perdidos por dichos accidentes notificados.

Nro. De días perdidos

Fórmula:
$$\frac{\text{-----}}{\text{Horas hombre efectivamente trabajadas}} \times 1.000$$

Anexo VIII: Planillas de Bases de Datos

Base de datos de la Nómina del Personal

NOMINA DE PERSONAL												
Legajo	Nombre y Apellido	DNI	CUIL	Fecha Nacimiento	Dirección	Telefono	Estado Civil	Hijos	Fecha de Ingreso	Area a la que Pertenece	Puesto	Obrasocial

-PROYECTO FINAL DE GRADO -

Base de datos de Reclutamiento y Selección

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN																		
Nombre y Apellido	DNI	CUIL	Fecha Nacimiento	Dirección	Telefono	Estado Civil	Hijos	Nivel de Estudio	Referencias Laborales	Puesto a cubrir	1° Entrevista	2° Entrevista	3° Entrevista	Piscotecnico	Analisis Medico	Ingresar Si/No	Induccion General	Induccion Especifica del Area

Base de datos para la Gestión del Ausentismo

Ausentismo																											
Legajo	Nombre y Apellido	Jornada Laboral	Ausencia																								
			Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		Total
			Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	Cantidad de Dias	Fecha / Motivo	
1																										0	
2																										0	
3																										0	
4																										0	
5																										0	
6																										0	
7																										0	
8																										0	
9																										0	
10																										0	
11																										0	
12																										0	
Total			0		0			0		0			0		0			0		0			0		0	0	