

**INSTITUTO UNIVERSITARIO
AERONÁUTICO**
*FACULTAD DE CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN*



LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

TRABAJO FINAL DE GRADO

*Descripción, perfil e inducción de los puestos
para supervisores, ubicados en el área de
depósito, de la empresa Transporte Sucre S.A.*

Alumna: Bessone Claudia S.

Tutora del P.G: García Isabel

ÍNDICE

ÍNDICE.....	2
□ DEDICATORIA.....	5
□ AGRADECIMIENTO.....	5
INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO.....	7
INTEGRANTE: Bessone Claudia Soledad.....	7
1. INTRODUCCIÓN.....	8
2. RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO.....	9
3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
a) VISIÓN.....	12
b) MISIÓN.....	12
c) VALORES.....	12
d) COMPORTAMIENTO ÉTICO.....	12
e) CERTIFICACIONES DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD OBTENIDAS.....	12
f) ORGANIGRAMA.....	13
g) POLÍTICA INTEGRAL.....	15
4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	16
5. OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN.....	17
5.1 OBJETIVO GENERAL:.....	17
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	17
6. JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	18
7. MARCO TEÓRICO.....	19
7.1 ORGANIZACIÓN.....	19
7.2 LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN.....	20
7.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	20
7.4 LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS.....	21
7.4.1 LOS SUBSISTEMAS PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	22
A) ANÁLISIS DE PUESTOS.....	23

B) DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.....	27
C) ESPECIFICACIÓN DE PUESTO.....	35
7.4.2 LOS SUBSISTEMAS PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	37
A) PERFIL DE PUESTO.....	37
B) RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	39
C) SELECCIÓN.....	42
D) INDUCCIÓN.....	44
E) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	49
8. RELEVAMIENTO DEL ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS.....	51
9. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	52
10. ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LAS HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	54
10.1 ENTREVISTA A LOS MANDOS ALTOS.....	54
□ CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTAS REALIZADAS A LOS MANDOS ALTOS.....	59
10.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SUPERVISORES Y OPERARIOS.....	60
10.2.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SUPERVISORES DEL SECTOR DEPÓSITO 2 Y CD.....	60
□ CONCLUSIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SUPERVISORES.....	68
10.2.2. RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS OPERARIOS DEL SECTOR DEPÓSITO 2 Y CD.....	70
□ CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS OPERARIOS.....	77
11. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	78
11.1 FICHA DE PERFIL DE PUESTO.....	83
□ PRESENTACIÓN DE LAS FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO SUPERVISOR.....	85
□ PRESENTACIÓN DE LA FICHA DEL PERFIL DE PUESTO SUPERVISOR.....	90
11.2 MANUAL DE INDUCCIÓN AL PUESTO SUPERVISOR DENTRO DE SECTOR DEPÓSITO.....	92
12 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN.....	115
13 CONCLUSIONES.....	118
14 . BIBLIOGRAFÍA.....	121

15 ANEXOS DEL PROYECTO DE GRADO	123
ANEXO 1	123
MANUAL DE INDUCCIÓN A LA EMPRESA	123
5. INFORMACIÓN Y PROCEDIMIENTO DE ART	126
ANEXO 2:	135
MODELO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	135
ENTREVISTA A LA RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN “REPRESENTANTE DE DIRECCIÓN”	135
ENTREVISTA AL RESPONSABLE GENERAL DE DEPÓSITOS.....	138
ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS.....	141
ENTREVISTA AL ENCARGADO DE DEPÓSITOS 2 Y CD.....	146
ANEXO 3:	149
MODELO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA SUPERVISORES.....	149
ANEXO 4:	151
MODELO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA OPERARIOS.....	151
ANEXO 5	153
REGISTRO ACTUAL DE PERFIL DE PUESTO DE LA EMPRESA TRANSPORTE SUCRE S.A.	153
PERFIL DE PUESTO SUPERVISOR DE DEPÓSITO.....	153

❖ DEDICATORIA

El presente trabajo final de grado es dedicado a todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron para llegar a esta instancia, desde sus comienzos hasta el final, familia, profesores, compañeros de facultad, compañeros de trabajo y amigos. Porque desde el lugar que cada uno de ellos ocupan, me enseñaron, me apoyaron incondicionalmente y me acompañaron en este arduo camino que fui transitando desde que tomé la decisión de comenzar la carrera. Para convertirme hoy en Licenciada en Recursos Humanos, todos hicieron que este momento fuera posible. Muchas gracias.

También dedico esta tesis a Dios y la Virgen, por haberme iluminado y acompañado durante cada paso que di, dándome paz, tranquilidad y fuerza para no bajar los brazos.

“Cada adversidad, cada fracaso, cada dolor, lleva en sí la semilla de un beneficio igual o mayor a dicha adversidad”. NAPOLEÓN HIL

❖ AGRADECIMIENTO

Por otro lado, también les doy las gracias a todos los miembros de Transporte Sucre S. A. En especial al director general y a la responsable de Administración, por dejarme ingresar en su empresa, brindarme su apoyo y sobre todo por darme una excelente oportunidad para desarrollar mi último proceso como estudiante.

Asimismo, agradezco particularmente a la profesora García Isabel, por aceptar ser tutora de esta instancia de tesis, por haber confiado en mí, por orientarme y guiarme a lo largo de todo el desarrollo de este proyecto final de grado.

Finalmente, agradezco a esta institución, que me acepto como alumna durante estos años de esfuerzo, dedicación y aprendizaje. En especial a todos aquellos docentes que a lo largo de esta carrera, fueron enriqueciendo, por medio de su enseñanza, sabiduría y apoyo, mi conocimiento. Formándome en consecuencia como profesional en Recursos Humanos.

TÍTULO

Descripción, perfil e inducción de los puestos para supervisores, ubicados en el área de depósito, de la empresa Transporte Sucre S.A.



FORMULARIO C

Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha:

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

“Descripción, perfil e inducción de los puestos para supervisores, ubicados en el área de depósito, de la empresa Transporte Sucre S.A.”

INTEGRANTE: Bessone Claudia Soledad

CARRERA: LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Profesor Tutor del PG: GARCIA, Isabel

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: NORRY, Carlos

Vocal 1: SINGESER, Olga

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

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

1) INTRODUCCIÓN

Transporte Sucre S.A. es una organización Argentina dedicada al rubro logístico, de almacenamiento y traslado de productos secos, refrigerados y/o congelados.

Con más de 20 años de experiencia, cuenta con la trayectoria para ofrecer el mejor servicio con calidad y calidez. Esta empresa se encuentra dedicada día a día a sus clientes y cuenta con esa ventaja competitiva, que es responder de manera rápida y flexible a los requerimientos y satisfacción de los mismos.

Para llevar a cabo el proyecto final de grado se logró contacto, con la responsable de Administración, que a su vez, es la representante de dirección, Debora Cavagliatto, con la responsable de Recursos Humanos María Pía Bertolo, con el responsable general de Depósito Juan Manuel Cavagliatto y el encargado de los Depósitos 2 y Centro de Distribución (de aquí en adelante CD) Matías Peralta. Dichos miembros de la organización se pusieron a disposición para continuar con este proyecto.

Para el presente proyecto, se determina analizar el sector depósito 2 y CD. Para lo mismo, se llevaron a cabo entrevistas a los responsables y encargados, a los fines de conocer con mayor profundidad la actividad y su funcionamiento.

Finalizadas las entrevistas, se realizaron encuestas a los supervisores del sector depósito y a los operarios. Lo cual permitió recabar toda la información necesaria para poder continuar con el proyecto.

Luego se llevó a cabo un diagnóstico organizacional, con el cual se buscó definir y corroborar los problemas y/o necesidades que eran pertinentes trabajar. El objetivo de este análisis se debió, a los desvíos que estos errores provocan en los objetivos organizacionales. Siendo los mismos asumidos y consensuados con los responsables y encargados de los sectores Depósitos y Recursos Humanos.

Finalmente, se desarrolló una propuesta de mejora, acorde a las necesidades identificadas. La cual incluye el diseño de las fichas para la descripción y el perfil de puestos de los supervisores pertenecientes del sector depósito 2 y CD y a su vez, un manual de inducción al puesto. Para adaptar la persona al mismo, con su respectiva evaluación de desempeño que permitiría medir, su nivel de adaptación.

Es importante mencionar que todo el desarrollo de este proyecto final de grado, se sustenta en un marco teórico específico que le otorga validez.

2) RESUMEN DEL PROYECTO DE GRADO

El presente proyecto de grado, tiene como finalidad, contribuir con el desarrollo sostenido de la empresa, logrando reducir las falencias y los desvíos detectados.

Para llevarlo a cabo, se buscó implementar los recursos necesarios y dar a conocer a los supervisores, todas las tareas y las responsabilidades que deben desempeñar en el puesto que ocupan.

Para comenzar se realizó un diagnóstico organizacional, con el objetivo de conocer la actividad global de la empresa. Mediante la observación de cada una de las tareas que se desarrollan en cada sector de la misma.

A su vez se acompaña a dicha observación, con documentos puestos a la vista por la encargada de Administración y la responsable de Recursos Humanos. Como por ejemplo, procedimientos de dirección, políticas integrales, comportamientos éticos, manuales de inducción a la empresa, organigrama, objetivos generales de la empresa a nivel dirección, visión, misión, valores, y toda la información pertinente y necesaria, para tener un conocimiento global de la empresa.

Luego del análisis a la organización, se obtiene como información que la empresa Transporte Sucre S.A., lleva a cabo la incorporación de una persona a un puesto vacante, mediante el método informal.

A causa de ello, las personas elegidas para ocupar los puestos como supervisores, son seleccionadas por antigüedad en la empresa, con amplio conocimiento de las tareas operativas y/o afinidad con los responsables de la empresa.

A causa de este método implementado por la empresa para la selección, los conocimientos necesarios para llevar a cabo las actividades como supervisores, no son de gran importancia, solo es tenido en cuenta el conocimiento operativo para las tareas diarias.

La inducción al puesto supervisor, se basa en una simple explicación de lo que se espera que desarrolle el grupo de trabajo en el día; sin llevar a cabo una formación continua.

Los mismos no son tenidos en cuenta para participar en las tomas de decisiones, no son escuchados, ni son parte de los proyectos que se realizan para el sector analizado. La empresa tiene una visión correctiva más que preventiva ante desvíos de la actividad diaria.

Esto genera que los supervisores tengan inconvenientes, para dirigir el equipo de trabajo y mantener una comunicación adecuada con el personal a cargo, provocando con ello, falencias en la comprensión de las tareas y graves errores en el sector.

Con el objetivo de obtener mejores resultados, se elaborará una ficha modelo de descripción y perfil de puesto, junto con ello un manual de inducción al puesto para los supervisores. Para finalizar la propuesta de mejora se diseñará una evaluación de desempeño, que permitirá verificar, si se logró la comprensión

de las tareas operativas. Con el fin de incorporar y adaptar al nuevo personal al puesto. Junto con ello se busca mejorar la comunicación y la transmisión de información hacia los operarios que tienen a cargo.

Definidas las fichas modelos, se proceden a completar con la información brindada por el responsable y el encargado del sector Depósito y la responsable de Recursos Humanos. Quienes brindarán los requisitos y las características necesarias y pertinentes, para los puestos de supervisores.

La información que los mismos brindarán son: las tareas, las responsabilidades, las obligaciones en el puesto, como así también, las habilidades, actitudes y aptitudes, que los supervisores deben poseer. Logrando de esta manera, reducir los errores e inconvenientes, que existen, y los cuales provocan grandes descontentos, tanto para la empresa en general y también en sus clientes.

3. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Transporte Sucre S. A. se funda en el año 2004, como sucesora de la empresa unipersonal “Mario Cavagliatto”. Cuenta con una sede central en la Ciudad de Córdoba y una sede en la provincia de Buenos Aires.

Este proyecto de grado, surge del análisis realizado en la sucursal que se encuentra ubicada en la calle Ulderico Barboni 500 en Villa Gran Parque de la Ciudad de Córdoba. La misma, se dedica a dos actividades logísticas comprendidas en el resguardo y traslado de productos secos, refrigerados y/o congelados que los clientes depositan y confían en ella.

Para el servicio de traslado se utilizan camiones de distintos portes, además dispone de furgones tipo paqueteros y semis tipo sider.

Cuenta a su vez en dicha sede con tres depósitos, para el almacenamiento de productos a temperatura controlada entre 18 y 23 grados.

En sus comienzos, esta empresa se dedicaba exclusivamente a la actividad de traslado, desde el punto de producción al punto de venta. En el año 2000, se inaugura el primer depósito, cuando la empresa era unipersonal, para comenzar a brindar el servicio logístico de almacenamiento y resguardo de mercaderías, que luego se dividió en dos sectores, nombrándose depósito 1 y depósito 2.

La trayectoria en el mercado, permitió tener grandes clientes de firmas internacionales, que acompañaron el crecimiento de la empresa desde hace más de una década. Tales son: Arcor SAIC, Molinos Ríos De La Plata, Walmart, Morfino, Nestlé, AGD, Unilever, Procter entre otras. Las mismas permanecen como clientes hasta la fecha.

Continuando con el crecimiento de la organización, en el año 2013, se produce la incorporación de 8 camiones Volvo 0 km, con la meta de ampliar el servicio de traslado. Todos equipados y con el mejor confort, para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, de trasladar sus productos en tiempo y

forma, con la mejor calidad.

En el año 2016 incorpora 4 camiones 0 km en iguales condiciones que las anteriores. Completando una flota de 30 unidades propias. A su vez, cuenta con 8 fleteros, que trabajan para ella con 22 camiones y sus respectivos choferes, formando con ello un total de 52 unidades, para traslados en la ciudad de Córdoba.

En la sede de la Provincia de Buenos Aires, esta empresa cuenta con c, conformando así un total de 120 camiones. Todos bajo las mismas normativas que los empleados bajo dependencia de la empresa Transporte Sucre S.A.

En el año 2013, se da la apertura de un nuevo depósito nombrado Centro de Distribución "CD", para ampliar el servicio logístico de almacenamiento. Dentro del mismo se instalan las herramientas y maquinarias necesarias para llevar a cabo la actividad. En busca de mejorar el lay-out de la planta y ampliar aún más la confianza de los clientes e incrementando la cantidad de productos destinados a su resguardo.

Los depósitos cuentan con más de 17.000 m² de superficie y están estratégicamente ubicados y diseñados para optimizar los procesos de almacenamiento, carga y descarga de los camiones.

Para la empresa, la actividad de almacenamiento es importante por el aumento en la facturación mensual que produce. Pero así mismo el servicio de traslado, es la actividad principal por su rentabilidad.

Actualmente la empresa posee 106 empleados propios, que desempeñan diversas funciones en las áreas que la componen. Tales como: Administración Contable, Administración Logística, Administración Tráfico "traslado", Administración de Recursos Humanos, Higiene y Seguridad, Calidad, Depósito, Taller y Mantenimiento.

A su vez cuenta con empresas subcontratadas y colaboradores externos, que ayudan al logro de los objetivos. Entre los que se pueden mencionar abogados altamente capacitados para cuestiones legales y laborales, la consultora ASG encargada de brindar asesoramiento para validar auditorías, que a su vez acompañan en las gestiones necesarias para certificar a la empresa en normas de calidad ISO 9001-2001 e ISO 9001-2015. La empresa Córdoba Clean brinda el servicio de limpieza edilicia y la empresa Fumivet de la exterminación y prevención de insectos, roedores y plagas. En seguridad patrimonial FORSA S.R.L. es la encargada de tal fin.

A partir del tan importante crecimiento, el Recurso Humano comienza a tener un papel fundamental, para continuar con un crecimiento sostenible, manteniendo los valores y la cultura que dio origen a la empresa.

a) VISIÓN

“Nos proyectamos con fuerte liderazgo a nivel nacional, altos estándares operativos, un marco de innovación constante y el mayor grado de satisfacción sobre las necesidades de nuestros clientes”.

b) MISIÓN

“Brindamos soluciones integrales de logística, distribución y almacenamiento con alto nivel de personalización, infraestructura, operatividad, seguridad y alta tecnología”

c) VALORES

“Nuestros valores primordiales son: respeto por la familia, responsabilidad y compromiso de trabajo, lealtad, puntualidad, superación personal, solidaridad y alegría.”

d) COMPORTAMIENTO ÉTICO

Esta empresa se maneja mediante una conducta que se caracteriza por el respeto en la calidad humana, en la honestidad y transparencia en todo lo que se hace, contagiando esta ideología a todos los niveles de la organización.

La finalidad de este proyecto de grado, será identificar necesidades y problemas, que padece la organización en materia de Recursos Humanos, entre los distintos sectores y procurando una mejor gestión del área dentro de la administración de la empresa.

e) CERTIFICACIONES DE SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD OBTENIDAS

Transporte Sucre S. A. viene gestionando un proceso de mejora continua desde el año 2013, transitando en la idea de mejorar día a día, en la calidad y calidez del servicio brindado a los clientes con eficiencia y eficacia, pero sobre todo en la seguridad de la empresa en su totalidad.

La iniciativa de la empresa, implicó un arduo trabajo de todo el personal, que se plasmó con la obtención del certificado de Sistema de Gestión de Calidad, otorgado por las normas IRAM bajo el marco de la norma ISO 9001:2008 que especifica los requisitos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad para satisfacer los requisitos del cliente a través de la mejora continua y la certificación en el año 2016 de la norma, **ISO 9001:2015**.

Esta empresa se encuentra en la actualidad trabajando para llevar a cabo la certificación de las normas **ISO 14001: 2015 y OHSAS 18001:2007** con el objetivo de mejorar día a día el servicio logístico con la mejor calidad y calidez posible resguardando así a los clientes.

f) **ORGANIGRAMA**

El Organigrama de la empresa Transporte Sucre S. A. se encuentra formado de la siguiente manera: En primer lugar, cuenta con una dirección, de la cual dependen: el sector tráfico, sector depósito, sector mantenimiento - taller, sector administración contable, sector análisis y gestión de datos, sector administración logística.

El sector Mantenimiento: Se encarga del mantenimiento mecánico y lavado de camiones. Lleva a cabo un sistema preventivo, para evitar unidades paradas por desperfectos, que generan pérdidas para la empresa. Otras actividades que este sector lleva a cabo son el cuidado y la limpieza del predio, incluyendo los espacios que en ella se encuentran (cocheras, baños, comedor, vestuarios espacio verde, entre otros). Dicha área, se encuentra integrada por dos personas en el sector mantenimiento de predio y seis personas en el sector taller, para mantenimiento de unidades.

El sector Tráfico: Se encarga de la coordinación del transporte, distribución y entrega de mercadería. El alcance del proceso va desde la planta de producción, hasta el lugar de almacenamiento o punto de venta del producto. Este sector se encuentra formado por: un responsable, del cual depende un asistente y los choferes de larga distancia.

El sector Administración: Se encuentra formado por cinco personas, encargadas de llevar a cabo las tareas contables y facturación mensual, entre otras.

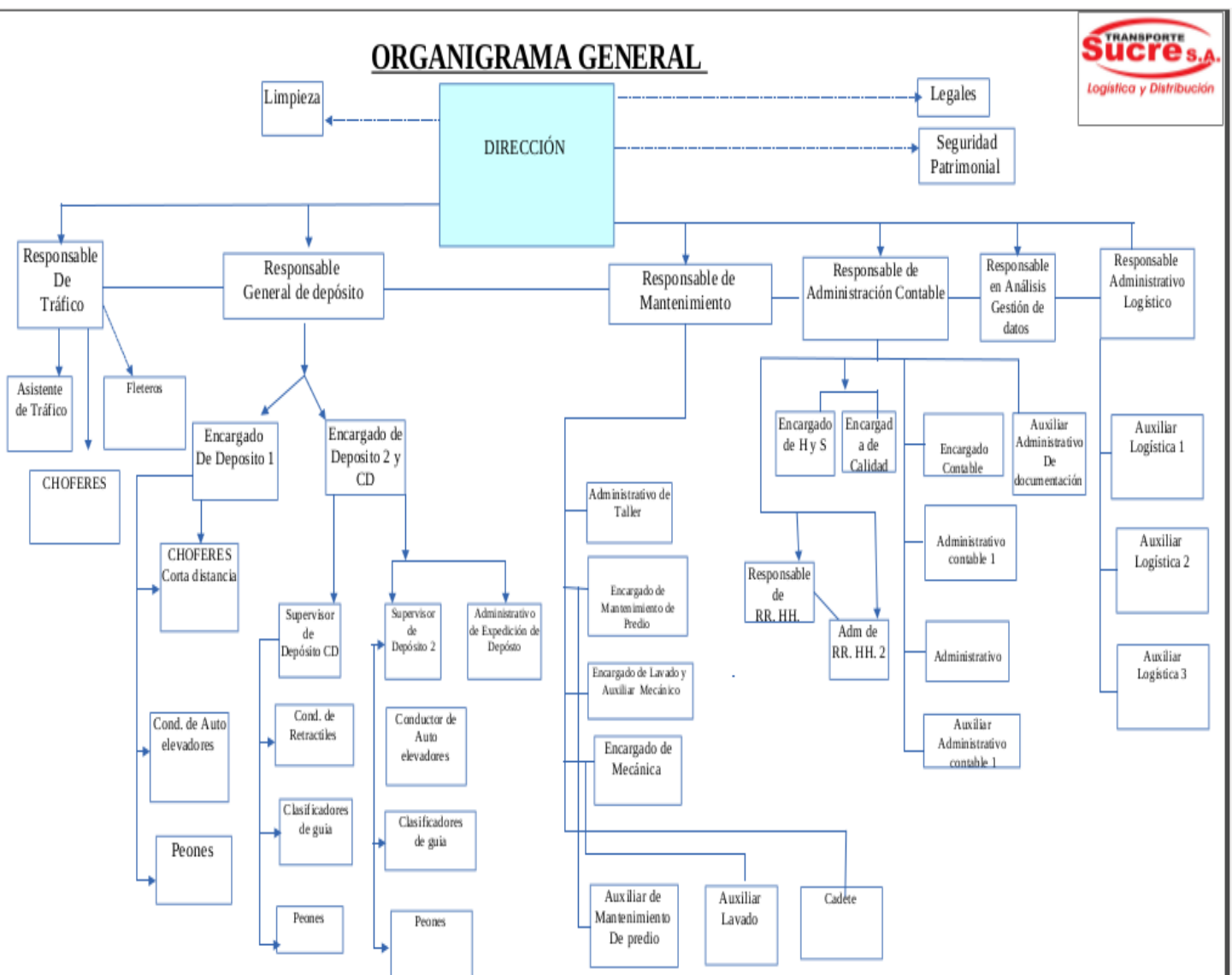
Como sub áreas dentro del sector administrativo, se encuentra el departamento de Recursos Humanos, formado por dos personas, un encargado y un asistente. Ambos con el objetivo de gestionar todas las actividades relacionadas con el personal de la empresa, los procedimientos de normas de calidad, comunicación con los empleados, información para liquidación de sueldos, manejo de legajos del personal, entre otros.

El área Administración, contiene a su vez, el sector de Higiene y Seguridad, y el de Calidad. Ambas formadas por una persona, las cuales trabajan en conjunto para mantener a la empresa en las mejores condiciones. Estas llevan a cabo el control de cumplimiento ante las normas de calidad vigentes, coordinando auditorías internas y externas. Programando también las correcciones necesarias para la empresa y el logro de sus objetivos.

El sector Logística: Está formado por cuatro personas, un responsable y tres auxiliares, los cuales cumplen la función de controlar la correcta documentación de cada uno de los viajes realizados, por cada chofer para cada cliente, como así también, la carga de datos en los sistemas. Esto permite generar las facturaciones mensuales. Como segunda actividad, esta área se encarga de negociar, cotizar y facturar

el valor del servicio logístico de almacenamiento de los productos, que se encuentran resguardados en los depósitos.

El sector Depósito: Se encarga de la logística interna, manejo, planificación y distribución de mercadería, dentro de cada uno. “DEP. 1” cuenta con mercadería correspondiente al cliente Molino Río De La Plata y Nestlé, con un encargado y dos operarios. El “DEP. 2” Y “DEP. CD” se encuentra conformado por dos grupos de personas, haciendo un total de cuarenta y nueve empleados entre encargados, supervisores y operarios. Los mismos se encargan de llevar a cabo la gestión de la mercadería del cliente Arcor SAIC. Del mismo surge el objeto de este proyecto final de grado.



REV 05 / 04-2016

g) POLÍTICA INTEGRAL

A continuación, se detallan las políticas por las cuales trasciende la empresa Transporte Sucre S. A. referidas a la gestión de calidad, seguridad e higiene y medioambiente. Además de ser aplicadas de maneras cotidianas, forman parte del manual de inducción a la empresa, que elaboró y utiliza Recursos Humanos, desde el año 2013, para todos los nuevos empleados del transporte.

“En Transporte Sucre S. A. asumimos el compromiso de la mejora continua de nuestro sistema de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el trabajo para satisfacer a nuestros clientes, suministrar servicios adecuados a sus necesidades y cumpliendo con los requisitos aplicables”

Es nuestra responsabilidad y compromiso, por lo tanto, enunciamos lo siguiente:

- **Agregar Valor** a la cadena de nuestros Clientes brindando servicios y soluciones logísticas en el transporte que **satisfagan sus requerimientos y expectativas**.
- **Comprometer a todos los niveles de la organización** como responsables de promover las condiciones de salud y seguridad en la planta.
- Promover la **mejora del desempeño ambiental** de nuestra organización, mediante la aplicación de principios de gestión ambiental.
- Buscar un **desarrollo ambientalmente sustentable** a través de la prevención de la contaminación, la minimización, reutilización y reciclaje de los residuos generados por nuestros procesos, productos y servicios.
- Mantener con el Cliente **un trato personalizado de feedback** continuo para conocer su conformidad con el servicio prestado y enriquecernos con sus opiniones.
- Lograr una **relación de mutuo beneficio** con las partes interesadas acompañando el crecimiento del transporte.
- **Capacitar continuamente** los recursos humanos para mejorar su eficacia y motivarlos renovando su compromiso con Transporte Sucre S. A. y sus clientes.
- Desarrollarla **operación eficaz del negocio** teniendo en cuenta la responsabilidad social de la empresa y su contexto.

4. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Mediante el análisis realizado en la empresa Transporte Sucre S. A. se detecta que los supervisores ubicados en el sector depósito 2 y CD, no están capacitados ni formados, para lograr su desempeño como tales. Estas falencias provocan, falta de claridad ante las tareas a desempeñar por parte de los operarios que se encuentran bajo las categorías de clasificadores de guía, conductores de auto elevador y peones.

Otros factores que se detectan, como causantes de dichos problemas, es la falta de comunicación, entre los mandos altos, medios y bajos. A su vez no se les brinda información a los supervisores, para que sean los encargados de transmitirles a los operarios, ni se les permite la participación.

Otro factor es la cultura familiar de la empresa, la cual se considera que genera inconvenientes. En consecuencia los mandos altos, tienen centralizado el sistema de gestión y la toma de decisiones de la empresa en su totalidad. Esto provoca que no les brinden a los supervisores la posibilidad de ser proactivos, participar ante la toma de decisiones, y a su vez delegar en ellos las responsabilidades pertinentes al puesto que ocupan.

Con todo ello, generan que los supervisores no tengan sentimiento de pertenencia y no logren obtener auto confianza ante sus obligaciones, manteniendo así, siempre el sentimiento de duda.

Esta empresa, al tener este tipo de cultura, realiza la incorporación de personal a través del método de reclutamiento informal considerando a su vez, que no es necesario utilizar fuentes de comunicación abierta y participativa para los empleados.

Para poder seguir creciendo, la misma debería romper con el paradigma que tiene desde sus inicios, para sistematizar no solo su trabajo, sino también darles autonomía de los empleados.

A través de la información obtenida en las entrevistas a los responsables de la empresa se llega a la conclusión, que la misma, nunca desarrollo herramientas que acompañen el proceso de selección.

Otra falencia detectada, se observa al momento de la incorporación de un nuevo empleado al puesto. El mismo ingresa sin tener una inducción a las tareas ni se les brinda información acerca de las responsabilidades a desempeñar. Lo cual es indispensable, ya que permite la adaptación desde sus comienzos y con ello el éxito en el desarrollo de sus funciones.

Otro error detectado en el sector depósito, se da en la falta de sinergia para trabajar con las áreas de higiene y Seguridad y Recursos Humanos, lo que permitiría el logro de los objetivos organizacionales.

El área de Recursos Humanos, junto con los responsables y los encargados del sector depósito, poseen dificultad para diseñar los puestos de trabajo en conjunto. Los mismos deberían basarse en información real, sobre sus características. Obteniendo con ello perfiles idóneos para próximas incorporaciones.

Y por último se detecta falta de seguimiento al nuevo ingresante para asegurar el aprendizaje y el buen desempeño en el puesto a ocupar.

Como bien define a estas herramientas Rodríguez V.J. (2011) quien considera que el objetivo del análisis de puestos de trabajo es dar una descripción objetiva del puesto en sí y especificar sus requisitos. Por su parte, el diseño de puestos se refiere al proceso por medio del cual los directivos deciden las tareas de cada puesto de trabajo, las funciones, autoridad y responsabilidad que la corresponden, así mismo, determinan su alcance, profundidad y relaciones laborales, el diseño de puestos es resultado del análisis de puestos, considerando con esto que los gerentes y jefes de personal son conscientes de la utilidad real y potencial del análisis de puestos de trabajo y del diseño de puestos, pues son herramientas básicas para la administración de Recursos Humanos.

5) OBJETIVOS DE INTERVENCIÓN

5.1 OBJETIVO GENERAL:

El objetivo general de esta propuesta de intervención es el siguiente:

- Diseñar la descripción, el perfil y el manual de inducción, para los puestos supervisores, ubicados en el área depósito de la empresa Transporte Sucre S.A.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Los objetivos específicos que esta propuesta propone en relación con el eje de esta intervención, son los siguientes:

- Diseñar herramientas para realizar la descripción de puestos supervisores de depósitos, que permitan reducir la ambigüedad de los mismos, obtener y definir, las tareas y los parámetros de manera clara.
- Definir las características de las personas, que ocupan dicho puesto, para diseñar el perfil y que sirva como herramienta a tener en cuenta, en el proceso de selección.
- Proponer una herramienta, con toda la información pertinente y necesaria que contiene el puesto, para formar inicialmente a nuevos ingresantes.
- Establecer un método para asegurar la comprensión de las tareas y las obligaciones del puesto.
- Proponer una herramienta, para medir la comprensión de las tareas y obligaciones, luego de la inducción al puesto y finalizado el período a prueba.

6) JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Transporte Sucre S. A. es una empresa, que ha ido creciendo a través del tiempo posicionándose en el mercado. En la actualidad, se encuentra entre las cinco empresas logísticas de transportes más importantes de la ciudad de Córdoba.

Adquirió y desarrolló experiencia durante sus veinte años de vida, también competencias estratégicas, que le permitieron afirmar su imagen como empresa. Logrando con ello mejorar la calidad y seguridad en sus servicios logísticos.

El crecimiento mencionado, trae aparejado una mayor complejidad en la organización y se ve reflejado, en la importancia de este proyecto de intervención. Se considera que gran parte de las falencias que dicha empresa posee, son detectadas dentro del sector depósito.

Algunas se pueden mencionar, en la definición de candidatos para ocupar un puesto de supervisor en depósito. Esto se debe, a la ausencia de un proceso de selección, en el cual no hay claridad ante las responsabilidades y las asignaciones de tareas, ni existe una inducción al puesto con los lineamientos a seguir.

Desde sus comienzos, los supervisores poseen dudas sobre las operativas diarias y la conducción del equipo de trabajo. Lo cual generó desvíos hacia el cumplimiento de los objetivos tanto del sector como así también de la empresa.

Este proyecto de intervención, intenta contribuir con el área de Recursos Humanos, brindando una propuesta de mejora significativa para el sector analizado y para la organización en general.

Para lo mismo, se propone llevar a cabo el análisis de puestos de los supervisores de depósitos 2 y CD. El encargado del sector depósito y la encargada de Recursos Humanos completarán una planilla de descripción de puesto con toda la información que los mismos precisan.

Con la descripción de puesto, se propone completar y mejorar el perfil de puesto supervisor, que en la empresa existe, y que al compararla con la realidad de las tareas a desempeñar, la información que el mismo contiene es escasa.

Por último, se propone crear un manual de inducción al puesto supervisor, adaptando los procedimientos existentes para la actividad diaria. En la cual se manipula la mercadería del cliente Arcor SAIC y toda la información necesaria para su desempeño como supervisor.

Este manual les brindará toda la información pertinente y necesaria, para el proceso de trabajo dentro del sector depósito en su totalidad. Y con ello poder transmitir, dirigir, supervisar y controlar, las tareas de las personas que se encuentran a su cargo, logrando mejores resultados ante los objetivos del sector.

Tener en claro las tareas a desempeñar, disminuirá los errores que se cometen y se podrá trabajar en el futuro de manera preventiva.

Dicho manual de inducción al puesto, será manejado por el encargado de depósito, y se complementará con el manual de inducción a la empresa, que entrega Recursos Humanos al momento de ingresar un nuevo empleado.

Como último, se recomendará a la empresa realizar capacitaciones, para los puntos necesarios que debe aprender una Persona para desempeñarse como el supervisor. Los mismos se encuentran mencionados en el manual de inducción. Finalizando con una evaluación de desempeño mediante el método de escala gráfica, que permitirá medir el grado de comprensión de las tareas y las responsabilidades asignadas a su puesto. Logrando de esta manera, asegurar el aprendizaje.

Obteniendo un mayor aprovechamiento de los recursos humanos, tiempo, materiales, recursos económicos, entre otras.

Con este proyecto de grado, se buscará obtener como resultado mayor grado de efectividad en el sector depósito, reduciendo y previniendo errores que se cometen al ingreso de un nuevo supervisor. Factores que se dan, a causa de la falta de claridad en las tareas. Con ello se buscará contribuir al crecimiento, desarrollo y evolución de la empresa en servicios logísticos, logrando así un grado de competitividad cada vez mayor y acorde a sus expectativas.

7) MARCO TEÓRICO

Teniendo en cuenta el diagnóstico organizacional realizado y los problemas definidos y consensuados con la organización. Se interviene y se trabaja sobre un marco teórico específico que se expone a continuación. El mismo sustentará el desarrollo de esta propuesta de mejora. La misma estará orientada al perfil, descripción y a la inducción de puesto supervisor de depósito de la empresa Transporte Sucre S. A.

7.1 ORGANIZACIÓN

Desde el punto de vista del autor Schlemenson (1990), se define organización como un sistema socio técnico integrado, que ha sido creado para la realización de fines específicos y que tiende a satisfacer necesidades concretas de sus miembros y de una audiencia externa.

Las organizaciones, conservan su cohesión y eficacia mediante un sistema de autoridad basado en la diferenciación de las responsabilidades y en la capacidad, igualmente diferencial de sus miembros. A su vez, se encuentra inserta en un medio o contexto “externo”, con el cual guarda una relación interdependiente significativa, interactuando y/o compitiendo con diversas organizaciones.

Además, se entiende que la organización, es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la empresa,

ya que la misma es posible cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Por otro lado, las organizaciones son sistemas sociales diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas. Desde ese punto de vista, se considera que una organización, es una entidad que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos.

7.2 LOS RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

En relación con los Recursos Humanos, es necesario comprender el comportamiento humano, sobre los diversos sistemas y prácticas disponibles que pueden ayudar a obtener una fuerza de trabajo capacitada y motivada, para trabajar con las personas de manera efectiva.

El propósito de la administración de los recursos humanos, es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Los recursos humanos, determinan el grado de éxito de la organización.

Según, los autores Werther y Davis (1996), “El principal objetivo del Área de Recursos Humanos, es lograr el mejoramiento de la organización, haciéndola más eficiente y eficaz, con el fin de mejorar los niveles de productividad” (p. 8).

Por otro lado, y de manera más general, la gestión de recursos humanos, es un sistema compuesto por distintos subsistemas. Los mismos son: subsistema de previsión, subsistema de provisión, subsistema de mantenimiento, subsistema de desarrollo, subsistema de ambiente interno y externo laboral, y subsistema de investigación y control.

Los temas elegidos para realizar este proyecto final de grado son, Perfil, Descripción e inducción del puesto supervisor del sector depósito de la empresa Transporte Sucre S. A., y se encuentran contenido dentro del subsistema de previsión (Análisis de puesto) y en provisión (perfil de puesto para ser tenido en el proceso de selección y la inducción al puesto). El mismo está compuesto por cuatro actividades fundamentales que son la planificación de recursos humanos en el análisis y la descripción de puestos, definición del perfil de puesto y la inducción al puesto de supervisores de depósito.

7.3 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Según la Lic. Rodríguez (1998) define la gestión de Recursos Humanos, a partir de la evolución del concepto de “administración de recursos humanos”. La autora expresa que “es el proceso de planificar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas y procedimientos capaces de promover el desempeño eficiente

de todo el personal de una organización” (p. 13).

La dependencia recíproca entre individuos, organizaciones y la sociedad en conjunto continuará en aumento, brindando cada vez más importancia a la Administración de Personal.

De esta manera, la Gestión de Recursos Humanos, desde un enfoque sistémico, consiste en la puesta en marcha de una serie de subsistemas (del sistema de recursos humanos), los cuales incluyen a su vez procesos, encaminados a contribuir al logro de los objetivos organizacionales; a través de acciones orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno, y conseguir que este desarrolle y aplique sus capacidades y habilidades en el ambiente laboral. En este sentido, se generan resultados satisfactorios para los empleados y beneficiosos para la organización. La administración de Recursos Humanos consta de cuatro objetivos fundamentales:

- Sociales: respetar los principios éticos y socialmente responsables.
- Organizacionales: contribuir al éxito de la organización.
- Funcionales: mantener los aportes de recursos humanos disponibles a los requerimientos de la organización.
- Individuales: permite el logro de objetivos individuales que sean compatibles con la organización.

Según I. Chiavenato (2007). El ambiente competitivo de los negocios exige una administración eficaz de los recursos humanos, los recursos que hacen a la organización, son aspectos físicos e inertes que requieren ser administrados de manera inteligente por las personas que conforman la organización. Uno de los factores que incide en las organizaciones son las personas, portadoras de la inteligencia que tiene activa y orienta a cualquier organización.

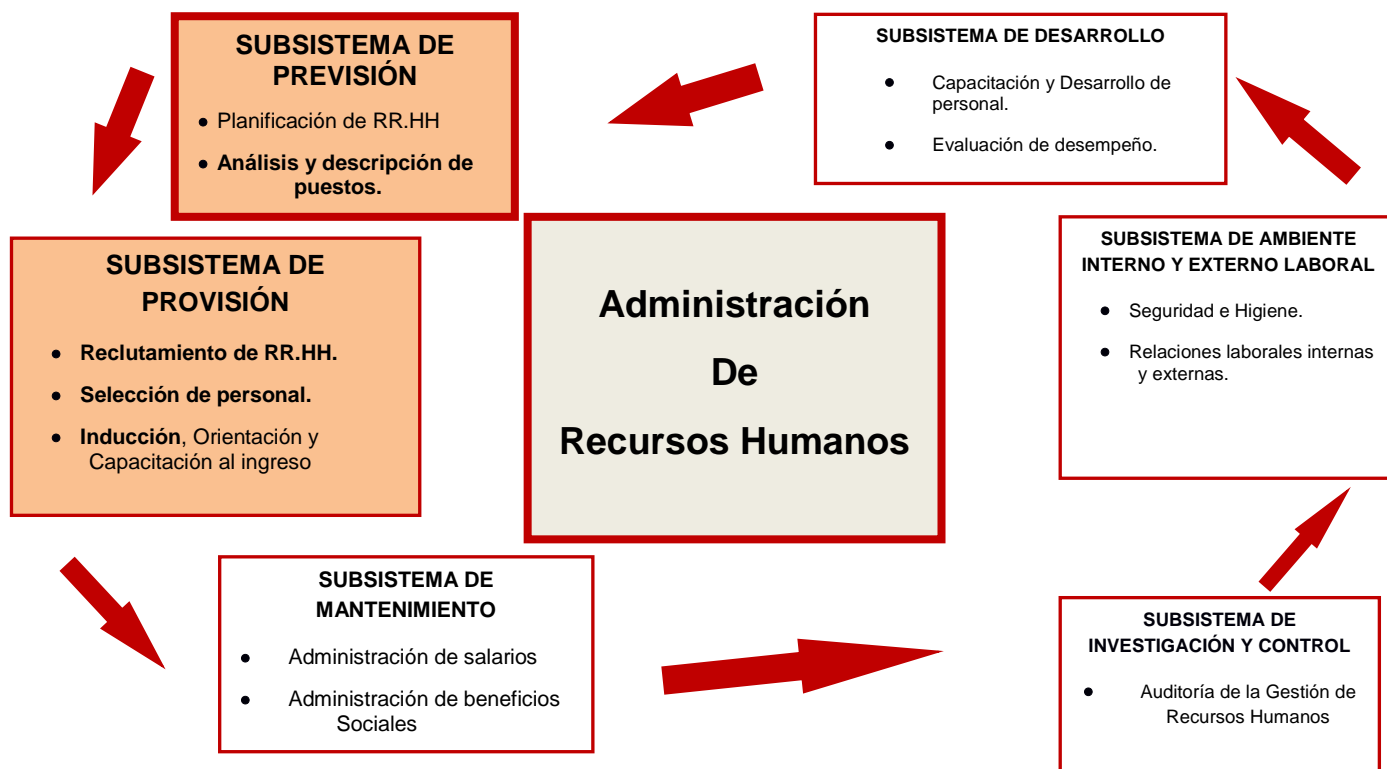
7.4 LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

En las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas, en donde se trata de alcanzar las principales actividades que componen la administración de personal. El área o departamento de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se responda eficientemente a las necesidades de la organización.

Toda organización debe identificar sus necesidades de personal, para que la planificación y organización para que los distintos procesos de la administración de recursos humanos, sirvan eficientemente a los objetivos organizacionales.

En el siguiente esquema, propuesto por la Lic. Rodríguez (1998, p. 17), se presentan los subsistemas que conforman la Gestión de Recursos Humanos.

DIAGRAMA DE LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS



7.4.1 LOS SUBSISTEMAS PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta función implica prever las necesidades del personal. Es una técnica para determinar en forma sistemática la demanda de empleados que una organización tendrá. En este sentido, el proceso de planificación de recursos humanos, implica una evaluación de la demanda de recursos humanos, actual y prevista, que tiene la empresa en función de sus necesidades y planes. Además, una evaluación de la oferta interna y externa de recursos humanos y una elaboración de los planes de cobertura de puestos requeridos de acuerdo con la relación entre demanda y oferta.

La planificación de recursos humanos es el insumo básico para planificar los demás aspectos de la gestión. Asimismo, la planificación se concreta en una previsión de las necesidades de personal en función de una serie de factores que es necesario recordar:

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

- La planificación de personal, debe tener en cuenta la previsión de la demanda de productos, bienes o servicios que la organización proporciona, con el fin de traducir esta demanda en necesidades del personal.
- Se debe tener presente el nivel medio de rendimiento de los empleados, así como los principales factores que puedan afectarlo.
- Hay que considerar también, cómo influyen los cambios tecnológicos en la cantidad y composición del personal de las organizaciones.

A) ANÁLISIS DE PUESTOS

Básicamente, consiste en definir las habilidades y destrezas que se requieren para desempeñar cada puesto, a fin de establecer requisitos, tipos de tareas, normas y principios referidos a la carrera administrativa, sistemas de remuneraciones, etc. En este sentido, con el análisis de puestos, se conocen cuáles son los contenidos y elementos constitutivos de cada tarea. El análisis, tiene como resultado la descripción de las tareas y sus especificaciones.

El proceso de análisis de puestos se conforma de la siguiente manera:

- Identificación y formalización de las tareas que se deben realizar en los diferentes puestos de trabajo de la organización.
- Identificación de los requisitos (experiencia, educación, conocimientos, habilidades, etc.) que la organización establece para cada puesto.
- Identificación y determinación de las condiciones en que se desarrolla y se debe desarrollar el trabajo, tales como, responsabilidades asignadas sobre recursos, manejo de información, condiciones ambientales, etc.

Básicamente, consiste en definir las habilidades y destrezas que se requieren para desempeñar cada puesto, a fin de establecer requisitos, tipos de tareas, normas y principios referidos a la carrera administrativa, sistemas de remuneraciones, etc. En este sentido, con el análisis de puestos, se conocen cuáles son los contenidos y elementos constitutivos de cada tarea. El análisis, tiene como resultado la descripción de las tareas y sus especificaciones.

El proceso se conforma de la siguiente manera:

- ✓ Identificación y formalización de las tareas, que se deben realizar en los diferentes puestos de trabajo de la organización.
- ✓ Identificación de los requisitos (experiencia, educación, conocimientos, habilidades, etc.) que la organización establece para cada puesto.
- ✓ Identificación y determinación de las condiciones en que se desarrolla y se debe desarrollar el

trabajo, tales como, responsabilidades asignadas sobre recursos, manejo de información, condiciones ambientales, etc.

➤ **Definición y contenido:**

Se entiende por puestos, a un grupo de actividades y deberes relacionados. Las responsabilidades y obligaciones de un puesto, deben constituirse por unidades naturales de trabajo similares y relacionadas. En este sentido, las mismas tienen que ser claras y distintas de los otros puestos, para reducir al mínimo los conflictos entre empleados y permitirles saber qué se espera de ellos.

Por otro lado, desde el punto de vista del autor Chiavenato (2000), el concepto de puesto se fundamenta en las nociones de tarea, atribución y función, se puede definir las mismas, de la siguiente manera:

- ❖ Tarea: actividad individual que ejecuta el ocupante del cargo. En general, es la actividad asignada a cargos simples y rutinarios.
- ❖ Atribución: actividad individual que ejecuta la persona que ocupa un puesto. En general, se refiere a puestos más diferenciados.
- ❖ Función: conjunto de tareas (puestos por hora) o atribuciones (puestos por meses) que el ocupante del puesto ejecuta de manera sistemática y reiterada. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que se ejecuten de modo repetido.
- ❖ Puesto: conjunto de funciones (tareas o atribuciones) con posición definida en la estructura organizacional, en el organigrama. La posición define las relaciones entre el puesto y los demás puestos de la organización.
- ❖ Posición: algunos puestos quizás, requieran varios empleados y cada uno de estos ocupan una posición separada. Una posición consiste en obligaciones y responsabilidades diferentes, a cargo de un solo empleado.
- ❖ Diseño del Puesto: es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos para cumplir los requisitos necesarios. En otras palabras, el diseño de puestos representa el modelo que los administradores emplean para proyectar los puestos individuales y combinarlos en unidades, departamentos y organizaciones.

Diseñar un puesto significa establecer cuatro condiciones fundamentales:

- Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
- Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo).
- A quién deberá reportar el ocupante del puesto (responsabilidad); es decir relación con su jefe.
- A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad), es decir, la relación con los subordinados.

➤ **Información necesaria para el análisis de puestos:**

El análisis de puestos, se hace a partir de la información revelada y se utiliza para darle consistencia a lo relevado. A su vez, permite efectuar correcciones y confeccionar perfiles de búsquedas. La descripción final se obtiene después de la realización del análisis del puesto.

La información necesaria para realizar el análisis del puesto es:

- ✓ Actividades del puesto y comportamiento asociado.
- ✓ Estándares de rendimiento.
- ✓ Máquinas u otros elementos necesarios.
- ✓ Condiciones laborales o contexto de la posición.
- ✓ Requerimiento de personalidad.

➤ **Responsabilidades del analista de puestos**

La realización del análisis de puestos, es la principal responsabilidad del departamento de recursos humanos. Si bien los analistas de puestos son los responsables del programa de análisis, por lo general buscan la cooperación de los empleados y gerentes de los departamentos cuyos puestos analizan. Estos gerentes y empleados son la fuente de gran parte de la información sobre los puestos.

➤ **Obtención de información para el análisis de puestos:**

Antes de recopilar información sobre puestos específicos, es necesario informar a los empleados las razones que llevaron a la empresa, a efectuar el análisis de puestos. Otra cuestión importante es que el analista se familiarice con la organización en sí y con su entorno externo.

Con respecto a la obtención de información propiamente dicha, el analista primero identifica los puestos que es necesario analizar (es decir, estudia los distintos puestos que existen en la organización), luego elabora un cuestionario (este procedimiento garantiza que la información sea consistente y homogénea en todos los casos) y finalmente, obtiene la información para el análisis de puestos (por ejemplo mediante entrevistas, grupos de expertos, cuestionarios por correo, bitácora de empleados y observaciones).

➤ **Estructura del análisis de puestos:**

Según el autor Chiavenato (2000), "mientras la descripción de puestos, es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de este, el análisis de puestos, es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, cuáles son las responsabilidades que el ocupante le impone y en qué condición

debe ser desempeñado el trabajo” (p. 167).

Por lo general, el análisis de puestos, se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel de puesto. Los factores de análisis, funcionan como puntos de referencia que permiten estudiar de manera objetiva una gran cantidad de puestos.

Constituyen verdaderos instrumentos de medición, contruidos de acuerdo con la naturaleza de los puestos que existen en la organización. Al variar la naturaleza de los puestos a analizar, cambiará también su amplitud de variación y sus características de comportamiento, y no solo los factores de análisis que se consideren.

- Requisitos intelectuales: comprenden las exigencias del puesto por lo que se refiere a los requisitos intelectuales que debe tener el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el puesto.

Entre los mismos, encontramos los siguientes factores de análisis:

- Escolaridad indispensable.
- Experiencia indispensable.
- Adaptabilidad al puesto.
- Iniciativa requerida.
- Aptitudes requeridas.

- Requisitos físicos: comprende la cantidad y la continuidad de la energía y del esfuerzo físico e intelectual que se requieren a la fatiga que ocasionan. Consideran también la complexión física que debe tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto. Entre los requisitos físicos, encontramos los siguientes factores de análisis:

- ✓ Esfuerzo físico requerido.
- ✓ Concentración visual.
- ✓ Destrezas o habilidades.
- ✓ Complexión física requerida.

- Responsabilidades adquiridas: consideran las responsabilidades que, además del desempeño normal de sus atribuciones, tiene el ocupante del puesto en relación con la supervisión directa de sus subordinados, del material, de las herramientas o equipos que utiliza, el patrimonio de la empresa, el dinero, los títulos o documentos, las pérdidas o ganancias de la empresa, las relaciones internas o externas y la información confidencial. Comprende las responsabilidades por:

- ✓ Supervisión del personal.
- ✓ Material, herramientas o equipos.
- ✓ Dinero, títulos o documentos.
- ✓ Relación interna o externa.
- ✓ Información confidencial.

• **Condiciones de trabajo:** comprende las condiciones del ambiente y los alrededores en que se realiza el trabajo, lo hace desagradable, adverso o sujeto a riesgos, exige del ocupante una dura adaptación, a fin de conservar la productividad y el rendimiento en sus funciones. A su vez, evalúan el grado de adaptación de la persona al ambiente y el equipo de trabajo para facilitarle su desempeño. Comprenden los factores de análisis siguientes:

- ✓ Ambiente de trabajo.
- ✓ Riesgos de trabajo (accidentes de trabajo y enfermedades profesionales).

Según el autor Chiavenato (2000) desde el punto de vista de los factores de análisis, el análisis de puestos, se puede colocar en un esquema de estandarización que facilite al máximo la obtención de información y que ofrezca una base aceptable para las comparaciones de puestos” (p. 337).

B) DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

➤ **Definición y contenido**

Según el autor Bohlander (2001) “una descripción de puestos, es una definición escrita de un puesto y de los tipos de obligaciones que incluye el mismo” (p. 189).

En la actualidad, no existe un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tienden a variar de una organización a otra. La mayoría contiene al menos tres partes, que detallamos a continuación:

- **El nombre del puesto:** la selección del nombre del puesto es importante por varias razones. Primero, tiene importancia psicológica, da jerarquía al empleado. El nombre debe proporcionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. El mismo también debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional.
- **Identificación del puesto:** en una descripción de puesto la identificación del mismo viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la

persona a quien reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces también contiene un número de nómina o código, la cantidad de personas que lo desempeña, cuántos empleados hay en el departamento, donde se localiza y el número de código del catálogo de puestos.

- Obligaciones del puesto: los enunciados que se refieren menciona las obligaciones y/o deberes del puesto. Deberán indicar el valor de cada obligación. La obligación del puesto se debe ajustar a la ley y sólo debe enumerar las funciones esenciales del puesto que se tendría que desempeñar. Desde el análisis del autor Fernández Ríos (1995), se concluye que el análisis y descripción de puestos de trabajo es el procedimiento metodológico que permite obtener toda la información relativa a un puesto de trabajo. El análisis, facilita la descomposición del puesto en unidades menores (tareas), e incluso desciende más (operaciones, acciones, movimientos). La descripción por su parte, consistirá en detallar en qué consiste cada una de esas unidades menores en las que se ha descompuesto el puesto de trabajo.

La descripción de puestos recoge las principales responsabilidades, tareas y condiciones del entorno necesarias para ser exitoso en ese puesto. Asimismo, se consignan otros elementos necesarios tales como maquinarias o software que la función requiere. Una vez que este relevamiento se completa es posible revisar o establecer las distintas relaciones entre puestos: el organigrama de la empresa.

En muchas organizaciones, cuando se comienza el relevamiento para la descripción de puestos, los empleados sienten temor porque se asocian los mismos con evaluaciones para tomar decisiones drásticas tales como el despido de personal. Esto puede ocurrir, ya que al realizar un relevamiento y análisis integral del personal, pueden quedar en evidencia casos difíciles o personas no adecuadas para el puesto que ocupa.

La mejor forma de solucionar los distintos problemas y calmar las ansiedades es comunicando claramente qué se planea hacer, con qué alcance, en qué puede beneficiar a unos y otros. Cuando las cosas se comunican adecuadamente se está mucho más cerca del éxito esperado.

Desde el punto de vista del autor Chiavenato (2000), “la descripción de puestos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás puestos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del puesto (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del puesto (por qué lo hace)”(p. 331)

En otras palabras, es hacer un inventario de los aspectos significativos del puesto y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

Para este autor, la descripción de puestos está formada por factores intrínsecos y extrínsecos, los cuales resuelven cuatro preguntas básicas sobre el puesto ¿Qué hace el ocupante? ¿Cuándo lo hace? ¿Cómo

lo hace? y ¿Por qué lo hace?

a. Los factores intrínsecos son

- ✓ Nombre del puesto.
- ✓ Posición del puesto en el organigrama.
- ✓ Contenido del cargo.
- ✓ Tareas y funciones

b. Los factores extrínsecos definen:

- ✓ Requisitos intelectuales
- ✓ Requisitos físicos
- ✓ Responsabilidades implícitas.
- ✓ Condiciones de trabajo

Es importante observar que la descripción del puesto, se basa en la naturaleza del trabajo y no en el individuo que lo desempeña en la actualidad.

A su vez, es necesario describir un puesto, para conocer su contenido. Las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malentendidos entre gerentes y subordinados respecto a los requerimientos del puesto.

➤ **Beneficios de una descripción de puesto**

De acuerdo con la autora Alles (2005), los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de la descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión

Además, se mencionan las siguientes situaciones en donde se requiere de una descripción de puestos:

- Cuando los salarios son inequitativos o la escala salarial es inconsistente.
- Empleados que no saben exactamente qué se espera de ellos.
- Conflictos frecuentes por no saber exactamente quién realiza cada tarea.
- Responsabilidades abiertas de modo que se duplican los esfuerzos.
- Selección y contratación de personas no calificadas para sus trabajos.
- Inadecuado o pobre entrenamiento con la consecuencia de poca producción y baja calidad.
- Demora en la presentación de servicios o entrega de productos.

Es importante mencionar, que la descripción de puestos, es una herramienta que representa múltiples contribuciones, no sólo para la empresa, sino también para los supervisores, el trabajador y el departamento de recursos humanos. Las mismas son las siguientes:

✓ **Para la empresa**

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de los puestos y funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Es una de las bases para un sistema técnico de accesos.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Permite a los altos directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- Facilita en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

✓ **Para los supervisores**

Les brinda un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.

- Les ayuda a explicar al trabajador la labor que desarrolla.
- Pueden exigir mejor a cada empleado lo que debe hacer y la forma como debe hacerlo.
- Permite buscar el trabajador más apto para alguna labor accidental, y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita interferencias en el mando y realización de los trabajos.
- Impide que, al cambiar el supervisor, los nuevos encuentren dificultades para exigir o dirigir el trabajo.

✓ **Para el trabajador**

- Le permite conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Le ayuda a conocer si está trabajando bien.
- Impide que en sus funciones invada el campo de otros.
- Le señala sus fallas y aciertos, haciendo que resalten sus méritos y su colaboración.

✓ **Para el departamento de Recursos Humanos**

- Es base fundamental para la mayoría de las técnicas que debe aplicar.
- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto más conforme con sus aptitudes.
- Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar el mismo.
- Es requisito indispensable para establecer un sistema de valuación de puestos.
- Permite calificar adecuadamente los méritos de los trabajadores.
- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios.
- Facilita la conducción de entrevistas, y el establecimiento de los sistemas de quejas.

Todas las funciones de recursos humanos, se interrelacionan entre sí, pero el análisis y descripción de puestos, es la base de las siguientes:

- **Reclutamiento:** el análisis y descripción de puestos de trabajo, proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el puesto de trabajo y por lo tanto, resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento.
- **Selección de personal:** el análisis y descripción de puestos de trabajo, proporciona datos suficientes para elaborar el perfil y especificar las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen.
- **Formación:** para planificar la formación necesaria para un trabajador, es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar qué capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello, proporcionarle la formación necesaria.
- **Evaluación del desempeño:** dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos

servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos.

- **Valoración de puestos**: el análisis y descripción de puestos de trabajo, constituye la herramienta básica, a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo, no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.
- **Planes de carrera y promoción**: a la hora de planificar la carrera de un profesional dentro de una organización, es necesario conocer las necesidades futuras que tiene la empresa y, qué requisitos son necesarios para satisfacer y responder a tales necesidades. En este sentido, es importante saber qué puestos tengo, qué puestos voy a crear, porqué los considero necesarios, y qué características han de tener aquellas personas que ocupen estos puestos.
- **Determinación de las responsabilidades**: un análisis y descripción de puestos nos dará información acerca de nuestras responsabilidades, competencias, etc. Lo que reducirá la incertidumbre que, en muchas ocasiones, tenemos al respecto y evitará el desempeño de un rol distinto al que realmente tenemos.
- **Clasificación y ordenación de puestos**: como anteriormente mencionados, la información obtenida en el ADP servirá para clasificar y ordenar todos los puestos de nuestra organización y sobre la base de ellos, establecer la estructura retributiva.

➤ **Métodos para la descripción y el análisis de puesto**

La descripción y el análisis de puestos, constituyen una responsabilidad de línea y una función de staff. La responsabilidad de proporcionar la información sobre el puesto, es únicamente de línea, mientras que la prestación de servicios para la recolección y organización de la información, es responsabilidad de la función de staff (representado por el análisis de puestos). De este modo, el análisis de puestos puede ser un empleado especializado de staff, así como el jefe de departamento en el que se encuentra el puesto que va a ser descrito y analizado, e incluso el propio ocupante del puesto.

Los métodos más utilizados para la descripción de puestos, considerando lo propuesto por el autor Chiavenato (2000), suelen ser los siguientes:

- ✓ Observación directa: En los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que se ve, sin la participación directa del empleado.
- ✓ Cuestionario: El ocupante del puesto completa un cuestionario.
- ✓ Entrevista directa: El analista entrevista al ocupante del puesto.

✓ Método mixto: Administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

- **Método de observación directa**

Es uno de los métodos más utilizados, tanto por ser el más antiguo como por su eficiencia. Sin embargo, se aconseja que se aplique en combinación con otros, para que el análisis sea más completo y preciso.

El análisis del puesto, se efectúa observando al ocupante del mismo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista del puesto anota los datos de su observación. Es el más recordable para aplicar a trabajos que sean sencillos y repetitivos. Algunos puestos rutinarios, permiten la observación directa ya que el contenido del mismo puede verificarse con facilidad mediante la observación.

Las características de este método, se clasifican en dos grupos: el analista de puestos, recolecta los datos acerca de un puesto, mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante del mismo; y la participación, del analista de puestos en la recolección de la información es activa, mientras que la del ocupante es pasiva.

Entre sus ventajas, podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente (analista de puestos) y al hecho de que esta sea ajena a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- ✓ No requiere que el ocupante del puesto, deje de realizar sus labores.
- ✓ Método ideal para aplicarlo en puestos sencillos y repetitivos.
- ✓ Correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de puestos (qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace).

Por su parte, entre las desventajas del método presentado, encontramos las siguientes:

- ✓ Costo elevado porque el analista de puestos, requiere intervenir bastante tiempo con el fin de que el método sea completo.
- ✓ La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante del puesto, no permite obtener datos importantes para el análisis.
- ✓ No se recomienda aplicarlo en puestos que no sean sencillos ni repetitivos.

- **Método del cuestionario**

Cuando se trata de una gran cantidad de puestos semejantes, de naturaleza rutinaria y burocrática, es más rápido y económico, elaborar un cuestionario que se distribuya a todos los ocupantes de esos puestos. El cuestionario debe elaborarse, de manera que permita obtener respuestas correctas e información útil. Antes de aplicarlo, deben conocerlo al menos un ocupante del puesto y su superior para

establecer la pertinencia y adecuación de las preguntas, y eliminar los detalles innecesarios.

Las características de este método, se clasifican en dos grupos: la recolección de datos sobre un puesto, se efectúa mediante un cuestionario de análisis de puestos, que llena el ocupante o su superior; y la participación del analista de puestos en la recolección de datos, es pasiva (recibe el cuestionario), mientras que la del ocupante es activa (llena el cuestionario).

Entre sus ventajas, podemos mencionar las siguientes:

Los ocupantes del puesto y sus jefes directos, pueden llenar el cuestionario, conjunta o secuencialmente; de esta manera, se proporciona una visión más amplia del contenido y de sus características, además de que participan varias instancias jerárquicas.

Este método, es el más económico para el analista de puestos.

- ✓ También es el método que más personas abarca, ya que el cuestionario puede ser distribuido a todos los ocupantes del puesto y devuelto con relativa rapidez, tan pronto como lo hayan respondido. Esto no ocurre con los demás métodos de análisis de puestos.
- ✓ Es el método ideal para analizar puestos de alto nivel, sin afectar el tiempo ni las actividades de los ejecutivos.
- ✓ Por su parte, entre las desventajas del método presentado, encontramos las siguientes:
- ✓ No se recomienda su aplicación en puestos de bajo nivel, en los cuales el ocupante tiene dificultad para interpretarlo y responderlo por escrito.
- ✓ Exige que se planee y se elabore con cuidado.
- ✓ Tiende a ser superficial o distorsionado en lo referente a la calidad de las respuestas escritas.

- **Método de entrevista**

El enfoque más flexible y productivo en el análisis de puestos, es la entrevista que el analista realiza al ocupante del puesto. Si está bien estructurada, puede obtenerse información acerca de todos los aspectos del puesto, la naturaleza y la secuencia de las diversas tareas que comprende el puesto, del porqué y de los cuándo. Permite intercambiar información obtenida de los ocupantes de otros puestos semejantes, garantiza una interacción frente a frente entre el analista y el empleado, lo cual permite la eliminación de dudas y desconfianzas, principalmente, frente a empleados obstructores y obstinados.

En la actualidad, los responsables de elaborar los planes de análisis de puestos, prefieren este método basado en el contacto directo y en los mecanismos de colaboración y participación.

El método de la entrevista directa, consiste en recolectar los elementos relacionados con el puesto que se pretende analizar, mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con su jefe directo.

Las características de este método, se dividen en dos categorías: la recolección de datos se lleva a cabo, mediante una entrevista del analista con el ocupante del puesto, en la que se hacen preguntas y se dan respuestas verbales: y la participación del analista y del ocupante del puesto es activa.

Entre sus ventajas, podemos mencionar las siguientes:

- ✓ Los datos relativos a un puesto, se obtienen de quienes lo conocen mejor.
 - ✓ Hay posibilidad de analizar y aclarar todas las dudas.
 - ✓ Este método, es el de mejor calidad y el que proporciona mayor rendimiento en el análisis, debido a la manera racional de reunir los datos.
 - ✓ No tiene contraindicaciones. Puede aplicarse a cualquier tipo o nivel de puesto.
 - ✓ Por su parte, entre las desventajas del método presentado, encontramos las siguientes:
 - ✓ Una entrevista mal conducida, puede llevar a que el personal reaccione de modo negativo, no la comprenda ni acepte sus objetivos.
 - ✓ Puede generar confusión entre opiniones y hechos.
 - ✓ Se pierde demasiado tiempo si el analista de puestos, no se prepara bien para realizar la entrevista.
 - ✓ Costo operativo elevado: exige analistas expertos y parálisis del trabajo del ocupante del puesto.
- **Método mixto**

Cada uno de los métodos de análisis, posee ciertas características, ventajas y desventajas. Para contrarrestar las desventajas y obtener el mayor provecho de las ventajas, se recomienda utilizar métodos mixtos, combinaciones de dos o más métodos de análisis. Los más utilizados son:

- Cuestionario y entrevista, ambos con el ocupante del puesto. Primero el ocupante responde el cuestionario y luego presenta una entrevista rápida; el cuestionario se tendrá como referencia.
- Cuestionario con el ocupante y entrevista con el supervisor para profundizar y aclarar los datos obtenidos.
- Cuestionario y entrevista, ambos con el supervisor.
- Observación directa con el ocupante del puesto y entrevista con el superior.
- Cuestionario y observación directa, ambos con el ocupante del puesto.
- Cuestionario con el superior y observación directa con el ocupante del puesto.

La elección de estas combinaciones, dependerá de las particularidades de cada empresa, como objetivos del análisis y descripción de puestos, personal disponible para esa tarea.

C) ESPECIFICACIÓN DE PUESTO

Considerando lo planteado por los autores Werther y Davis (1991), “la especificación de un puesto, describe que tipo de demanda se hacen al empleado y la habilidades poseer la persona que desempeña

el puesto” (p 75)

Según lo expuesto sobre el tema, entendemos que la intervención, ha demostrado que una especificación completa y sin ambigüedades de las funciones requeridas (mediante el análisis de puestos) reduce la influencia de estereotipos raciales y de género, y ayuda al investigador a diferenciar entre solicitantes que llenan los requisitos y los que no.

La especificación del puesto es un documento que contiene, las capacidades mínimas aceptables que debe tener una persona a fin de desempeñar un puesto específico. Los aspectos que se suelen incluir en este documento son los requerimientos educacionales, la experiencia, los rasgos de la personalidad y las habilidades físicas.

Las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción de puestos, se reúnen en la especificación del mismo.

Por lo general, ésta abarca dos áreas:

- ✓ La habilidad necesaria para realizar el trabajo: incluyen educación o experiencia, capacitación especializada, características o habilidades personales y facultades manuales.
- ✓ Las demandas físicas que impone el puesto: se refieren a cuánto hay que caminar, estar de pie, estirarse, levantar pesos o hablar para desempeñar el puesto. Asimismo, la condición del entorno físico y los peligros potenciales también se encuentran entre las exigencias físicas del puesto.

➤ **Funciones tareas y responsabilidades**

Se ha de detallar, para cada puesto de trabajo, la función, área o departamento al que pertenece, las actividades a realizar (se trata de un conjunto de acciones o tareas), las tareas propiamente dichas (se trata de una acción concreta), así como las responsabilidades del puesto.

Según el autor Fernández Ríos (1995), “el concepto de tarea, hace referencia a una unidad de trabajo organizada discretamente que se puede asignar a un puesto de trabajo, con un principio y un fin claramente definido, realizada por un individuo para conseguir las metas del mismo” (p. 102).

En otras palabras, podemos decir que una tarea es un conjunto de operaciones que necesita para su realización, esfuerzos físicos y/o mentales, con el fin de obtener un resultado específico de trabajo.

Las tareas se clasifican según la función que cumplen en el puesto de trabajo. De esta manera, encontramos: tarea normal (se ejecuta diaria o habitualmente en todos o casi todos los ciclos del puesto), tarea periódica (se realiza cíclica o periódicamente, a fechas fijas o por períodos regulares), tarea ocasional (se realiza sin una periodicidad regular), tarea principal (aquella tarea del puesto, que requiere el mayor nivel de conocimientos, habilidades o capacidades y a la cual se le dedica una parte significativamente superior del tiempo de trabajo) y tarea secundaria (se requiere un menor nivel de

conocimientos, habilidades o capacidades).

Según el Diccionario de la Real Academia Española (2001), el concepto de responsabilidad es el siguiente: "La responsabilidad es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente". En relación al trabajo, consideramos que la responsabilidad, es el deber de un empleado de realizar la tarea asignada. Los mismos asumen esta obligación cuando aceptan una asignación de trabajo.

Por último, es importante mencionar que todo el personal de una organización, posee la obligación de responder ante sus superiores, por las acciones que lleva a cabo y por los resultados que se obtienen en su puesto de trabajo.

Existen distintas denominaciones, así como diferentes modelos de organizar las principales exigencias o requerimientos humanos, que constituirán el punto de partida objetivo para realizar dicho proceso.

El trabajo de análisis, descripción y elaboración de las especificaciones de los cargos culmina en la elaboración de los perfiles, como resultado del estudio del trabajo.

Una vez establecida la descripción del trabajo permitiendo el reclutamiento, las citas, y la evaluación en el trabajo, aquellos responsables del reclutamiento deben desarrollar un perfil que ayude a otros a buscar la persona apropiada para el trabajo.

7.4.2 LOS SUBSISTEMAS PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

A) PERFIL DE PUESTO

Una vez establecida la descripción del trabajo, se permite el reclutamiento, aquellos responsables del reclutamiento deben desarrollar un perfil que ayude a otros a buscar la persona apropiada para llevar a cabo el trabajo.

Dicho perfil considerará no solo las competencias necesarias que demanda la descripción del trabajo, sino también las cualidades que hacen posible que una persona encaje en el equipo que ya se ha establecido.

La elaboración de los perfiles de trabajo debe hacerse internamente y considerando no solo las leyes laborales y de empleo del país sino también los derechos humanos y la orientación democrática.

➤ Definición y contenido

Según el autor Chiavenato (1990) Define al "puesto" como cargo, como "una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades los distingue de los demás. Los deberes y responsabilidades, que corresponde al empleado que lo desempeña, proporcionan los medios para que

los empleados contribuyan al logro de los objetivos en una organización"(p. 98).

Un cargo puede ser definido como la reunión de todas aquellas funciones, actividades, responsabilidades; entre otras, que son realizadas por una sola persona y que ocupan un determinado puesto en el organigrama funcional de la organización.

Para este autor, la descripción de los perfiles de cargos, es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás, es la enumeración detallada de las funciones o tareas (que hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los objetivos (por que lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

A la hora de llevar a cabo el perfil de puesto tenemos dos formas, la manera que se menciona líneas arriba y que tiene que ver con el modelo tradicional y el modelo de perfiles de cargos por competencias, donde en este punto las definiciones se complejizan, dado que las organizaciones se mueven en un contexto que las obliga ajustar sus metas y objetivos en forma permanente, complejizando el lineamiento estratégico entre desempeños y metas. En este sentido, se hace necesaria la evolución de un modelo estático con énfasis en aspectos descriptivos de los cargos, a un modelo dinámico con énfasis en las conductas específicas que dan cuenta del cumplimiento de las responsabilidades del cargo y que son las que se requiere para el éxito del negocio.

Este tipo de perfiles, por competencias, suelen ser los más adecuados para los niveles directivos y especialistas, ya que hoy en día existe una tendencia marcada a la formación de puestos de trabajo polivalentes o de multi-habilidades, por lo cual es preciso que los profesiogramas o perfiles de cargos por competencias, se correspondan con esta tendencia de tal manera que no se traduzcan en una camisa de fuerza, sino un rango flexible o marco referencial de perfil amplio, propiciando el enriquecimiento del desempeño o trabajo.

La definición de cargos por competencias se centra en lo que logra el ocupante, es decir, en las competencias que debe tener o desarrollar para lograr las metas o los objetivos del cargo vinculados con los objetivos estratégicos de la empresa, asociados a los resultados que la organización pretende obtener, integrados con la gestión de las demás áreas que compone a la organización.

El reclutamiento de candidatos para un puesto vacante, puede iniciarse una vez que se ha definido el perfil de la persona conforme al puesto de trabajo solicitado.

➤ **Clasificación de las competencias**

Para Ernst & Young (1998) Las Características o Competencias que garantizan el éxito son:

- *Los Conocimientos:* que derivan de la aplicación específica de una técnica.
- *Las Habilidades:* que normalmente se adquieren mediante entrenamiento y experiencia.
- *Las Cualidades:* algunas están relacionadas con rasgos o características personales y son más

difíciles de obtener y modificar en corto plazo.

Según la autora Martha Alles (2004) Las Competencias evolucionan según los Niveles Jerárquicos (Nivel inicial, intermedio Nivel, Nivel Superior). A medida que se asciende o desciende en la escala jerárquica. Queda claro que debemos distinguir a su vez entre competencias profesionales y competencias personales; la combinación de ambas nos lleva a la eficiencia profesional. Esto permite realizar un perfil de competencias, que guiará a la búsqueda del candidato para un puesto determinado.

B) RECLUTAMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

Según el autor Chiavenato (2000) “el reclutamiento es el proceso de identificar e interesar capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia cuando se empieza la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo” (p.90).

Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual se obtiene posteriormente el nuevo o los nuevos empleados.

Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

✓ **Fuentes de reclutamiento**

Las fuentes de recursos humanos se denominan fuentes de reclutamiento. Como existen innumerables e interrelacionadas fuentes de suministro de recursos humanos, una de las fases más importantes del reclutamiento la constituye la identificación, la selección y el mantenimiento de las fuentes que pueden utilizarse adecuadamente para hallar candidatos que tienen probabilidades de cumplir con los requisitos preestablecidos por la organización. Esto puede:

- Elevar el rendimiento del proceso de reclutamiento.
- Disminuir el tiempo del proceso de reclutamiento.
- Reducir los costos operacionales de reclutamiento.

✓ **El proceso de reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso depende de la decisión de línea. El pedido de la línea se oficializa mediante una solicitud de personal (esta presenta similitudes con la de requisiciones de material).

✓ **Medios de reclutamiento**

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes en las que la empresa comienza a influir a través de técnicas de reclutamiento.

✓ **Reclutamiento interno**

Al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), transferidos (movimiento horizontal) o transferidos como promoción (movimiento diagonal). Exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa, e involucra varios sistemas. Exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas como por ejemplo, resultados de las evaluaciones de desempeño del candidato, análisis y descripción del cargo actual, etc.

Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico para la empresa
- Es más rápido
- Presenta mayor índice de validez y seguridad
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal

El planeamiento de carrera ofrece el candidato necesario en el momento necesario y con la capacidad necesaria. Si está bien implementado, el reclutamiento interno pasa a ocupar poco lugar.

• **Reclutamiento Externo**

Cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas. Incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones. Las técnicas de reclutamiento son los métodos mediante los cuales la organización enfoca y divulga la existencia de una oportunidad de trabajo, a las fuentes de recursos humanos más adecuada. Hay dos tipos de enfoques de las fuentes de reclutamiento: enfoque directo e enfoque indirecto. Las principales técnicas de reclutamiento externos son las siguientes:

- Consultas de los archivos de los candidatos: los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículum debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, y que, cuando funciona es uno de los más breves.
- Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: es de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. A menudo es utilizado para cargos de bajo nivel
- Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: no tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).
- Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto).
- Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.
- Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: una cooperación mutua (enfoque directo).
- Viajes de reclutamiento a otras localidades: cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado.
- Avisos en diarios y revistas: es una de las más eficaces para atraer candidatos.

Es más cuantitativo que cualitativo. Agencias de reclutamiento: es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

En realidad, nunca se hace solo reclutamiento interno ni solo reclutamiento externo, uno siempre debe complementar al otro.

Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización siempre surge una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío, oportunidad u horizonte al nuevo empleado.

El reclutamiento mixto enfoca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos. Puede ser adoptado de tres maneras:

- Inicialmente reclutamiento externo seguido de reclutamiento interno, en caso de que aquel no presente resultados deseables.
- Inicialmente reclutamiento interno seguido de reclutamiento externo, en caso de que no

presente resultados deseables.

- Reclutamiento externo e interno concomitantemente.

Por lo general una buena política de personal da preferencia a los candidatos internos sobre los externos, en caso de que haya igualdad de condiciones entre ellos.

C) **SELECCIÓN**

El reclutamiento y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización,

El reclutamiento tiene como objetivo específico suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización

La selección tiene que ver con escoger una persona, entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

Buscar solucionar dos problemas:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

Para el autor Chiavenato (2000) el Proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos

El criterio de selección se fundamenta en los datos e información que se posean respecto del cargo.

El proceso selectivo debe proporcionar no solo un diagnóstico sino también un pronóstico de la capacidad de las personas para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

La selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí.

BASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAS

Recolección de información acerca del cargo

Puede hacerse a través de:

- **Análisis del cargo:** inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan
- **Aplicación de la técnica de los incidentes críticos:** consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.
- **Análisis de solicitud de empleo:** consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.
- **Análisis del cargo en el mercado:** consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- **Hipótesis de trabajo:** una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

a. La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones o ficha pro fisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de selección más adecuadas al cargo.

EL PROCESO DE SELECCIÓN

El paso siguiente es determinar las técnicas de selección que deberán aplicarse. Por lo general se empelan más de una. Entre las principales se encuentran:

- **Selección de una sola etapa:** las decisiones se basan en los resultados de una sola prueba o una nota compuesta que abarque las pruebas aplicadas.

- **Selección secuencial en dos etapas:** permite al responsable de la selección seguir probando siempre que tenga duda de aceptar o rechazar al candidato. Se exige una decisión definitiva después de la segunda etapa.
- **Selección secuencial entre etapas:** incluye una secuencia de tres decisiones tomadas con base en tres técnicas de selección.

La estrategia de selección secuencial siempre es superior a la selección en una sola etapa. La principal ventaja de los planes secuenciales es la disminución en el costo de la obtención de la información. Los métodos secuenciales son muy recomendables, sobre todo cuando las pruebas implican demasiado costo.

D) INDUCCIÓN

La inducción es el proceso en donde se le proporciona al trabajador una introducción a la empresa y a su puesto, buscando desarrollar una imagen positiva de la misma y facilitar la adaptación del trabajador.

La inducción a la empresa, es una charla o curso en la que se le explique al nuevo empleado las características generales de la empresa, la misma es proporcionada a través de un manual de inducción realizada por el departamento de Recursos Humanos, que incluye usualmente:

- Un mensaje de bienvenida a los nuevos trabajadores.
- Una visita a la empresa donde se le muestren las áreas clave: el reloj, las zonas de seguridad, los baños, etc.
- Presentar al nuevo empleado con todos sus compañeros y mandos altos.
- Proporcionar un manual de bienvenida con la información clave que requiera el trabajador en sus primeros días en la empresa. En cambio la *inducción al puesto* requiere que el jefe inmediato realice las siguientes acciones:
- Entregar al trabajador por escrito la copia de su contrato de trabajo, de sus funciones, de su reglamento y si es posible incluso hay que leerlo en conjunto.
- Explicar al trabajador el sistema de evaluación de su desempeño, los programas de incentivos y las sanciones, el programa de capacitación y el programa de desarrollo de personal.
- Finalmente es conveniente nombrar un tutor para que lo asesore durante sus primeros días o meses dentro de la empresa.

Para los autores Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. (1999) la Inducción es como el proceso formal para familiarizar a los empleados con la organización de sus puestos y sus unidades de trabajo.

Para Werther, W. (1995) la inducción es el proceso por el que un empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se postulan en una organización, ya que a medida que

una persona se le capacita e influencia por el grupo de una organización, los valores, las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. Y finalmente el recién llegado se integra de manera más completa a la organización. Siendo en este momento cuando es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto, ya que en pocas ocasiones la capacidad y los conocimientos del nuevo empleado son suficientes para llenar las necesidades del puesto. El potencial del empleado necesita el estímulo y el complemento de la orientación y la capacitación. El programa de inducción cubrirá temas tanto de la organización global como de prestaciones y servicios al personal, lo cual se complementa con un manual del empleado. Para que el programa de inducción sea eficaz es necesaria la participación activa tanto del supervisor como del representante del departamento de personal.

a) Objetivo de la inducción

Mercado M. (1989), describe que el objetivo de la inducción, es proporcionar al nuevo empleado, la información necesaria, para poder adaptarse a su nuevo trabajo e identificarse con la organización.

Entre los principales objetivos de la Inducción se encuentran los siguientes:

1. Facilitar la adaptación de los nuevos empleados, al ambiente de trabajo.
2. Dar al personal toda la información, necesaria sobre la organización, su historia, sus políticas, reglamentos, servicios y productos.
3. Desarrollar en el personal actitudes positivas, hacia su trabajo, sección, departamento, jefes y compañeros.
4. Demostrar a los empleados, el interés de la empresa por su integración al núcleo de trabajo.
5. Despertar, sentimientos de satisfacción en el trabajo, y de orgullo para la organización.

b) Contenidos del manual de inducción

Dicho manual contiene los siguientes datos a ser conocidos por el nuevo empleado de la empresa está formado por los siguientes datos

1. Índice.

Tiene como objeto, enumerar las partes que forman el manual de Bienvenida.

2. Historia de la organización.

Da un enfoque general, de la evaluación de la organización desde su fundación hasta la actualidad.

3. Características de la organización

Se refiere a la ubicación de la organización, tanto interna y externamente, tales como:

- ✓ El papel que desempeña la organización, dentro de la industria.

- ✓ El tipo de bienes y servicios que ofrece.
- ✓ El tipo de mercado que satisface.

4. Su estructura organizacional.

La importancia de este punto, consiste en dar a conocer al nuevo empleado, la estructura organizacional, la magnitud de la empresa en cuanto a:

- ✓ Instalaciones.
- ✓ Sucursales.
- ✓ Ubicación.

5. Sus productos.

Tipos de productos que fabrica y evolución de los mismos.

6. Objetivos generales.

Estos objetivos generales dependerán del tipo y de la naturaleza de la organización, y se busca con esto establecer, los objetivos o metas, que tanto la organización como el empleado tendrán que alcanzar.

Dentro de este punto queda incluido:

Para quienes van encaminados, los servicios que presta la organización.

- La clientela: ofrecer un servicio eficiente y completo, buscando la satisfacción de las necesidades, del consumidor.
- Los accionistas: para que produzcan óptimos resultados, y se tenga un mercado estable.

7. Aspectos generales del trabajo.

Amabilidad y cortesía. Son bases para crear, una buena imagen ante el público y al mismo tiempo, lograr cooperación entre el mismo personal.

Presentación y superación personal. Son características que la organización, exige al personal.

Asistencia y puntualidad. Son características de la responsabilidad, del trabajador hacia la organización.

Integración de la organización. Es el conocimiento, del modo interno de proceder en cuanto a:

- Sueldos.
- Calificación de méritos.
- Horas de trabajo.
- Comedor y descansos.
- Horas extras.

- Días de descanso y vacaciones.
- Premios.
- Comunicación, en cuanto a sugerencias.
- Prestaciones.

8. Políticas Generales.

Son normas específicas, que establece la empresa para guiar a los empleados, en la consecución de los objetivos establecidos con anterioridad.

c) **Beneficios de la inducción**

Algunos de los beneficios de la Inducción que reportan los patronos con mayor frecuencia incluyen los siguientes:

- Menos Rotación.
- Aumento de Productividad.
- Mejora en la moral de los empleados.
- Costos más bajos de reclutamiento y capacitación.
- Se facilita el aprendizaje.
- Menor ansiedad en los nuevos empleados.

d) **Diferencia entre capacitación e inducción**

Para los autores Sherman, A., Bohlander, G., Snell, S. 1999 la diferencia entre inducción y capacitación, es que la capacitación hace énfasis en el qué y el cómo y la inducción suele acentuar el por qué está diseñado para influir en las actitudes de los empleados respecto del puesto que realizarán y su papel en la organización. Para tener un programa de inducción bien integrado, es fundamental la cooperación entre el personal de línea y administrativo. Debido al impacto que tiene el programa de inducción, debe planearse cuidadosamente, sobre las metas de los programas, los temas y los métodos para organizar y presentar la información. Se sugiere que el responsable de realizar la inducción debe de contar con una lista de puntos que deberá cubrirse, dentro de los cuales se citan las siguientes:

- ✓ Presentación de los empleados.
- ✓ Descripción de la capacitación
- ✓ Expectativas de asistencia, comportamiento y apariencia.
- ✓ Condiciones de empleo, como horarios, periodos de pago.
- ✓ Una explicación de las obligaciones, normas y criterios de evaluación del puesto.

- ✓ Reglas de seguridad.
- ✓ Líneas de mando.
- ✓ Una explicación del propósito y metas estratégicas de la organización.
También menciona que muchas veces los empleados reciben un manual de inducción dentro del cual se incluyen los siguientes temas.
- ✓ Copias de los formatos, fechas y procedimientos de evaluación de desempeño.
- ✓ Lista de las oportunidades de capacitación en el trabajo.
- ✓ Descripción detallada de los procedimientos de urgencia y de prevención de accidentes.
- ✓ Copia del manual de políticas.
- ✓ Números telefónicos y localizaciones del personal estratégico y de operación.
- ✓ Organigrama actual.
- ✓ Mapa de la planta.
- ✓ Mención del convenio colectivo de trabajo, que rige la actividad.

e) Pasos de la etapa de inducción

Según los autores Snell y George W. los pasos de a etapa de inducción son cinco, y se mencionan a continuación.

Bienvenida al nuevo trabajador: cuyo fin es el recibimiento por parte de un representante de la empresa y la presentación del mismo al resto del equipo de trabajo.

Brindar información general: presentación, los objetivos y fines, misión y visión, historia y situación actual, los productos o servicios que se ofrecen, sucursales, clientes, cuál es el mercado y los competidores. El organigrama, número de empleados, logros alcanzados, reputación de la empresa. Es importante brindar toda esta información para que el empleado pueda valorar el impacto de su función y comience a generar su compromiso con la tarea y la empresa. Debe poder dar sentido a su trabajo en la misma.

El departamento de RR.HH.: Informa lo concerniente a las políticas de recursos humanos, los documentos que debe completar el nuevo empleado al momento de la contratación (contrato formal, legislación laboral, manual de comportamiento). Se estipula el período de prueba, sueldo, descuentos, beneficios y derechos, seguro de accidente, anticipos, préstamos. Se informa sobre la política de distribuciones, definición de puestos de trabajo, evaluación de éstos, información sobre aumentos y promociones. Se especifican las condiciones de trabajo, horario, lugar, políticas y reglas de seguridad e higiene. Información sobre supervisores y jefes de áreas, ausencias, vacaciones, quejas,

responsabilidades, normas de comportamiento, confidencialidad, información del puesto, incompatibilidades y disposiciones éticas. Algo que el nuevo empleado valorará mucho son las oportunidades que ofrece la empresa en cuanto a estabilidad, formación y desarrollo profesional, ambiente de trabajo, promociones, actividades sociales, convenios, etc.

Proceso de aprendizaje: que implica indagar y preparar al nuevo empleado presentar las tareas que se espera que desarrolle, ensayar el proceso de ejecución de las mismas, realizar el seguimiento correspondiente para corroborar que el objetivo se cumple, estimular la participación para habilitar que consulte sobre dudas surgidas. Estas cuatro instancias pueden ser desarrolladas por más de una persona, alguien puede dar una inducción técnica del cargo y otra persona brindar el resto de la información. Evaluación y seguimiento.

Integrado el nuevo empleado, evaluación y seguimiento: donde el objetivo se centra en saber cómo se siente, si se cumplen las expectativas que tenía antes de incorporarse. Posteriormente, y a su debido momento, se irán evaluando los resultados de este entrenamiento, de forma tal, que esta instancia sirva para monitorear que se está desarrollando asertivamente el programa de inducción y optimizarlo, en la medida que así lo requiera. Se puede dar por finalizado el Proceso de Inducción cuando el nuevo empleado ha podido asimilar la información brindada y la aplica adecuadamente a su trabajo.

E) EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Con la evaluación de desempeño se podrá conocer el avance del empleado, dentro de sus funciones asignadas, así como también comprobar si no es necesario, retroalimentar algunos aspectos, conocer si su trabajo requiere una capacitación específica, para lograr un desempeño aceptable de su trabajo. Lo mismo se hace necesario realizar con el personal existente dentro de la empresa, para conocer su rendimiento en el logro de sus metas, lo cual es posible, por medio de una evaluación de desempeño.

El autor Chiavenato I. (2003) define al desempeño como el “comportamiento del evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. El desempeño constituye la estrategia individual para lograr los objetivos deseados.” (p.359)

a) Pasos en la Evaluación del Desempeño

El autor Dessler G. (2001) menciona que la evaluación del desempeño comprende tres pasos:

La definición del puesto: significa asegurarse de que el supervisor y el subordinado están de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto.

La evaluación del desempeño: significa comparar el rendimiento real del subordinado con los criterios de desempeño determinados.

Retroalimentación: requiere una o más sesiones de retroalimentación, durante las cuales se comentan el desempeño y progresos del subordinado y se hacen planes para

El autor Chiavenato I. (2003) menciona que “cuando un programa de evaluación de desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazos. Siendo los principales beneficiarios el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (p.365).

- Beneficios para el jefe: evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, en base en variables y los factores de evaluación. Propone medidas y disposiciones para mejorar el estándar de desempeño de los subordinados.

Comunica a sus subordinados la mecánica de la evaluación, y así conocer cuál es su desempeño.

- Beneficios para el subordinado: conocer que aspectos de comportamiento y desempeño valora más la empresa.

Conocer las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, fortalezas y debilidades según la evaluación.

Conocer que disposiciones o medidas se tomaran para mejorar su desempeño, por parte del jefe y del subordinado y las que el subordinado deberá tomar por su cuenta.

Autoevaluar y auto criticar su auto desarrollo y auto control.

- Beneficios para la organización: puede evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo.

Según el autor I. Chiavenato existen métodos para la evaluación de desempeño humano y considera que “la evaluación del desempeño es una apreciación consecuente del proceder de las personas en los cargos que ocupan. En algunas empresas la evaluación del desempeño puede estar a cargo del superior directo, del propio empleado o inclusive de una comisión de evaluación, según los objetivos de la evaluación”.

Entre los principales métodos de evaluación existen varios métodos, para este proyecto de grado se utiliza: el método de escala gráfica.

❖ Método de escalas gráficas: este método utiliza un formulario de doble entrada a llenar por el evaluador, donde por un lado en la hileras horizontales figuran los ítems que se evalúan (conocimientos, calidad, cooperación, etc.), y en columnas verticales se ponen los diferentes grados que corresponden a cada una (óptimo, muy bueno, bueno, regular, etc.).

- ❖ Método de elección forzada: consiste en evaluar el desempeño de los individuos mediante frases descriptivas de ciertas alternativas de tipo de desempeño individual. En cada bloque de dos, cuatro o más frases, el evaluador debe escoger forzosamente sólo una o las dos que más se aplican al desempeño del empleado evaluado.

- ❖ Método de investigación de campo: la evaluación del desempeño la realiza el superior (jefe), pero con asesoría de un especialista del staff. El especialista va a cada una de las secciones para entrevistar a los jefes sobre el desempeño de sus respectivos subordinados.

- ❖ Método de comparación por pares: aquí se comparan a los empleados tomados de a dos, y se anota cuál es aquel que, en cada aspecto (conocimientos, calidad, etc.) se desempeña mejor.

- ❖ Método de frases descriptivas: parecido al método de elección forzada, solo que no se exige del evaluador que no elija una o dos alternativas, sino que se limita a señalar las frases que caracterizan el desempeño del subordinado y aquellas que no lo demuestran.

- ❖ Métodos mixtos: una combinación de cualquiera de los métodos anteriores es muy utilizada en organizaciones que se caracterizan por la complejidad de los cargos.

La entrevista de evaluación de desempeño con el empleado constituye el punto principal del sistema: la comunicación que sirve de retroalimentación y que reduce los malentendidos entre un superior y el subordinado.

8 RELEVAMIENTO DEL ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

Tanto las entrevistas, como así también las encuestas, poseen información estratégica, sobre el funcionamiento de la organización. Las mismas son fundamentales para la elaboración del diagnóstico organizacional.

Las entrevistas fueron diseñadas para los mandos altos de esta empresa. Entre ellos respondieron, el responsable de Administración, el responsable General de Depósito, el encargado de depósito y la encargada de Recursos Humanos.

Las encuestas fueron elaboradas para los mandos medios y mandos bajos. Una de ellas fue contestada por los supervisores ubicados en el depósito 2 y en el depósito CD. Las otras encuestas fueron contestadas por veinte operarios. Muestra obtenida de la población ubicada en los depósitos respectivos.

9 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Luego del análisis realizado a la información obtenida mediante la recolección de datos, se considera que las necesidades principales de esta empresa son:

- **Implementación de un proceso de selección:** ya que no se lleva a cabo, debido a la cultura familiar que esta empresa posee, la cual considera que las personas recomendadas le brindan mayores beneficios, utilizando la selección informal para tal fin. En este método, se realiza una entrevista de primer contacto, sólo para conocer a la persona. Sin tener en cuenta el perfil del puesto, los requisitos mínimos e indispensables y la información sobre las tareas a desempeñar.
- **Inducción y capacitación para los nuevos ingresantes:** a la hora de incorporarse al puesto no hay capacitaciones formales, completas y detalladas sobre las funciones, tareas y responsabilidades que tendrán los nuevos empleados. Sólo se realiza una comunicación verbal breve y se va aprendiendo las tareas día a día, sin llevarse a cabo evaluaciones de desempeño para medir el aprendizaje luego de la inducción.
- **Definición de roles:** hay falta de claridad en la definición de tareas y responsabilidades de los supervisores que deberían tener por el puesto que ocupan. Esto trae como consecuencia, falencias en el cumplimiento de las tareas a desempeñar por parte de los empleados que tienen a cargo.
- **Análisis y descripción de puesto:** en esta empresa se verifica la ausencia de estas herramientas para los puestos de supervisores. Necesarios los mismos, ya que en ellos se detallaría la información que engloba la actividad en este puesto. Esto incluiría un detalle profundo de los procedimientos a seguir ante las tareas, las responsabilidades, los límites, los riesgos, entre otros.
- **Perfil de puesto:** la ausencia de este, no permite conocer la información y los requisitos mínimos, que debe desempeñar cada persona en el puesto que ocupa. Y de esta manera ayudar al resto de los subsistemas de Recursos Humanos.
- **Comunicación interna:** entre los mandos altos, medios y bajos, que conforman a esta empresa se detectan falencias en nivel de comunicación, lo cual no ayuda al clima organizacional.

- **Evaluación de desempeño:** no se encuentra desarrollada una metodología que posibilite medir los resultados y el desempeño del personal, desde la inducción hasta cumplir el periodo de prueba.

El área de Recursos Humanos, debería trabajar, junto con el responsable y el encargado del sector depósito, para diseñar un modelo de descripción y perfil de puesto supervisor de depósito, que acompañe el proceso de selección de personal, ante nuevos puestos vacantes.

Luego de ser seleccionado el nuevo empleado, se debería crear un manual de inducción al puesto, que acompañe la adaptación desde su ingreso.

Estas herramientas, son consideradas factores determinantes, que ayudarían a disminuir errores, mejorar y facilitar la adaptación del personal a las tareas. Con ello lograr el cumplimiento de los objetivos tanto del sector depósito, como así también de toda la organización en general.

Como consecuencia de dichas necesidades, el personal de depósito, ha tenido que adaptarse a distintos requerimientos de trabajo que fueron surgiendo, realizando tareas y actividades variadas.

En este sentido, es compartido el criterio de los miembros de la organización, que a causa de esta informalidad, muchas veces se generan confusiones, errores y pérdidas de tiempo.

Si bien para las certificaciones de las normas ISO9001, se lleva a cabo procedimientos, con perfiles de puestos básicos y planes de capacitación, estos son informales y sin control. A su vez esta empresa cuenta con evaluación de desempeño anual, pero los resultados por debajo de lo esperado no tienen retroalimentación, ni se realizan planes de acción para remediarlos. Quedando solo como registro, para cumplir con los requisitos obligatorios.

Por otra parte, tanto el nivel gerencial como el nivel medio, perciben la necesidad de contar con un análisis y una descripción de puesto para continuar con el proceso de mejora en el que se basa la organización y comenzar a subsanar los problemas anteriormente mencionados.

A su vez, los mandos altos tienen en claro que el análisis y la descripción de puestos, permitirían mejorar las tareas a desempeñar, como así también la comunicación y la relación de los operarios con supervisores.

Es fundamental tener en cuenta que el perfil, el análisis, la descripción y la inducción al puesto, como así también la evaluación de desempeño y su retroalimentación, mejoran el nivel de claridad de las tareas.

De la misma forma, el análisis y la descripción de puestos, es la base de las siguientes actividades: reclutamiento, selección de personal, formación, evaluación de desempeño y determinación de responsabilidades.

A la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, resulta de utilidad el perfil de puesto, el análisis y la

descripción de puesto de trabajo, ya que estas herramientas proporcionan información sobre las características que deben poseer los candidatos a ocupar el puesto vacante.

Con el fin de planificar la formación necesaria para un trabajador, es preciso saber lo que hace, cómo lo hace y dónde lo hace, para así determinar qué capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello, proporcionarle la formación necesaria.

Dado que la descripción de puestos indica las tareas, actividades y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, la evaluación de desempeño servirá para determinar hasta qué punto la persona comprendió las mismas. Como así también determinar si están desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por la empresa.

Por otro lado, se considera que el análisis y la descripción de puestos, darán información acerca de las responsabilidades, habilidades y conocimientos, lo que reducirá la incertidumbre que tienen los supervisores al respecto y evitará el mal desempeño de las tareas. Para con ello poder desempeñarse como correctos guías y conductores de equipo.

Considerando las necesidades organizacionales planteadas, a partir de este proyecto de grado, se decide junto con los responsables entrevistados de la empresa analizada, iniciar un cambio en el puesto supervisor de depósito, desarrollando la descripción, el perfil y una inducción de dichos puestos.

Para ello se trabajará junto con el encargado, responsable de depósito, y la encargada de Recursos Humanos, quienes brindarán, toda la información necesaria y pertinente, que se requiere para diseñar estas herramientas propuestas.

10 ANÁLISIS Y RESULTADOS DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LAS HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

10.1 ENTREVISTA A LOS MANDOS ALTOS

Las entrevistas realizadas a los mandos altos, fueron diseñadas en un formato semi estructurado, con preguntas concretas y temas que permitieron obtener la información necesaria para el presente proyecto de grado. No obstante, el orden y la formulación de las mismas, podían adaptarse a diversas situaciones. Permitiendo a los entrevistados explayarse en aquellos aspectos que creían necesarios, para luego, poder llevar a cabo el diagnóstico de la forma más completa posible.

Para las mismas se elaboraron dos formatos de entrevistas diferentes. Una con preguntas más generales en cuanto a temas organizacionales, dirigidas a la responsable de Administración y al responsable General de Depósito. El segundo formato de entrevista, fue dirigido al encargado de Depósito y a la

encargada de Recursos Humanos, con preguntas más específicas relacionadas al área analizada en este proyecto de intervención. De ambas entrevistas se obtiene como respuestas lo siguiente:

- **OBJETIVOS DEL SECTOR**

El responsable del área depósito, manifiesta conocer los objetivos y menciona como tales:

“Realizar el procedimiento de trabajo de manera segura”.

** Garantizar el control de la mercadería preparada evitando faltantes y roturas.*

** Evitar las no conformidades de los clientes”.*

A su vez menciona que los mismos pueden ser logrados, mediante el cumplimiento de los procedimientos a seguir de la operativa diaria del cliente Arcor SAIC. El cual tiene mercadería almacenada dentro de los depósitos 2 y CD.

- **POLÍTICAS INTEGRALES**

Al entrevistar a la responsable de Administración, se percibe conocimiento, de las políticas integrales que la organización maneja. A su vez considera que las mismas son lineamientos por los cuales conduce la empresa. Menciona a su vez, que la misma busca cumplir y agregar valor a las expectativas de los clientes.

En este sentido, tanto el responsable y el encargado de Depósito, como así también la encargada de Recursos Humanos, coinciden en la búsqueda continua para conseguir dichos resultados. Contribuyendo desde la posición estratégica que ocupan en la organización.

La encargada de Recursos Humanos, responde ante este tema, que algunas políticas por donde busca encaminarse la empresa, son diferentes a lo que en la realidad se detecta. Un ejemplo de ello: *“Comprometer a todos los niveles de la organización como responsables de promover las condiciones de salud y seguridad en la planta”.* Esto no se lleva a cabo, ya que las áreas están pendientes de cumplir solo con objetivos propios, sin mirarlos como metas generales. Sin tener en cuenta su influencia en el resto de la organización. Provocando con esto la falta de comunicación, falta de compromiso por parte de los empleados de cada sector, con las políticas generales.

- **ORGANIGRAMA**

Luego de analizar la estructura organizacional y las relaciones dentro de la misma, se verifica la existencia de un organigrama.

Tanto los responsables, como así también los encargados entrevistados, conocen el organigrama y respetan su estructura en cuanto a las relaciones funcionales y jerárquicas. Coincidiendo todos de que solo ellos saben de la existencia del mismo, ya que no se encuentra visible para los empleados de mandos bajos mediante ningún medio.

- **RELACIONES JERÁRQUICAS**

La misma es vertical, todo tipo de decisión pasa por la dirección. Al ser una empresa familiar a cargo de padres e hijos, esta modalidad refleja la forma de relacionarse entre las distintas áreas.

La responsable de Recursos Humanos, informa que todas las tareas y actividades que se realizan, como así también la toma de decisiones es centralizada. Debido a que no tienen viabilidad, si previamente no son consultadas a la responsable de Administración y la Dirección.

Con respecto a la relación que se lleva a cabo entre los mandos medios, como ser los encargados de Recursos Humanos y de Depósito, ambos coinciden en que la misma es constante, diaria y cordial, es decir, existe una demanda permanente entre ambas áreas, se brindan información y trabajan conjuntamente.

- **SELECCIÓN DE PERSONAL**

En cuanto a la selección de un nuevo integrante para un puestos vacantes, tanto los responsables como así también los encargados coinciden al responder que esta no tiene un proceso previo de análisis. Y la misma se lleva a cabo mediante el método de reclutamiento informal, se toma personal recomendado.

- **ASIGNACIÓN DE TAREAS**

Ante esta pregunta, tanto el responsable como así también el encargado de depósito, responden que las mismas se llevan a cabo por los supervisores. Quienes distribuyen a los operarios, las tareas a desempeñar en el día, según la operativa diaria programada por el encargado del sector.

Otra información que se obtuvo, es que ocurren cambios de tareas imprevistos, solicitadas por el responsable de Depósito. Esto se debe a que los operarios, son designados a realizar tareas de mantenimiento edilicio, generando que los supervisores se encarguen de las operativas para lograr el cumplimiento de las tareas del sector. Descuidando su función como supervisor de equipo.

Los empleados toman conocimiento mediante una explicación informal de las tareas a realizar, el día que ingresan. Y el proceso en general del sector, se aprende a medida que pasan los días, y/o a través de los errores cometidos desde la misma.

- **DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO**

Tanto los responsables, como así también los encargados, coinciden en que no existe una descripción de puesto. Como herramienta a usar en el proceso de selección. Pero sí existe un perfil de puesto en la empresa, manejado y actualizado por la responsable de Recursos Humanos.

El mismo contiene los mínimos datos para cumplir con los requisitos que exigen las normas de calidad

ISO-2001 y 2015.

Con respecto a este tema, la responsable de Recursos Humanos, plantea que para sobrellevar dichas falencias, sería bueno poder contar con una descripción de puesto que detalle las tareas sobre todo la de los supervisores. Para dirigirlos y formarlos como tales, ya que si bien fueron seleccionados, por el responsable de Depósito.

También considera que un perfil de puesto, ayudaría a elegir a un mejor candidato cuando haya una vacante, teniendo esta herramienta ayudaría a elegir al mejor candidato de los reclutados por afinidad.

- **INDUCCIÓN AL PUESTO**

La responsable de Recursos Humanos, también considera que sería importante poner en funcionamiento una inducción al puesto. Esta debería ser un poco más prolongada, con más información y siendo acompañado el nuevo empleado por un compañero con mayor antigüedad. Que lo instruya a partir de su conocimiento y experiencia. Dicha acción ayudaría a una adaptación mucho más rápida de la persona al puesto y evitaría así, muchos de los errores que se comenten, por recibir información poco clara y desordenada desde el comienzo.

- **PLAN DE CAPACITACIÓN**

El encargado general de depósito, menciona que para lograr una mejora continua, así como garantizar la calidad y seguridad en el servicio logístico. Es importante capacitar a los empleados. Pero el mismo informa, que la empresa solo se basa en capacitaciones programadas y algunas que surgen para corregir errores ya cometidos.

El encargado de depósito junto con la encargada de Recursos Humanos, coinciden al mencionar, que existe en la empresa, un plan de capacitación anual. Donde en el mismo se incluyen capacitaciones que surgen de normativas legales y obligatorias.

En dicha planificación, no se integran temas para trabajar desde la prevención. Si bien dicho plan está programado, la empresa es flexible ante los cambios que pueden ir surgiendo.

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Para los responsables como así también para los encargados de depósito y la encargada Recursos Humanos, no hay evaluación de desempeño. Para medir la adaptación del empleado durante el periodo a prueba. Solo existen exámenes anuales. Los resultados obtenidos de los mismos, por debajo de lo esperado, no son de análisis ni tienen retroalimentación.

Esto se da a causa de la ideología conservadora y centralizada, que la empresa mantiene sobre este tema. Como bien mencionan los encargados, la misma no confía en que se dará un cambio, por más que haya una devolución ante los resultados obtenidos. Dejando el error detectado en la nada y llevando a cabo la evaluación, solo con el fin de poder cumplir con las certificaciones de normas ISO901 de calidad.

- **SENTIMIENTO DE PERTENENCIA**

La encargada de Recursos Humanos como así también el encargado de Depósito menciona que la permanencia de los empleados en la empresa, no se da por la motivación de ellos dentro de la misma. Si no por la estabilidad y la seguridad laboral, al ser una empresa familiar. Otro punto que hace a la permanencia, es el desempleo que hay en el país y el sueldo que cobran. Para la encargada de Recursos Humanos, otro punto de implicancia, es la cercanía a sus domicilios.

- **PLAN DE INCENTIVOS**

Los responsables y los encargados encuestados, informaron que la empresa no tiene planes de incentivos formalmente diseñado. Los responsables, consideran que los empleados están bien pagados, y que solo los incentiva la retribución económica. Considerando que al implementarlo, generaría más pérdidas las cuales no están dispuestos a afrontar. A su vez la empresa cumple en pagarlos sueldos en tiempo y forma. Dando como última opinión, que no es necesario brindar beneficios extras.

La encargada de Recursos Humanos informa, que no está autorizada para desarrollar un plan de incentivos para los empleados, medido con objetivos y de manera formal. Menciona a su vez, que en una oportunidad el responsable de depósito, entregó un premio a los operarios, por temporada concluida con éxito como un tipo de incentivo.

La misma menciona que se puede tomar como un posible incentivo no económico, llevar a cabo permisos tales como: posibilidades de otorgar tiempo para trámites personales, o permitirles elegir su periodo de vacaciones, cuando cumplen con el desarrollo de las tareas.

- **CLIMA LABORAL**

La encargada de Recursos Humanos informa que nunca se llevó a cabo un método para medir el clima de trabajo. Pero que dicho tema es un proyecto para realizar por primera vez el próximo año. Como opinión ante el tema, y por lo que se observa día a día, la misma considera que el clima, en el área de Recursos Humanos y administración es bueno, no hay inconvenientes en dichos sectores. Pero en el sector depósito, no es óptimo, ya que se escuchan comentarios, y hay indicadores que muestran el trabajo a desgano que los mismos llevan a cabo.

- **PUNTOS A MEJORAR**

Como último punto a analizar, ante lo que se considera necesario mejorar, la encargada de Recursos Humanos, menciona que sería bueno contar con un cambio ante la ideología por parte de la empresa. Teniendo mayor flexibilidad, lo cual daría la posibilidad de opinión y mayor delegación ante la toma de decisiones.

La misma menciona que dentro de la empresa, hay profesionales capacitados, que podrían colaborar, tomando decisiones que mejoren al rendimiento de la misma

También considera desde su sector, que sería bueno tener una correcta descripción de puesto, que detalle las tareas y toda la información que un supervisor debe poseer.

Con esta herramienta, se podría dirigir y formar a los empleados en el sector depósito.

Agrega que tener un perfil de puesto con las características de la persona sería positivo. Esto acompañaría a la correcta selección ante el próximo puesto de supervisor vacante.

- ❖ **CONCLUSIÓN DE LA ENCUESTAS REALIZADAS A LOS MANDOS ALTOS**

Luego del análisis realizado a las encuestas, se obtiene como conclusión que esta empresa se maneja bajo lineamientos centralizados. Tanto los responsables como así también los encargados, manifiestan y demuestran conocer los objetivos por los cuales trasciende la organización, lo cual es un punto favorable para la misma.

Como falencias se pueden mencionar que no son respetadas algunas de las políticas integrales que conducen a la empresa. A consecuencia de que en su mayoría fueron creadas, solo como requisitos para cumplir con las normas de calidad ISSO 9001-2015.

La empresa debería considerar necesario compartir con los empleados información estructural. Por ejemplo el organigrama al no ser visible, implica que los empleados no conozcan los cargos jerárquicos que existen. Y con ello poder reconocer al personal de mando medio. Personas encargadas de dirigir sus tareas cotidianas

Se considera necesario implementar un proceso de selección formal, con etapas que aseguren un mejor candidato al puesto a ocupar.

También es necesario desarrollar una descripción de puesto. Y con ello crear un perfil que contenga todos los requisitos que debe cumplir la persona para ocupar el mismo.

Para obtener una mejor adaptación de la persona al puesto, se debería incorporar un manual de inducción con la información pertinente al puesto. Y junto con esto implementar un plan de capacitación para cada uno de los puntos que en él se mencionan.

Es necesario implementar una evaluación de desempeño con retroalimentación, para medir la adaptación de la persona al puesto. Mejorando así el desempeño del empleado y reconociendo los aspectos positivos del mismo.

Junto a ello se debería diseñar un plan de incentivo que mejoraría aún más los resultados. Mejorando a clima laboral.

Con estas herramientas, podría mejorar el sentido de pertenencia de los empleados y lograr los objetivos que tienen cada una de las áreas y la organización en general.

10.2 ANÁLISIS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SUPERVISORES Y OPERARIOS

El desarrollo de las encuestas, permitió obtener información complementaria a las entrevistas realizadas a los cargos jerárquicos. A su vez para conocer cómo piensan los empleados del área depósito.

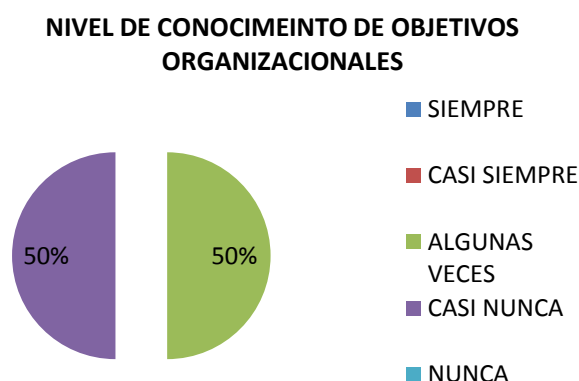
Las mismas fueron realizadas con preguntas cerradas. Brindándoles al final, un espacio de opinión abierto que le permitía a los encuestados expresarse ante temas que consideraran necesario. Sin embargo, dicho apartado no fue utilizado por los operarios, pero si en dos ocasiones por los supervisores.

10.2.1. RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SUPERVISORES DEL SECTOR DEPÓSITO 2 Y CD

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

1. Conocimiento de los objetivos y metas del supervisor en sector Depósito.

RESPUESTAS	F.A	F.R
SIEMPRE	0	0,00%
CASI SIEMPRE	0	0,00%
ALGUNAS VECES	2	50,00%
CASI NUNCA	2	50,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%



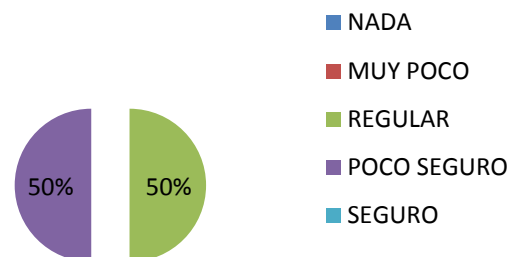
Ante esta pregunta se obtiene como resultado, que el 50 % de los supervisores conocen los objetivos, algunas veces y el 50 % mencionan que casi nunca conocen los objetivos. Es decir, que los objetivos y las metas que el sector debe cumplir dentro del transporte, no están siempre claros, para los propios supervisores. Quienes deberían ser los principales en tener en claro los objetivos del sector, y de la empresa, para poder transmitir y conducir a su equipo de trabajo, al logro de los mismos.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

2. Conocimiento del organigrama general de la empresa.

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	0	0,00%
MUY POCO	0	0,00%
REGULAR	2	50,00%
POCO SEGURO	2	50,00%
SEGURO	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA GENERAL



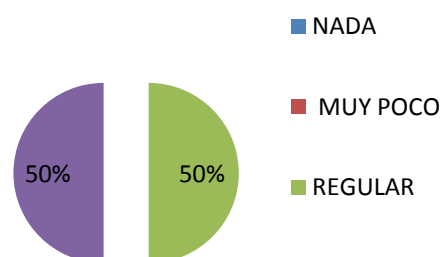
La respuesta obtenida ante la pregunta si los supervisores conocen el organigrama general de la empresa y si se ubican ellos mismos según el puesto que ocupan, dentro del mismo. Se obtiene como respuesta en un 50 % que el conocimiento es regular y un 50 % que el conocimiento es poco seguro. Quedando en evidencia que ningún encuestado tiene un nivel de conocimiento seguro sobre la existencia del organigrama, este es un factor que ayuda a que los mismos no se encuentren en su puesto, ni sepan cómo están ubicados jerárquicamente. Lo cual genera que se vean en igualdad con los operarios a cargo y no como supervisor.

CONOCIMIENTO Y DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

3. información del puesto obtenida al ingresar a la empresa.

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	0	0,00%
MUY POCO	0	0,00%
REGULAR	2	50,00%
ACEPTABLE	2	50,00%
MUY ACEPTABLE	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

INFORMACIÓN DEL PUESTO AL INGRESAR

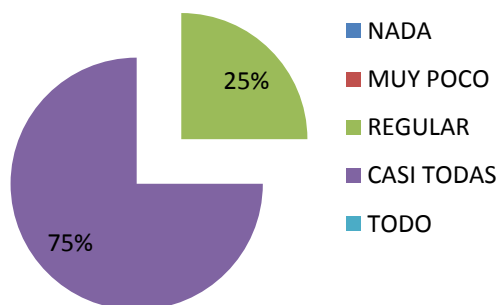


Con respecto a esta pregunta, sobre la información obtenida por parte de los supervisores al ingresar a puesto y a la empresa, el 50 % contestaron que la información fue regular y el 50 % considera que la información obtenida fue aceptable. Esto refleja que durante el proceso de inducción, no siempre se le brinda una efectiva y completa orientación específica sobre las tareas y actividades que va a desempeñar como supervisores. Sería importante contar con una detallada descripción de puestos, e inducción, que les permita a los responsables de la empresa, brindarle la información pertinente y necesaria, a los empleados antes de estar a cargo del puesto.

4. Conocimiento de tareas y funciones.

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	0	0,00%
MUY POCO	0	0,00%
REGULAR	1	25,00%
CASI TODAS	3	75,00%
TODOS	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

CONOCIMIENTO DE TAREAS

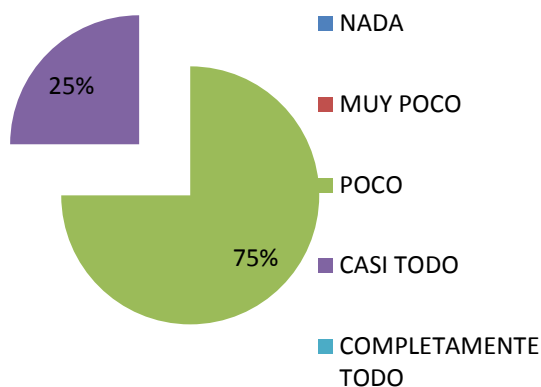


Con respecto a la pregunta, sobre como consideran los supervisores el grado de conocimiento ante las tareas y funciones que deben desempeñar. El 75 % consideran que conocen casi todas las tareas y funciones, el 25 % considera que el conocimiento es regular, concluyendo y dejando en evidencia, que ninguno de los supervisores posee en conocimiento total y completo de las tareas que desempeñan.

5. Nivel de claridad y comprensión ante las tareas

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	0	0,00%
MUY POCO	0	0,00%
POCO	3	75,00%
CASI TODO	1	25,00%
COMPLETAMENTE TODO	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

CLARIDAD Y COMPRENSIÓN DE TAREAS

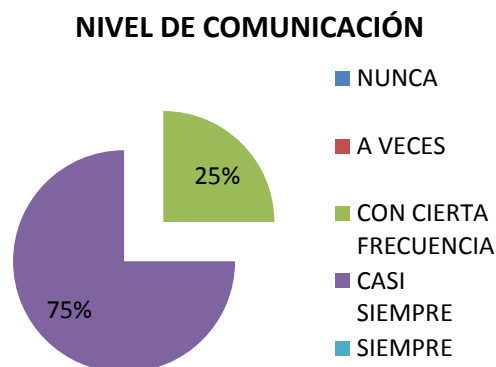


Con respecto a cómo consideran los supervisores, el nivel de claridad ante las tareas y funciones, como ser en cuanto a comprensión y definición. Un 75 % considera que es muy poco y un 25 % consideran que casi todas las funciones están definidas claramente y son comprendidas. Quedando en evidencia, que ningún supervisor, tiene las funciones a desempeñar, claras y bien definidas. Lo cual provoca desvío ante el cumplimiento de los objetivos del sector.

COMUNICACIÓN

6. Nivel de comunicación adecuada en su grupo de trabajo.

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	0	0,00%
A VECES	0	0,00%
CON CIERTA FRECUENCIA	1	25,00%
CASI SIEMPRE	1	75,00%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

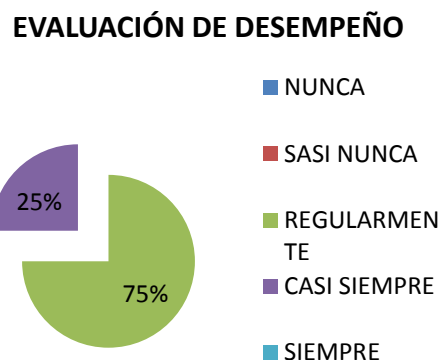


Respecto a la pregunta sobre como consideran los supervisores, al grado de comunicación dentro de su grupo de trabajo. El 75 % considera que se da casi siempre y un 25 % considera que se da con cierta frecuencia. Concluyendo con esto, que en el sector depósito de esta empresa, no se lleva a cabo una buena comunicación. Lo cual considero, que la misma es un factor importante que se debería implementar dentro de un grupo de trabajo para los objetivos de sector la cual es fundamental para trabaja.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

7. Evaluación de desempeño y retroalimentación

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	0	0,00%
CASI NUNCA	0	0,00%
REGULARMENTE	3	75,00%
CASI SIEMPRE	1	25,00%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%



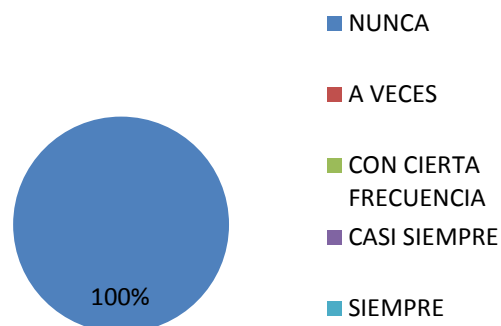
Ante esta pregunta sobre si se recibe evaluación de desempeño y retroalimentación, un 25 % considera que casi siempre se lleva a cabo, a través del encargado de sector. Un 75 % considera que la frecuencia en que se llevan a cabo es regular. De esta manera se verifica que no todos los supervisores tienen conocimiento ante las evaluaciones que todos los años se llevan a cabo. Quedado en evidencia que la empresa no hace conocer las evaluaciones de desempeño y con ello trae aparejado la falta de planes de acción, para modificar los valores obtenido por debajo de lo esperado y que permitan modificarlos para el obtener mejores resultados, en las próximas evaluaciones.

• **PERFIL DE PUESTOS**

8. **Conocimiento del perfil de puesto**

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	4	100,00%
A VECES	0	0,00%
CON CIERTA FRECUENCIA	0	0,00%
CASI SIEMPRE	0	0,00%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

PERFIL DE PUESTO



El conocimiento de los supervisores ante el perfil de puesto y la participación del mismo en la selección de un personal a cargo. En un 100 % se obtiene de respuesta que nunca se tuvo conocimiento ni se les permitió participar en el proceso de selección para elegir una persona que estará a su cargo.

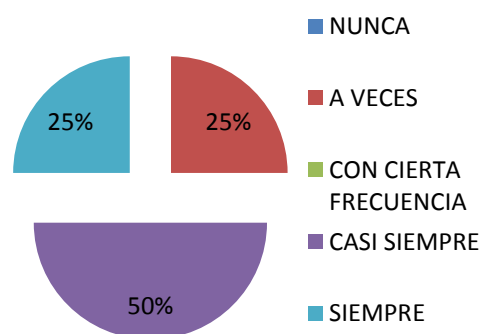
Con ello queda en evidencia que la empresa no considera necesaria la opinión del supervisor a la hora de decidir por una nueva incorporación. Se considera que es fundamental la participación de un supervisor ante una selección debido a que es quien más conoce el puesto y las tareas que se desempeñarán. A su vez el supervisor es quien estará en contacto con los operarios y es quien debe dirigir las tareas que en el puesto se deben desempeñar.

▪ **GRADO DE AUTONOMÍA**

9. **Autonomía en toma de decisiones.**

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	0	0,00%
A VECES	1	25,00%
CON CIERTA FRECUENCIA	0	0,00%
CASI SIEMPRE	2	50,00%
SIEMPRE	1	25,00%
TOTAL	4	100,00%

AUTONOMÍA

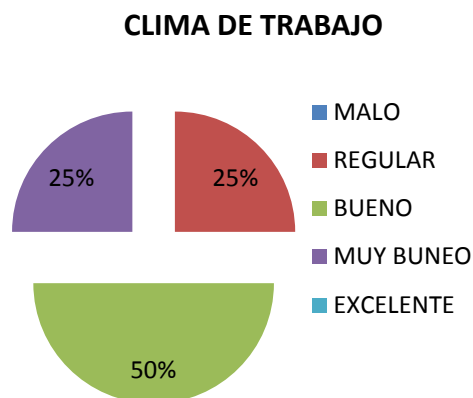


Con respecto a esta pregunta, los supervisores respondieron en un 50 % que casi siempre se sienten autónomos, para poder tomar decisiones y desempeñar sus tareas, un 25 % considera que le dan autonomía a veces y tan solo un 25 % de los supervisores consideran que siempre tienen autonomía por parte de la empresa para tomar decisiones y realizar las tareas. Quedando en evidencia que no se da en un 100% la confianza a los supervisores por parte de los responsables, para desempeñar su función dentro del sector y a la hora de tomar decisiones.

• **CLIMA DE TRABAJO**

10. **Clima en el puesto de trabajo**

RESPUESTAS	F.A	F.R
MALO	0	0,00%
REGULAR	1	25,00%
BUENO	2	50,00%
MUY BUENO	1	25,00%
EXCELENTE	0	0,00%
TOTAL	4	100,00%

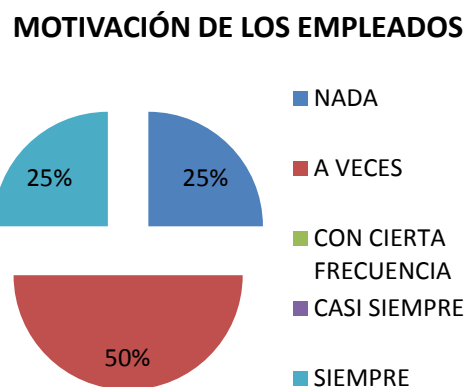


Los supervisores consideran que el clima de trabajo es en un 50 % bueno, un 25 % lo considera regular y un 25 % muy bueno. Quedando en evidencia que el clima laboral, no es excelente. Lo cual se considera que este tema no es tenido en cuenta. La empresa debería trabajar más, para mejorar dicho factor, ya que el mismo ayudaría al logro de los objetivos tantos del sector como así también organizacionales.

▪ **SENTIDO DE PERTENENCIA**

11. **Motivación de los empleados**

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	1	25,00%
A VECES	2	50,00%
CON CIERTA FRECUENCIA	0	0,00%
CASI SIEMPRE	0	0,00%
SIEMPRE	1	25,00%
TOTAL	4	100,00%

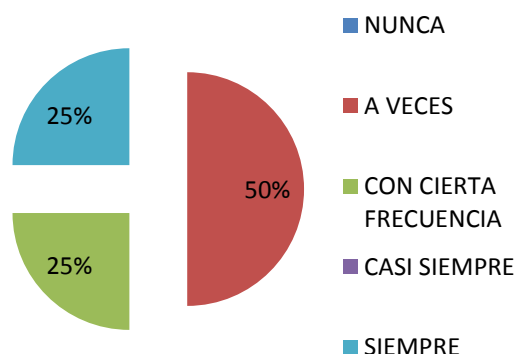


Con respecto a si la empresa se preocupa por mantener el nivel de motivación de los empleados, los supervisores consideran en un 50 % que a veces, un 25 % consideran que nada y solo un 25% consideran que se da siempre. Quedando en evidencia que la empresa no trabaja ni se preocupa por mantener la motivación del personal. Un factor clave que se debería tener en cuenta, para mejorar a actividad diaria del sector.

12. Sentimiento de reconocimiento

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	0	0,00%
A VECES	2	50,00%
CON CIERTA FRECUENCIA	1	25,00%
CASI SIEMPRE	0	0,00%
SIEMPRE	1	25,00%
TOTAL	4	100,00%

SENTIMIENTO DE RECONOCIMIENTO

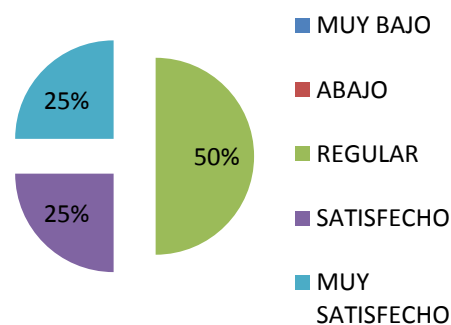


Con respecto a si los supervisores se sienten reconocidos por la empresa, un 50 % consideran que a veces, un 25 % consideran que se da con cierta frecuencia y tan solo un 25 % consideran que siempre se siente reconocidos por la empresa. Sería fundamental que la empresa trabaje para mejorar este factor de reconocimiento, sobre todo en los supervisores, quienes son conductores de equipo. Y ayudarían al logro de los objetivos del sector como así también de la organización.

13. Satisfacción en el puesto

RESPUESTAS	F.A	F.R
MUY BAJO	0	0,00%
ABAJO	0	0,00%
REGULAR	2	50,00%
SATISFECHO	1	25,00%
MUY SATISFECHO	1	25,00%
TOTAL	4	100,00%

SATISFACCIÓN EN EL PUESTO QUE OCUPA

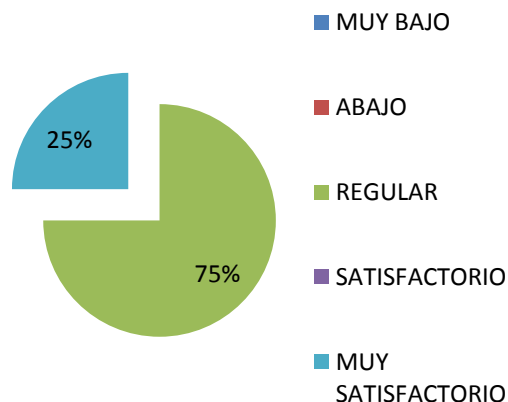


Con a la satisfacción en el puesto como supervisores, se obtiene como respuesta en un 50 % la satisfacción es regular, un 25 % de los supervisores se consideran satisfechos en el puesto de trabajo y tan solo un 25 % lo considera al nivel como muy satisfecho. Es decir, que el sentimiento del supervisor que debería ser el más alto de los resultados, ante la satisfacción en el puesto que ocupa, el resultado obtenido es por debajo de lo esperado.

14. Satisfacción en la empresa

RESPUESTAS	F.A	F.R
MUY BAJO	0	0,00%
ABAJO	0	0,00%
REGULAR	3	75,00%
SATISFACTORIO	0	0,00%
MUY SATISFACTORIO	1	25,00%
TOTAL	4	100,00%

SATISFACCIÓN EN LA EMPRESA



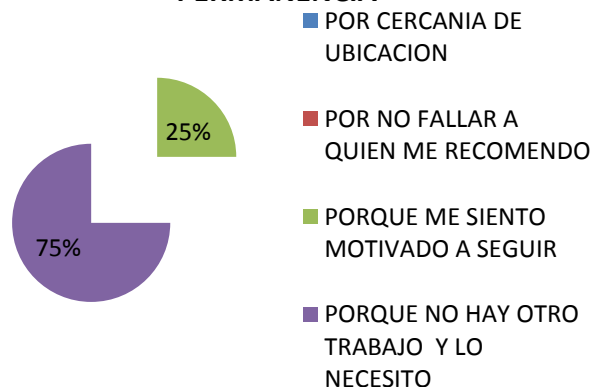
Las respuestas obtenidas ante esta pregunta, en un 75 % contestaron que el nivel de satisfacción por pertenecer a la empresa, es regular y un 25 % consideran que es muy satisfactorio. Si bien el nivel de satisfacción en ningún supervisor es muy bajo, tampoco es alto.

Concluyendo con ello que no todos los supervisores están conformes por pertenecer a la empresa. Se considera que esto se da a causa de los factores que se vienen analizando. No poder ser parte de la empresa para emitir una opinión, no tener en claro sus tareas y funciones como supervisores al 100 % y al considerar que la empresa no los reconoce como supervisores, ni le dan la autonomía necesaria para el puesto que ocupan.

15. Permanencia en la empresa

RESPUESTAS	F.A	F.R
POR CERCANIA DE UBICACION	0	0,00%
POR NO FALLAR A QUIEN ME RECOMENDO	0	0,00%
PORQUE ME SIENTO MOTIVADO A SEGUIR	1	25,00%
PORQUE NO HAY OTRO TRABAJO Y LO NECESITO	3	75,00%
TOTAL	4	100,00%

PERMANENCIA



Con respecto la siguiente pregunta sobre el factor que mantiene la permanencia de los supervisores en la empresa, en un 75 % respondió que no hay otro trabajo y lo necesitan, mientras que un 25 % consideran que la permanencia se debe a la motivación por pertenecer en el puesto. Con esto queda en evidencia que los supervisores no tienen un sentido de pertenencia fuerte para con el puesto y la empresa. Y es un factor que debería empezar a tener en cuenta, para el logro de los objetivos organizacionales y con ello disminuir los errores que día a día se cometen.

En las encuestas de los supervisores, como bien se informa al principio, se realiza de manera cerrada. El final de la misma se brindó la posibilidad a los supervisores de emitir una sugerencia y/o una opinión. En caso de que los mismos lo consideren pertinente.

Ante esto se obtuvo dos opiniones, de los cuatro supervisores encuestados, el primero realiza el siguiente comentario *“Sería necesario que cada persona al ingresar al transporte, en el momento que sea, se le dé una capacitación, para el puesto que va a desarrollar dentro de la empresa, para evitar así pérdida de tiempo, y evitar aun así los problemas de cualquier índole, que a causa de la falta de conocimiento, al ingresa se producen, atrasos en la operativa diaria.”*

El segundo comentario por parte de otro supervisor es *“alguna de las cosas principales que deberían tener en cuenta en esta empresa, es darse un tiempo para poder escuchar a los empleados, ya que con esto generaríamos nuevas ideas para mejorar el desempeño y las tareas diarias, también podremos reconocer los problemas que quitan valor a la organización y al funcionamiento de la empresa”.*

Por otro lado, hacer partícipe a los empleados y preguntarles si hay algo que no está funcionando o que se podría cambiar. Considero a su vez que sería bueno que la empresa trate de solucionar los problemas de forma apropiada no imponiendo, si no, manteniendo la calma y el orden que en mi opinión, es lo principal para un buen clima de trabajo, estas son solo recomendaciones, que como empleado y supervisor considero que pueden mejorar el trabajo y facilitar la convivencia diaria”.

Con ambos comentarios, queda claramente comprendido, que los supervisores no se sienten valorados reconocidos y escuchados, generando con esto la falta de sentimiento de pertenencia a la empresa. También falta de motivación para ser buenos conductores de equipo. Quedando en evidencia, que desde el comienzo no son formados para poder desempeñarse como supervisores siendo la empresa la responsable para que esto pueda mejorar y generar grandes logros.

❖ **CONCLUSIÓN DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS SUPERVISORES.**

Ante las encuestas realizadas a los supervisores del sector depósito, se verifica que la empresa, tiene centralizada todas las tareas y la toma de decisiones. Si bien tienen mandos medios, como mera formalidad estructural, no los hacen partícipes ni dedica tiempo a formarlos desde sus comienzos.

Esta empresa posee escasas herramientas concernientes al departamento de Recursos Humanos. Tales como perfiles de puestos, plan de capacitación, evaluación de desempeño. Que son documentaciones necesarias para certificar las normas ISO.

Los operarios en su mayoría, desconocen la existencia de dicha documentación. Estas no están visibles para los empleados, ni se tienen en cuenta como factores fundamentales para el desempeño de las

tareas. Tampoco se lleva a cabo una correcta capacitación inicial con inducción al puesto acorde y de manera completa.

Otro factor que se detecta, es que la información como así también la formación para el conocimiento de las tareas y funciones a realizar, no están claras, generando en ellos, dudas de las tareas a desempeñar desde sus inicios en el puesto. A su vez la actividad desempeñada, una vez evaluada no tiene devolución, ante los resultados de las mismas. Para mejorar los factores críticos y mantener aquellos positivos.

Los supervisores en su mayoría, consideran que la comunicación es adecuada y a su vez fundamental para conducir un equipo de trabajo. Pero consideran que al tener un reconocimiento escaso por parte de los operarios a cargo, genera con ello que no se comprometan en sus funciones.

Sería fundamental que la empresa trabaje en pos de este reconocimiento y proponga como objetivo, generar mayor pertenencia por parte de los supervisores para con la empresa. Ya que son ellos, los conductores del equipo de trabajo en su totalidad.

Un punto fundamental sería dejar en claro las tareas a desempeñar como así también las responsabilidades que los supervisores necesitan para desempeñarse de manera efectiva en el puesto. La mayoría de los encuestados consideran que el nivel de claridad ante las tareas es escaso y con ello trae aparejado la mala supervisión y conducción de las tareas operativas del grupo a cargo.

Otro factor a tener en cuenta que se observa es que la mitad no considera la posibilidad de tomar decisiones de forma independiente. Ya que considera que sus determinaciones pueden ser rechazadas por los cargos jerárquicos. Si bien fue la misma empresa quien colocó a los empleados en ese puesto, lo efectuó por afinidad, antigüedad, conocimiento operativo o relación de amistad, estos no son factores para tener en cuenta la opción del supervisor por parte de la empresa. Y es por esto, que los únicos que toman decisiones son los responsables del sector.

El clima en el puesto de trabajo, se considera regular, cumpliéndose con ello un factor no positivo para la empresa. Y a su vez escaso para los objetivos de esta organización. La misma debería trabajar para mejorarlo, con lo cual ayudaría a la satisfacción de los empleados en el puesto.

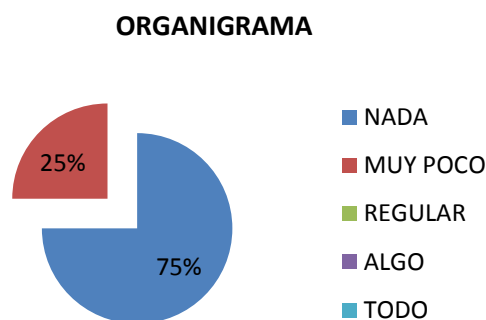
Todo ello, hace que la permanencia por parte de los supervisores, en la empresa sea, porque no hay otro trabajo y en una minoría permanecen por sentirse motivados. Lo que se considera es la empresa debería trabajar para reconocer un poco más a los supervisores como tales. Para que con ello se pueda obtener mejores resultados del grupo en general y contribuir con el logro de los objetivos de la organización.

10.2.2. RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS OPERARIOS DEL SECTOR DEPÓSITO 2 Y CD

▪ CONOCIMIENTO DEL ORGANIGRAMA

1. Organigrama General en la empresa.

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	15	75,00%
MUY POCO	5	25,00%
REGULAR	0	0,00%
ALGO	0	0,00%
TODO	0	0,00%
TOTAL	20	100,00%

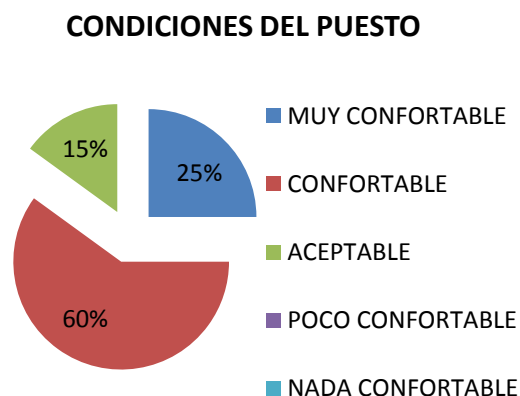


La existencia de un organigrama general en la empresa, se obtienen como respuestas que en un 25 % se conoce muy poco. Un 75 % consideran que no conocen nada de lo mismo. Quedando en evidencia que la empresa no hace visible ni acerca información sobre cómo se encuentra formada la empresa jerárquicamente. A ello se considera a que si el organigrama se hiciera visible ayudaría a los empleados encontrarse posicionado dentro de la empresa. Se reconocería aún más su posición, respetando y reconociendo a sus supervisores como superiores y con derecho a dirigir sus conductas, dejando de verlos como pares.

▪ CLIMA DE TRABAJO

2. Condiciones del puesto y del ambiente

RESPUESTAS	F.A	F.R
MUY CONFORTABLE	5	25,00%
CONFORTABLE	12	60,00%
ACEPTABLE	3	15,00%
POCO CONFORTABLE	0	0,00%
NADA CONFORTABLE	0	0,00%
TOTAL	20	100%

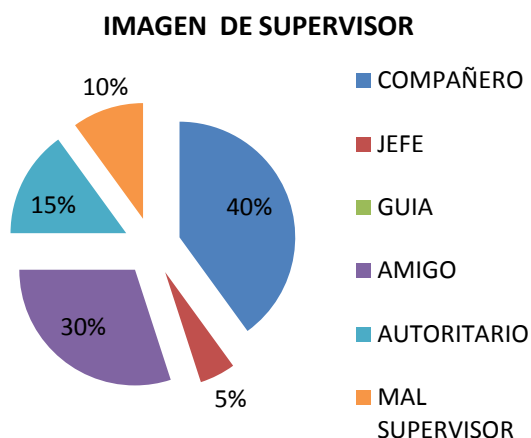


Se obtiene como respuesta, en un 15 % que se consideran aceptables las condiciones físicas y del medio ambiente, donde se encuentra ubicado el puesto de trabajo. Un 60 % lo consideran confortable y tan solo un 25 % lo consideran muy confortable. Es decir, las condiciones del puesto dan resultados favorables. Siendo el mismo confortable para la mayoría de los empleados que lo ocupan.

Este es un punto positivo para la empresa, ya que el puesto de trabajo debe ser confortable, para quienes permanecen dentro del mismo. Esto ayuda a la motivación de las personas y mejora la seguridad y la auto confianza en su puesto.

3. Imagen del supervisor

RESPUESTAS	F.A	F.R
COMPAÑERO	8	40,00%
JEFE	1	5,00%
GUIA	0	0,00%
AMIGO	6	30,00%
AUTORITARIO	3	15,00%
MAL SUPERVISOR	2	10,00%
TOTAL	20	100,00%



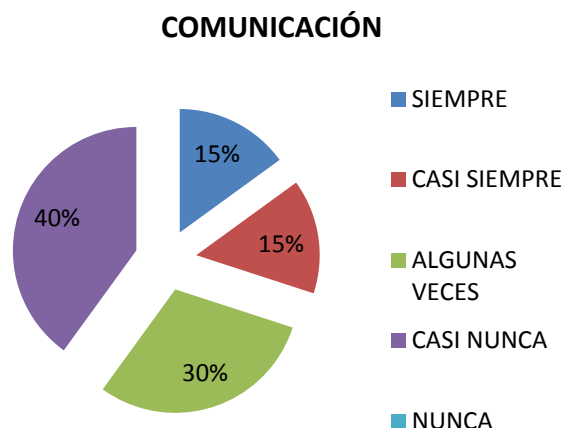
Ante esta pregunta se obtiene como respuesta, que un 10 % de los operarios ven a su supervisor como mal supervisor, un 15 % lo consideran autocrático, un 30 % lo consideran amigo, un 5 % ven al supervisor como jefe y un 40 % lo ven como compañero de trabajo. Quedando en evidencia que la imagen de supervisor no es clara. Como así también la función que los operarios cumplen dentro de la empresa.

Con ello se verifica que la función que todo supervisor debería tener, como conductor de equipo, no se es tenido en cuenta. Se considera que la empresa debería trabajar para modificar este factor fundamental, si quiere obtener mejores resultados.

▪ COMUNICACIÓN

4. Comunicación dentro de su grupo de trabajo

RESPUESTAS	F.A.	F.R
SIEMPRE	3	15,00%
CASI SIEMPRE	3	15,00%
ALGUNAS VECES	6	30,00%
CASI NUNCA	8	40,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	20	100,00%

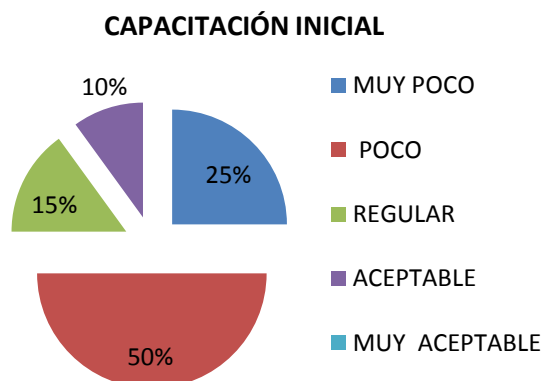


Ante esta pregunta se obtiene como resultado que un 40 %, considera que casi nunca se da la comunicación en el grupo de trabajo, un 30 % considera que algunas veces, un 15 % considera que casi siempre y tan solo un 15 % considera que se da siempre. Con ellos se considera que es fundamental para el buen funcionamiento de toda empresa, mejorar la comunicación ya que ayudaría a disminuir las grandes falencias que esta empresa tiene.

CONOCIMIENTO DE LAS TAREAS

5. Capacitación al ingreso.

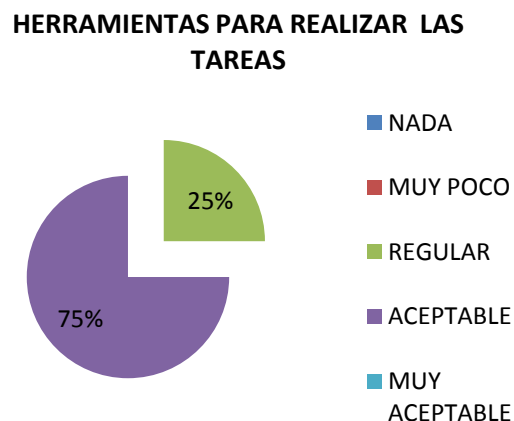
RESPUESTAS	F.A	F.R
MUY POCO	5	25,00%
POCO	10	50,00%
REGULAR	3	15,00%
ACEPTABLE	2	10,00%
MUY ACEPTABLE	0	0,00%
TOTAL	20	100,00%



Con respecto a la pregunta sobre como considera el operario sobre el nivel de capacitación recibida al momento de ingresar a la organización, el 25 % de los encuestados afirman, que ha sido muy poca, el 50 % considera que la capacitación fue poca, un 15 % considera que fue regular, quedando tan solo un 10 % que consideran que la misma es aceptable. Quedando en evidencia que la empresa, al ingresar una persona, no se compromete a capacitarlos completamente. Con ello se dan los motivos por lo cual surgen las no conformidades y los errores constantes de los nuevos ingresos a la empresa. Y la demora en la adaptación al puesto de cada nuevo operario.

6. Herramientas y elementos de trabajo

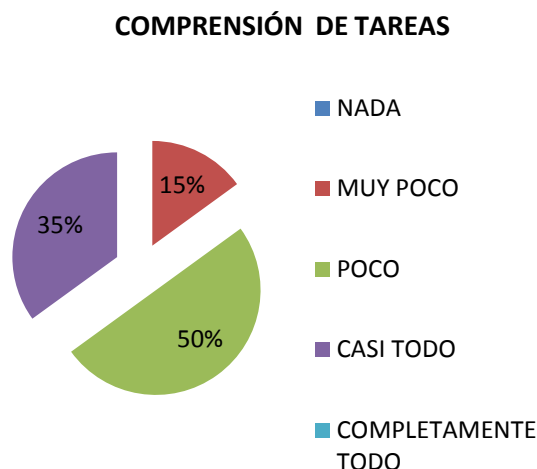
RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	0	0,00%
MUY POCO	0	0,00%
REGULAR	5	25,00%
ACEPTABLE	15	75,00%
MUY ACEPTABLE	0	0,00%
TOTAL	20	100,00%



De acuerdo con la información obtenida en esta encuesta, ante la pregunta, sobre si los operarios poseen las herramientas y los elementos necesarios para desempeñar las tareas y funciones. El 25 % de los mismos, consideran que es regular, un 75 % consideran que es aceptable. Es decir, que la empresa provee a los empleados las herramientas y los elementos de trabajo, aptos y en condiciones, para desempeñar las tareas de manera adecuada quedando la mayoría de los empleados conformes en este sentido. Este es un factor muy importante con la cual se verifica que la empresa cumple.

7. Comprensión ante las tareas del puesto.

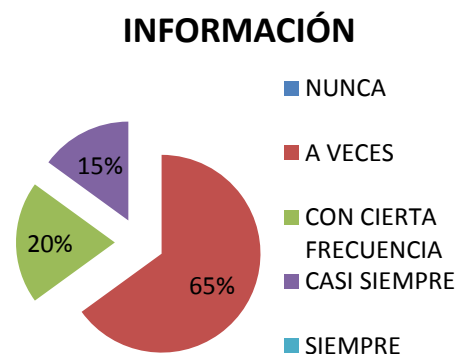
RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	0	0,00%
MUY POCO	3	15,00%
POCO	10	50,00%
CASI TODO	7	35,00%
COMPLETAMENTE TODO	0	0,00%
TOTAL	20	100,00%



Con respecto a la pregunta sobre si los operarios consideran que sus funciones están claramente definidas y son comprendidas. El 15 % del personal encuestado considera que muy poco, mientras que el 50 % define que es poca la comprensión y tan solo un 35 % consideran que casi todas las tareas de su puesto son comprendidas. Con ello se evidencia que ningún operario tiene completamente todo el conocimiento de las tareas que desempeña. Lo cual refleja la necesidad de contar con un análisis y descripción de puestos, que brinde al empleado un conocimiento completo y total de sus actividades, tareas y responsabilidades, lo cual ayudaría a evitar y prevenir errores, que son comunes a causa de esta falta de claridad ante las mismas.

8. Información brindada por los supervisores.

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	0	0,00%
A VECES	13	65,00%
CON CIERTA FRECUENCIA	4	20,00%
CASI SIEMPRE	3	15,00%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	20	100,00%

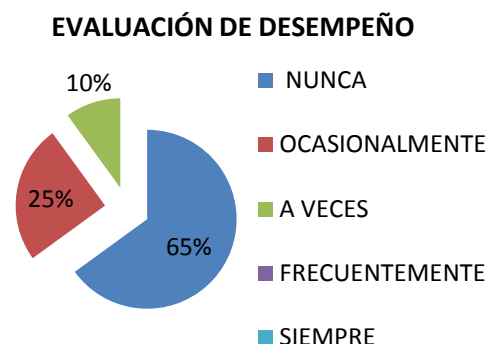


De acuerdo con la información obtenida en el cuestionario, ante la pregunta, sobre si el supervisor brinda la información suficiente y adecuada para realizar las tareas, se obtiene como respuesta un 65 %, considera que a veces obtienen información suficiente, un 20 % considera que se da con cierta frecuencia, y tan solo un 15 % considera que se da casi siempre. Quedando en evidencia que la información obtenida por parte de los supervisores, para la realización de las tareas, es un bajo y deficiente. Lo cual se debería trabajar con ello, ya que es fundamental que el supervisor transmita los lineamientos a desempeñar de la manera clara y comprensible, para poder lograr resultados bueno para el puesto como así también para la empresa.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y RETROALIMENTACIÓN

9. Evaluación de desempeño y retroalimentación.

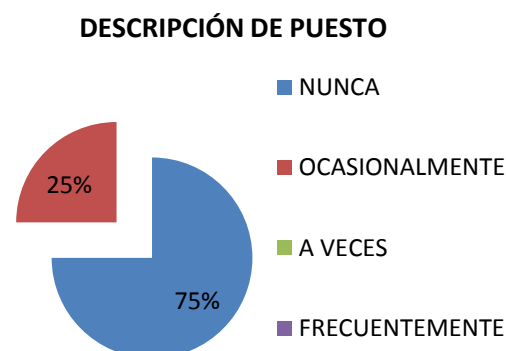
RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	13	65,00%
OCASIONALMENTE	5	25,00%
A VECES	2	10,00%
FRECUENTEMENTE	0	0,00%
SIEMPRE	0	0,00%
TOTAL	20	100,00%



Ante la pregunta sobre si los operarios reciben evaluación de desempeño y retroalimentación de los resultados, el 65 % de los encuestados, mencionan que nunca, un 25 % respondió que ocasionalmente y un 10 % considera que a veces. Detectando de esta forma que la empresa, no posee una política clara que permita medir el desempeño de su personal. Quedando en evidencia, que las mismas son realizadas por los supervisores solo para llenar planillas, pero no se trabaja ante los resultados que se obtienen y no son conocidas por los empleados. Lo cual se considera que sería un buen factor dar a conocer esos resultados. Con ello ayudaría poder identificar junto con los operarios las falencias que se deberían tratar, para mejorar cada uno de los puestos. Así como también para observar aspectos positivos.

10. Existencia de la descripción y registro formal de tareas.

RESPUESTAS	F.A	F.R
NUNCA	15	75,00%
OCASIONALMENTE	5	25,00%
A VECES	0	0,00%
FRECUENTEMENTE	0	0,00%
TOTAL	20	100,00%



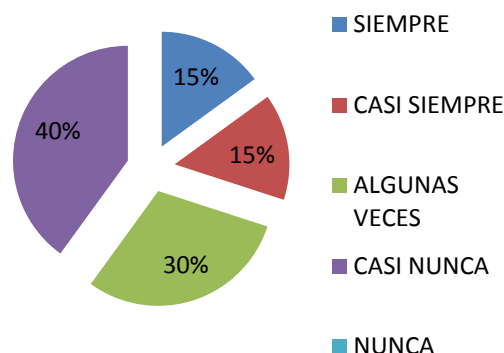
Ante esta pregunta los encuestados consideran en un 75 % que no se da nunca, la descripción y el registro formal de tareas. Y un 25 % considera que se da ocasionalmente. Con ello se verifica que en su gran mayoría de los operarios, consideran que no existe una descripción formal que respalde las tareas, actividades y responsabilidades asignadas a sus puestos.

SENTIMIENTO DE PERTENENCIA

11. Sentimiento de ser escuchado.

RESPUESTAS	F.A.	F.R
SIEMPRE	3	15,00%
CASI SIEMPRE	3	15,00%
ALGUNAS VECES	6	30,00%
CASI NUNCA	8	40,00%
NUNCA	0	0,00%
TOTAL	20	100,00%

SENTIMIENTO DE SER ESCUCHADO

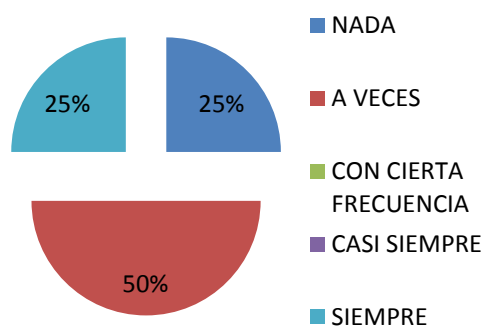


Ante esta pregunta se obtiene como respuesta que un 40 % de los operarios encuestados, consideran que casi nunca son escuchados, un 30 % consideran que algunas veces son escuchados, un 15 % consideran que casi siempre y tan solo un 15 % considera que siempre son escuchados. Quedando en evidencia que la empresa no siempre tiene en cuenta la opinión de los empleados y con ello se verifica una gran falencia, ya que son ellos los que pueden ayudar a detectar falencias en la empresa.

12. Interés de la empresa por la motivación de los empleados

RESPUESTAS	F.A	F.R
NADA	1	25,00%
A VECES	2	50,00%
CON CIERTA FRECUENCIA	0	0,00%
CASI SIEMPRE	0	0,00%
SIEMPRE	1	25,00%
TOTAL	4	100,00%

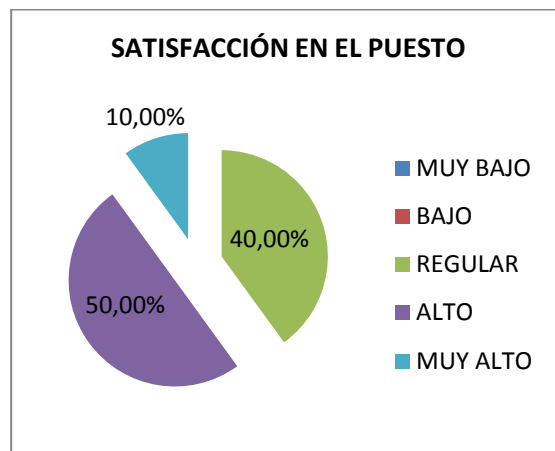
MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS



Con respecto a esta pregunta se obtiene como respuesta que un 20 % de los encuestados consideran que nunca hay interés por parte de la empresa, para mantenerlos motivados. El 45 % considera que a veces, el 30 % considera que con cierta frecuencia y tan solo un 5 % considera que casi siempre la empresa está interesada en mantener la motivación de los empleados. Quedando en evidencia, que la mayoría opina que y tiene en claro que la empresa no genera acciones para motivar a los empleados. Siendo que este es un factor fundamental, el cual ayuda a comprometer a los empleados, con los objetivos tanto del sector como así también de la empresa.

13. Satisfacción en el puesto que ocupa

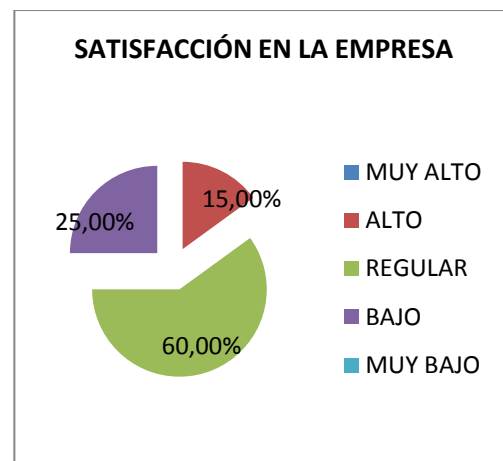
	F.A	F.R
MUY BAJO	0	0,00%
BAJO	0	0,00%
REGULAR	8	40,00%
ALTO	10	50,00%
MUY ALTO	2	10,00%
TOTAL	20	100,00%



Ante esta pregunta, los operarios consideran en un 40 % que el nivel de satisfacción en el puesto que ocupan es regular, un 50 % lo considera alto y tan solo un 10 % lo considera muy alto al nivel de satisfacción. Quedando con estos valores la evidencia de que la mayoría de los operarios están conformes en su puesto y sería bueno tener en cuenta este punto, para sí poder mejorar la eficacia en las tareas.

14. Nivel de satisfacción por trabajar en la empresa.

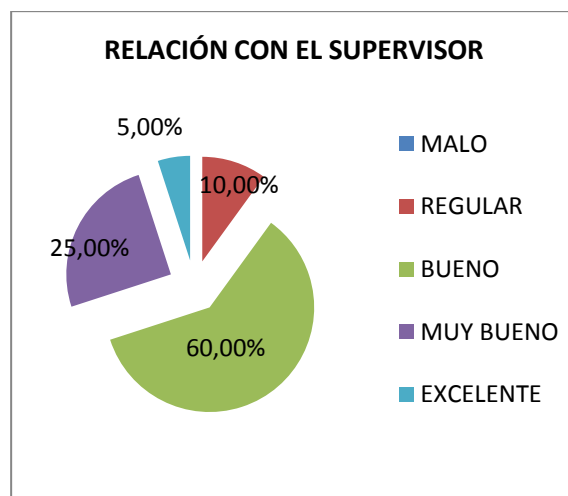
	F.A	F.R
MUY ALTO	0	0,00%
ALTO	3	15,00%
REGULAR	12	60,00%
BAJO	5	25,00%
MUY BAJO	0	0,00%
TOTAL	20	100,00%



De acuerdo con la información obtenida en esta pregunta, se obtiene como resultado. Que el 25 % consideran bajo el nivel de satisfacción de los empleados por pertenecer a la empresa, el 60 % lo consideran regular y solo un 15 % lo consideran alto. Se detecta que esto se da a causa de no tener una motivación ni ser escuchados por parte de la empresa. Se considera que este factor es clave para comenzar a trabajar por un cambio en esta empresa. Para mejorar la pertenencia de los mismos, con lo cual ayudara a encontrar un mayor sentido de pertenencia y con ello mejorar los resultados que hasta el momento se vienen dando.

15. Relación con el supervisor

RESPUESTAS	F.A	F.R
MALO	0	0,00%
REGULAR	2	10,00%
BUENO	12	60,00%
MUY BUENO	5	25,00%
EXCELENTE	1	5,00%
TOTAL	20	100,00%



Ante esta pregunta, un 10 % considera que la relación con los supervisores es regular, un 60 % considera que es buena, un 25% considera que es muy buena y tan solo un 5 % la considera excelente. Quedando en evidencia, que la relación de los operarios con los supervisores no de la más adecuada, ni excelente. Se considera que este aspecto debería ser tenido en cuenta, ya que de ser mejorada la relación de los operarios con los supervisores, promovería la confianza y la comunicación. Logrando con ello que trabajen en equipo y en busca de mejores resultados.

❖ CONCLUSIONES DE LAS ENCUESTAS REALIZADAS A LOS OPERARIOS

Como conclusión a las encuestas realizadas a los operarios del sector depósito. Se verifica que esta empresa, tiene muy marcada su cultura. Esto hace que la misma contenga factores positivos como así también negativos.

Como aspecto positivo, se pueden mencionar, las condiciones físicas del ambiente de trabajo, como ser herramientas, maquinarias, espacio físico entre otros. Son reconocidas por los operarios encuestados, como confortable para la mayoría. Esto ayuda a que los empleados estén cómodos en su puesto de trabajo y se sientan seguros.

Las herramientas en materia de Recursos Humanos deberían ser aplicadas y diseñadas particularmente para la empresa, y no solo como un documento para la certificación de las normas de calidad. Esto ayudaría a que los empleados, comprender su posición en la empresa.

Se debería mejorar la capacitación de los empleados ya que la misma desde sus comienzos es escasa. La empresa debería implementar la retroalimentación ante los resultados obtenidos de la evaluación de desempeño anual, para mantener los puntos favorables y mejorar aquellos por debajo de lo esperado.

La empresa debería trabajar para respetar la posición y la función del supervisor. Ya que se concluye que esto es esencial para la relación entre el supervisor y los operarios, como tales.

Otro factor que se debería tener en cuenta, es la motivación de los empleados. Mediante planes de incentivos que acompañen a un mejor desempeño y compromiso de los mismos en el puesto de trabajo. Obteniendo con ello mayor sentimiento de pertenencia y resultados favorables para la empresa.

11 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

En función del diagnóstico y el análisis realizado, a los datos obtenidos en la empresa Transporte Sucre S.A. Se propone con el fin de mejorar la Gestión de Recursos Humanos, llevar a cabo una planilla de descripción de puesto, completar el perfil de puesto existente para supervisor y crear un manual de inducción al puesto. Complementado con una evaluación de desempeño, para asegurar la comprensión de las tareas.

Para llevar a cabo el análisis y la descripción de los puestos, fue necesario contar con la predisposición de las personas involucradas, como supervisores y responsables de la empresa. Con el fin de obtener la información pertinente, y con ello elaborar una ficha, que se adecúe a la realidad y al puesto supervisor del sector depósito.

A su vez, con esta información obtenida, se actualizaría el perfil de puesto supervisor. De manera más completa, con la información pertinente que el mismo debe tener por el puesto que ocupa.

A su vez, dicho perfil, se propone en este proyecto de grado, con la finalidad de que en un futuro, sea utilizado como herramienta para llevar a cabo proceso de selección.

Por último, se propone elaborar un Manual de Inducción al puesto supervisor, manejado por el encargado del sector depósito y que complemente el Manual de inducción a la empresa, que brinda Recursos Humanos para todos los nuevos empleados.

Se propone junto a ello una evaluación de desempeño, que permita conocer la comprensión del empleado a las tareas que le fueron asignadas, desde el comienzo. Con el fin de asegurar la adaptación de la persona al puesto.

La finalidad de este proyecto de grado, es brindarle a la empresa Transporte Sucre S.A. herramientas que permitan asegurar una correcta selección del personal. Y a su vez mejorar el desempeño de los supervisores que actualmente se encuentran ocupando el puesto.

Asegurando de esta manera reducir errores que se cometen en la actualidad, con el objeto de mejorar así el logro de los objetivos del sector.

Para llevar a cabo la descripción de los puestos, fue necesario familiarizarse con la empresa, con el fin de elaborar una ficha de descripción de puesto supervisor, que se adecue a la realidad y al logro de los objetivos.

A continuación, se presenta el modelo de ficha de descripción de puestos.

11.1 FICHA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO		Fecha de creación:
Nombre del Puesto:		
Área a la que pertenece:		
Nombre del Puesto al que reporta:		
Nombre de los Puestos que le Reportan:		
Objetivo del puesto / función:		
<u>Características Personales Preferidas</u>		
Edad requerida desde:		
Sexo preferente: Masc. Fem. Indistinto		
Disponibilidad para viajar: Sí No indistinto		
Carnet de Conducir: Sí No p/Camiones Indistinto		
Buena Presencia: Sí No Indistinto		
Experiencia Profesional Requerida		
<u>Rubro / Tipo de Empresa</u>	<u>Tiempo mínimo:</u>	<u>Función / Tareas.</u>

<u>Actitudes y/o aptitudes requeridas:</u>						
* Físicas:						
* Intelectuales:						
<u>DESCRIPCIÓN Y PROCEDIMIENTO DE LAS TAREAS A REALIZAR</u>						
✓ <u>DIARIAS:</u>						
✓ <u>SEMANALES:</u>						
✓ <u>MENSUALES:</u>						
✓ <u>ANUALES:</u>						
<u>RESPONSABILIDADES EN EL PUESTO:</u>						
* Sobre máquinas:						
* Sobre vehículos:						
* Sobre personas:						
* Sobre elementos y herramientas de trabajo:						
NIVEL EDUCATIVO REQUERIDO						
<i>Estudios Secundarios:</i>		<i>Estudios Universitarios:</i>		<i>Estudios Especialización</i>		
NIVEL DE CONOCIMIENTO DE SISTEMAS OPERATIVOS						
HERRAMIENTAS	NOMBRES DE SISTEMAS			NIVEL DE CONOCIMIENTO ANTE EL MANEJO		
	1º	2º	3º	Básico	Intermedio	Avanzado
Ms office (Word- Excel – Internet – power point - etc.)						
SISTEMA QUE MANIPULA SEGÚN EL PUESTO						
OTROS SISTEMAS						

CONDICIONES DEL ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DEL TRABAJO			
AMBIENTALES	SIEMPRE	NUNCA	AVECES
Exposición a T° extremas			
El trabajo en ambientes cerrados			
El trabajo en ambientes ruidosos			
MÁQUINAS Y HERRAMIENTAS	SIEMPRE	NUNCA	AVECES
Utiliza máquinas o herramientas que producen vibraciones			
Utiliza herramientas informática			
Utiliza herramientas manuales			
Utiliza herramientas industriales			
Conduce vehículos			
E.P.P.	SIEMPRE	NUNCA	AVECES
Calzado de seguridad			
Guantes moteados			
Guantes descarné			
Guantes látex			
Protectores oculares			
Protectores de oído			
Faja lumbar			
Barbijo			
Mameluco			
Delantal descarné			

Máscara UV			
Antiparras / lentes			
Máscara facial completa			
Casco			
Arnés			
Chaleco refractivo			
Exigencias Físicas	SIEMPRE	NUNCA	AVECES
Levantamiento manual de carga			
Vibración constante			
Agacharse			
Arrodillarse			
Empujar			
Carga mental (nivel intelectual)			
Posturas de trabajo			
Contexto del Puesto / Función: Turno / Horario: fijo		Tipo de Jornada: Continua Discontinua	
Lugar de trabajo:			
<u>Observaciones:</u>			

Por otro lado, se considera que los supervisores del sector depósito al contar con las descripciones de sus puestos de trabajo, conocerán con claridad cuáles son las tareas, funciones y responsabilidades del mismo.

A su vez, se propone definir el perfil de puesto supervisor, con las características que deben poseer los candidatos para futuros puestos vacantes.

11.1 FICHA DE PERFIL DE PUESTO

<u>PERFIL DE PUESTO</u>		Fecha de creación
Nombre del Puesto:		
Área a la que pertenece:		
Nombre del Puesto al que reporta:		
Nombre de los Puestos que le Reportan:		
Objetivo del puesto / función:		
Características Personales Preferidas		
Edad requerida desde: Sexo preferente: Masculino. Femenino Indistinto		
Radicación Preferible:		
Disponibilidad: Full Time Part Time		
Disponibilidad para viajar: Sí No indistinto		
Movilidad Propia: Sí No Indistinto		
Carnet de Conducir: Sí No p/Camiones Indistinto		
Buena Presencia: Sí No Indistinto		
Buena Expresión: Oral Escrita		
Especificaciones Requerida		
<u>Competencias</u>	<u>Actitudes y/o aptitudes:</u>	Características

RESPONSABILIDADES EN EL PUESTO:

- * SOBRE MÁQUINAS:
- * SOBRE VEHÍCULOS:
- * SOBRE PERSONAS:
- * SOBRE ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO:
- * SOBRE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL DE LA EMPRESA:

CONOCIMIENTOS FORMALES REQUERIDOS PARA EL PUESTO

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE SISTEMAS OPERATIVOS

Herramienta	NOMBRES DE SISTEMAS			NIVEL DE CONOCIMIENTO ANTE EL MANEJO		
	1º	2º	3º	Básico	Intermedio	Avanzado
MS Office (Word- Excel – Internet – power point - etc.)						
SISTEMA QUE MANIPULA SEGUN EL PUESTO						
OTROS SISTEMAS						

Especificaciones del puesto:

DISPONIBILIDAD DE INGRESO

DISPONIBILIDADES:

DÍAS:

1º TURNO:

2º TURNO:

MODALIDAD:

Con la información brindada por el responsable general y el encargado de depósito, la responsable de Recursos Humanos y el perfil existente en la empresa como documento archivado.

Se define la siguiente ficha, junto con la información que la misma requiere.

❖ **PRESENTACIÓN DE LAS FICHAS DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO SUPERVISOR**

DESCRIPCIÓN DE PUESTO SUPERVISOR DE DEPÓSITO	Fecha de creación	
Nombre del Puesto: SUPERVISOR DE DEPÓSITO 2 Y DEPÓSITO CD		
Área a la que pertenece: DEPÓSITO		
Nombre del Puesto al que reporta: ENCARGADO DE DEPÓSITO 2 Y CD		
Nombre de los Puestos que le Reportan: OPERARIOS		
Objetivo del puesto / función: Realizar un procedimiento de manera segura que garantice el control de la mercadería recibida, almacenada y preparada evitando faltantes y roturas que generen una no conformidad del cliente.		
<u>Características Personales Preferidas</u>		
Edad requerida desde: 24 Años		
Sexo preferente: Masc. Fem. Indistinto X		
Disponibilidad para viajar: Sí No indistinto X		
Carnet de Conducir: Sí No p/Camiones Indistinto X		
Buena Presencia: Sí No Indistinto X		
Especificaciones Requerida		
Competencias -Compromiso con la organización - Compromiso ante el puesto que ocupa - Trabajo en equipo - Habilidad para comunicarse interpersonalmente. - Tolerancia para trabajar bajo presión. - Trabajo en equipo.	Actitudes y/o aptitudes:- Responsabilidad y predisposición ante las tareas encomendadas. - Capacidad para organizar las actividades del sector. - Capacidad para establecer y transmitir comunicación efectiva. - Capacidad para trabajar en equipo. - Adaptación a los cambios. - Buenas relaciones personales. -Compromiso con as tareas.	Habilidades -Observadores - Comprensión - Empatía - Optimizar los procesos de trabajo. - Escucha activa.

TAREAS A REALIZAR

✓ **DIARIAS**

- Informar todo acontecimiento diario que surge día a día al encargado de depósito.
- Organizar reuniones con el encargado de depósito para definir las tareas diarias.
- Distribuir cada tarea a los operarios que tiene a cargo.
- Leer los comunicados al principio y final de la jornada, ya sea vía e-mail como así también cartelera informativa disuasiva.
- Transmitir la información pertinente a los operarios a cargo.
- Observar la operativa de cada uno de los operarios destinada por el propio supervisores.
- Consulta a Recursos Humanos cada una de las situaciones que sucedan para tomar medidas ante las detecciones.
- Analizar y autorizar, junto con Recursos Humanos, los permisos especiales para los operarios, como ser cambios de horarios, retiros anticipados por trámites personales.
- Panificar y coordinar los movimientos de mercadería en los depósitos.
- Receptar y controlar las transferencias.
- Comunicación directa, con la encargada de Higiene y Seguridad para cumplir con el procedimiento ante trabajos en altura, excavaciones, trabajo en caliente, de fuerza mayor, etc. para tomar las medidas necesarias para prevenir algún tipo de accidente.
- Controlar el cumplimiento de procedimiento ante la medición de temperatura del depósito.
- Controlar el cumplimiento ante los requisitos pertinente que se deben cumplir para la seguridad edilicia como así también personal.
- Controlar que todas las puertas de emergencia estén precintadas y registrar el número en planilla correspondiente, al procedimiento de seguridad patrimonial.
- El supervisor deberá asegurarse, durante se lleve a cabo la jornada laboral en el horario tarde, y antes de retirarse, que todas las luces queden correctamente apagadas y el generador en el estado pertinente, realizar una prueba del mismo, para asegurarse que ante un corte de luz no estará en desperfecto y se encienda inmediatamente, para evitar errores, ante la temperatura que los depósitos deben tener.
- Verificar al comienzo de la actividad, que los precintos concuerden con los registrados a la noche al cerrar el depósito.
- Controlar que no estén obstruidas las salidas de emergencias por pallet.
- Controlar el correcto funcionamiento de auto elevador y retráctil al comienzo de la actividad en el turno.
- Observar y notificar las distintas falencias que se detecten dentro del depósito.
- Firmar para su constancia, las boletas de las mercaderías recibidas y/o entregadas.
- Realizar las operaciones de aforo de las distintas mercaderías.

✓ **SEMANALES :**

- ✓ Registrar y programar la planificación que reciben del cliente ARCOR SAIC, para la semana.
- ✓ Dar informe al encargado de depósito si se necesitara personal para horas extras.
- ✓ Controlar el cumplimiento de los registros de limpieza de depósito.

✓ **MENSUALES**

- Llevar a cabo una planificación mensual para coordinar con los supervisores quien acompañará una vez a la semana para el servicio de fumigación en el depósito.

- Programar y controlar la tarea de inventario de la mercadería almacenada y movilizada dentro del sector deposito pertinente al cliente ARCOR SAIC.
- Registrar la temperatura y las variaciones diarias durante los meses de enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre de cada año. Tomar dos registros diarios, uno por la mañana (11:00 hs.) y el otro por la tarde (15:00 hs.).

✓ **ANUALES**

- Realizar la evaluación de desempeño de los operarios que tiene a cargo.
- Detectar los valores por debajo de lo esperado y trabajar junto con recursos humanos para generar planes de acción para modificar las conductas indebidas.
- Participar en el plan de capacitación anual restregado por recursos humanos, y cumplir con el mismo.

RESPONSABILIDADES EN EL PUESTO:

* SOBRE MÁQUINAS: **SÍ**

* SOBRE VEHÍCULOS: **SÍ**

* SOBRE PERSONAS: **SÍ**

* SOBRE ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO: **SÍ**

* SOBRE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL DE LA EMPRESA: **SÍ**

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE SISTEMAS OPERATIVOS						
Herramienta	NOMBRES DE SISTEMAS			NIVEL DE CONOCIMIENTO ANTE EL MANEJO		
	1º	2º	3º	Básico	Intermedio	Avanzado
SISTEMA OPERATIVO	MS Office (Word-Excel – Internet – power point - etc.)				X	
SISTEMA QUE MANIPULA SEGUN EL PUESTO	Sistema de manejo de cargas de Arcor					X
OTROS SISTEMAS	Correos electrónicos				X	

Especificaciones del puesto:

Faja lumbar		X	
Barbijo		X	
Mameluco		X	
Delantal descarne		X	
Marcará UV		X	
Antiparras / lentes		X	
Mascara facial completa		X	
Casco			X
Arnés			X
Chaleco refractivo			X
Exigencias Físicas	SIEMPRE	NUNCA	AVECES
Levantamiento manual de carga			X
Vibración constante		X	
Agacharse			X
Arrodillarse		X	X
Empujar		X	
Carga mental (nivel intelectual)	X		
Posturas de trabajo	X		

En base de la información brindada por los responsables y los encargados, como así también el perfil de supervisor existente en la empresa. Se definió para completar el perfil de puesto, la siguiente ficha. Con las características que deben poseer los candidatos para futuros reclutamientos.

Esta ficha tiene por objetivo que sea utilizada por el responsable de sector, ante nuevos procesos de selección. De esta manera, la selección del candidato, se llevaría cabo, teniendo en cuenta las características de la persona que la empresa necesita, para cubrir el puesto.

❖ **PRESENTACIÓN DE LA FICHA DEL PERFIL DE PUESTO SUPERVISOR**

<u>PERFIL DE PUESTO A OCUPAR</u>		Fecha de creación:
Nombre del Puesto: SUPERVISOR DE DEPÓSITO 2 Y DEPÓSITO CD		
Objetivo del puesto / función: Realizar un procedimiento de manera segura que garantice el control de la mercadería recibida, almacenada y preparada evitando faltantes y roturas que generen una no conformidad del cliente.		
<u>Características Personales Preferidas</u>		
Edad requerida desde: +30 años		
Sexo preferente: Masculino. <input checked="" type="checkbox"/> Femenino. <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>		
Radicación Preferible: Dentro de la ciudad de Cba		
Disponibilidad: <input checked="" type="checkbox"/> Full Time <input type="checkbox"/> Part Time		
Disponibilidad para viajar: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> indistinto <input checked="" type="checkbox"/>		
Movilidad Propia: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>		
Carnet de Conducir: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> p/Camiones <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>		
Buena Presencia: Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Indistinto <input checked="" type="checkbox"/>		
Buena Expresión: Oral <input checked="" type="checkbox"/> Escrita <input checked="" type="checkbox"/>		
<u>Especificaciones Requerida</u>		
<u>Competencias</u> - Compromiso en el puesto. - Trabajo en equipo. - Habilidad para comunicar. - Tolerancia para trabajar bajo presión.	<u>Actitudes y/o aptitudes:</u> - Responsabilidad y predisposición. - Capacidad para organizar. - Adaptación a los cambios. - Buena relación interpersonal. - Seriedad y compromiso. - Escucha activa.	<u>Características</u> - Observador. - capacidad para comprender. - poseer empatía. - Responsable de todo lo que le confiere a su puesto. - Capacidad de mando para manejar personal a cargo.

RESPONSABILIDADES EN EL PUESTO:

- ✓ SOBRE MAQUINAS: **SI**
- ✓ SOBRE VEHICULOS: **SI**

- ✓ SOBRE PERSONAS: **SI**
- ✓ SOBRE ELEMENTOS Y HERRAMIENTAS DE TRABAJO: **SI**
- ✓ SOBRE INFORMACIÓN CONFIDENCIAL DE LA EMPRESA: **SI**

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE SISTEMAS OPERATIVOS						
Herramienta	NOMBRES DE SISTEMAS			NIVEL DE CONOCIMIENTO ANTE EL MANEJO		
	1º	2º	3º	Básico	Intermedio	Avanzado
Office (Word- Excel – Internet – power point - etc.)	MS Office (Word- Excel – Internet – power point - etc.)				X	
SISTEMA QUE MANIPULA SEGUN EL PUESTO	Programa de ARCOR para control de mercadería					X
OTROS SISTEMAS	Correo electrónico				X	
Especificaciones del puesto:						
DISPONIBILIDAD DE INGRESO: INMEDIATA X A TIEMPO CONSIDERADO						
DISPONIBILIDADES: FULL TIME X PARCIAL						
DIAS: JORNADA LABORAL ROTATIVA SEMANALMENTE						
1º TURNO: L a V de 6 a 14 hs. Sábado de 6 a 12 hs. 2º TURNO: L a V de 13:30 a 21:30 hs.						
MODALIDAD: X CONTINUA DISCONTINU						
FUNCIONES Y TAREAS	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar a los operarios que tiene a cargo. - Mantener una comunicación con los operarios a cargo y mandos altos. - informar a los operarios el puesto que desempeñarán, responsabilidades, obligaciones. - Supervisar al personal a cargo. - Coordinar las actividades diarias. - Es necesaria una estrecha relación con el encargado de depósito para reportar cualquier anomalía que pudiese ocurrir en el depósito. - Es de su responsabilidad que los operarios que están a su cargo realicen correctamente sus tareas. 					

En base de la información brindada por el encargado de Depósito y la responsable de Recursos Humanos, junto con la información que se detalla en el manual de procedimientos de la actividad en sector depósitos, (realizado como archivo para las certificaciones de calidad ISO 9001), Se crea un manual de inducción al puesto, con la intención de dar a conocer a los supervisores, desde sus comienzos la tarea del sector en su totalidad.

Para llevar a cabo dicho manual de inducción al puesto, se tomó y se adaptó, toda la información pertinente, para que con ello, al ingresar un nuevo supervisor, tenga las herramientas que lo guíen, en el logro de los objetivos del sector, disminuyendo así, todas las falencias, que por falta de claridad en las tareas, surgen desde el inicio acarreado con ello una mala transmisión de las mismas a los demás operarios que se encuentran a su cargo, lo cual a su vez, conlleva a una falta de prevención, ante los errores que se cometen, por falencias a la hora de llevar a cabo supervisiones de las tareas diarias del grupo en general.

A continuación se presenta el manual de inducción al puesto supervisor de depósito, formado por dos operativas.

- ✓ La operativa del depósito 2
- ✓ La operativa del depósito CD

11.2 MANUAL DE INDUCCIÓN AL PUESTO SUPERVISOR DENTRO DE SECTOR DEPÓSITO

El presente manual de inducción, tiene la función de formar desde sus comienzos a los nuevos supervisores del sector depósito.

Contiene un manual de procedimiento. Con toda la información pertinente que debe conocer todo personal que se desempeña dentro del sector depósito, para asegurar la correcta manipulación de los productos del cliente ARCOR.

Dicho manual muestra paso a paso cómo se debe proceder y desarrollar la logística interna de almacenamiento y traslado de los productos de este sector.

Junto con el manual de inducción, con procedimientos de las tareas operativas. Se propone que la empresa desarrolle un plan de capacitación, ante el ingreso de nuevos empleados al puesto supervisor de depósito.

Con el objetivo de capacitar a los supervisores desde sus comienzos en el puesto. Ante temas sobre las buenas prácticas operativas. Como así también, la comprensión desde una visión integrada del proceso por parte de los supervisores y del personal que interactúa con ellos en la programación, coordinación y control de las operaciones.

TEMAS ATRATAR EN LA PROGRAMACIÓN DE LAS CAPACITACIONES

- Que es la logística.
- El Proceso Sistémico.
- Responsabilidades y compromisos que le corresponde al supervisor.
- El concepto de Transporte. Sus responsabilidades.
- Calidad de servicio logístico. Conceptos y acciones para su mejora.
- Liderazgo. Tipo de liderazgo.
- Lou yaut. Utilización del espacio.
- Recepción. Almacenaje. Picking (conceptos generales).

- Técnicas de preparación.
- Controles, inventarios y Despacho.
- Registros a llenar.
- Seguridad e higiene,
- E.P.P. concientización ante uso de elementos de protección personal.
- BPM. Concientización ante temas de buenas prácticas de manufacturas.
- Comunicación y trabajo en equipo.
- Indicadores de gestión del sector.
- Manejo y manipulación consiente de equipamientos móvil y fijo.
- Tipos y características de las herramientas y maquinarias de trabajo. Utilización y mantenimiento.
- Paletización, empaque de protección, código de almacenaje.

El manual de inducción al puesto que se menciona a continuación, tiene como finalidad acercarle a usted como supervisor del sector depósito, toda la información pertinente y necesaria, que debe conocer, para llevar a cabo una correcta operativa, ya que muestra como es el manejo y las tareas diarias dentro del sector depósito y del grupo en su totalidad.

<p><u>MANUAL 1° DE PROCEDIMIENTO AL PUESTO</u> <u>DEPÓSITO CD OPERATIVO ARCOR</u></p>	<p>Fecha de creación</p>
---	--------------------------

Con ello a su vez, podrá acompañar a los operarios que tiene a cargo, quienes también participan de dicho proceso, para el logro de los objetivos tanto del sector depósito, como así también de la organización en general.

El mismo está dividido en dos mecanismos, ya que dependiendo del depósito en que se encuentre el supervisor y su grupo de trabajo, será la operativa a manejar, ya sea depósito CD y/o depósito 2.

Si la persona seleccionada es nueva en la empresa y es quien ocupará el cargo de supervisor, recibirá este manual de inducción al puesto, acompañado del manual que se le entrega por parte de recursos humanos y que induce a la persona en la empresa, el cual le brinda, toda la información pertinente que como empleado debe conocer al ingresar, para desempeñarse dentro de la misma.

1) **OPERATIVA LOGÍSTICA DENTRO DE DEPÓSITO CD**

La operativa que se produce en el depósito CD, procede llevarse a cabo mediante este manual de procedimiento, para cumplir así con la operación exigida por el grupo Arcor SAIC.

El mismo contiene los lineamientos mínimos, donde usted como supervisor deberá controlar y supervisar para cumplir con los mimos, los cuales son requisitos mínimo e indispensable impuestos por el cliente, que confía en nuestro servicio logístico para la manipulación y traslado de sus productos secos y

refrigerados.

Procedimientos en Centro de Distribución: Recepción / Almacenamiento / Preparación de Pedidos / Despacho / Devoluciones / Exportaciones / Control de temperatura / Pallets vacíos / Indicadores

A) RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO

- ✓ La planta productiva solicita turnos para descarga a Logística Arcor Cba.
- ✓ Logística Arcor Cba. verifica si hay posiciones disponibles para pallets.
- ✓ Luego de asignar el turno se lo añade al cronograma de descargas y remite al depósito.
- ✓ Previo control de condiciones físicas y temperatura (para cargas refrigeradas) al furgón mediante planilla de check list. Las unidades con algún defecto en el furgón o estado de la carga son informadas a Logística Arcor Cba. para que se lo comunique a planta de origen y demás áreas involucradas.
- ✓ Inicio de operación de descarga y control a la mercadería junto a su documentación.
- ✓ Toda observación se aclara en remito e informa posteriormente vía mail a Logística Arcor Cba. para que notifique a la planta productiva sobre el faltante, sobrante o cualquier otro inconveniente.
- ✓ Planta productiva genera transacción virtual para ajustar las diferencias positivas o negativas.
- ✓ Devolver conformados (firma y sello) los remitos triplicados al chofer y el original y duplicado quedan en depósito.
- ✓ Lectura de código de barras mediante escáner para ingresar la mercadería al stock en sistema de Arcor.
- ✓ Registrar la cantidad de pallets recibidos en planilla de alquiler.
- ✓ Enviar informe de pallets recibidos mensualmente al área de administración.

B) ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO TERMINADO

1. Finalizado el ingreso en sistema, generar y pegar las etiquetas de ubicación de pallets para su posterior almacenamiento.
2. Lectura de etiquetas de ubicación mediante escáner para el ingreso de pallets al sector almacenamiento.
3. Posicionamiento de los pallets en estanterías.

C) PREPARACIÓN DE PEDIDOS DE PRODUCTO TERMINADO

- Logística Arcor Cba. genera y envía los pedidos diarios, planilla de asignaciones de camiones y prioridades de armado al CD.
 - ✓ Búsqueda de pallets en estanterías respetando ubicaciones, lotes, FEFO y cantidades que solicita el sistema de Arcor.

- ✓ Lectura de etiquetas de ubicación mediante scanner para el egreso de pallets del sector almacenamiento.
- ✓ Consolidación de la carga y ubicación en zona de stacking.
- ✓ Control físico del estado de la carga y confirmación de embarque para baja de stock en sistema Arcor.
- ✓ Confección de remitos, carta de porte y boleta de pesada de Arcor.

D) DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO

1. Cuando los transportes se presenten vacíos para cargar, la guardia informa el arribo al depósito vía nextel y ubica a la unidad en playa de estacionamiento.
2. CD Sucre coteja la información recibida con su planilla de asignaciones.
3. Control previo de condiciones físicas y temperatura (para cargas refrigeradas) al furgón mediante planilla de check list. Las unidades con algún defecto en el furgón son informadas a Logística Arcor Cba. Para que defina si busca otra unidad.
4. Inicio de operación de carga al camión en docks de cargas según prioridades.
5. Terminada la operación de carga confeccionar el remito de Sucre y colocar precintos en cada puerta del furgón, posteriormente enviar al transporte a retirar la documentación a Logística Arcor Cba.
6. Registrar la cantidad de pallets egresados en planilla de alquiler.
7. Enviar informe de pallets despachados mensualmente al área de administración de Sucre.

E) DEVOLUCIONES Y PRODUCTOS TERMINADOS NO CONFORMES

1. La mercadería devuelta por el cliente será recibida en CD Sucre siempre y cuando haya sido remitida desde el mismo, caso contrario deberá ser autorizado por Arcor.
2. Requisitos que se deben cumplir para la mercadería devuelta a CD Sucre:
 - Debe tratarse de productos verdaderamente dañados, No Conformes (holdeados) o que no hayan sido solicitados.
 - La mercadería, al momento de la devolución, debe estar acompañada del remito triplicado o factura original y carta de porte, como prueba de envío y con la observación completa de los problemas que presentan cada uno de los productos que desean devolver.
 - La mercadería deberá ser devuelta en su empaque original, blíster, caja, etc.
3. La mercadería devuelta a CD Sucre será examinada para asegurarse de la efectividad del daño o error de envío denunciado.
4. No se aceptará la entrega de productos que no cumplan con los siguientes requisitos:
 - Mercadería devuelta sin el remito o factura original y carta de porte que detallen los inconvenientes observados.
 - Cuando el código de identificación y vencimiento de la mercadería devuelta no sea igual al del remito

original.

- Cuando la mercadería no haya sido despachada directamente al cliente por CD Sucre.
 - Cuando a los productos se les haya removido o alterado el código de barras del fabricante.
4. Entregar a Logística Arcor Cba, el remito triplicado con la firma y sello de recepción con aclaración del estado en que se recibió la mercadería (vencimiento, apta o no apta) y entregar al chofer carta de porte con la aclaración del n° de remito retenido.
 5. Calidad de Arcor inspecciona, define e informa la disposición final de la mercadería (decomiso, donación, para stock, etc.).
 6. CD Sucre se encarga de identificar el producto físicamente detallando si se trata de mercadería para donar, decomisar, reprocesar o Holdear (con problemas de calidad), para luego almacenarlo en las posiciones de los racks que hayan sido definidas para el mismo.
 7. Logística Arcor Córdoba, emite una nota de crédito por el 100% del valor del producto al cliente una vez aceptada la devolución de la mercadería.

F) **TRATAMIENTO DE CARGAS PARA EXPORTACIONES EN CONTENEDORES / FURGONES**

A continuación se establecerán los procedimientos para el tratamiento de la mercadería, carga, cierre, precintado y control en origen de los contenedores y furgones de exportación, a los efectos de brindar mayor seguridad a la integridad de la carga desde su origen hasta el destino final. Previamente se describen brevemente los principales elementos utilizados en esta operación.

1. **DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS PRINCIPALES EN UNA EXPORTACIÓN**

Contenedores: Embalaje metálico retornable, de tipos y dimensiones normalizadas Internacionalmente con dispositivos para facilitar su manejo para el transporte multimodal y transmarítimo. Los mismos son:

- 20' Dry
 - 40' Dry Standard
 - 40' Dry HC
 - 20' Reefer
 - 40' Reefer Standard
 - 40' Reefer HC
- ✓ **Cobertores térmicos (insulados) para contenedores:** Aseguran una impermeabilidad completa, debido a que evitan que la condensación de humedad se transfiera a la mercadería, y garantizan que las mismas lleguen en perfectas condiciones a destino. Al estar contruidos con una de sus caras o en ambas caras cubiertas con aluminio puro, conservan, protegen y aíslan gracias a las propiedades reflectantes del aluminio; la gran resistencia mecánica conferida por la espuma de polietileno de 3 ó 5 mm de espesor y la

extra protección contra los rayos UV., las cuales mantienen la temperatura en forma constante en el interior del contenedor.

- ✓ **Cobertores para pallets:** Son mantas térmicas para pallets que se fabrican en medidas estándar de 1,05 x 1.25 x 1,50/1,60 hasta 2 mts. de alto. El material es espuma de polietileno aluminizado de 3 y 5 mm. que conservan, protegen y aíslan la mercadería gracias a las propiedades reflectantes del aluminio.
- ✓ **Precintos botella de Arcor:** Elemento de seguridad, inviolable, para el cierre de contenedores, numerados sin repetición e identificados con el nombre ARCOR, compuestos por dos partes: Un cuerpo metálico recubierto en plástico, con un anillo elástico y un perno metálico, que, al introducirse dentro del cuerpo es trabado por el anillo elástico, haciéndose necesaria su destrucción para poder separar las partes. Los mismos deben cumplir con los Standard de la Norma ISO 17712:2010.
- ✓ **Precintos de la Aduana Argentina:** Elemento de seguridad e inviolable para el cierre de contenedores utilizado por organismos oficiales Argentinos.
- ✓ **Precintos de surveyor:** Elemento de seguridad e inviolable para el cierre de contenedores utilizado por organismos oficiales Argentinos. Está compuesto por una sola pieza de chapa, o similares a los de Arcor, según el organismo interviniente con número grabado.
- ✓ **Precinto faja autoadhesiva:** Adicionalmente a los precintos expuestos precedentemente, los contenedores de exportación llevan 9 (nueve) precintos autoadhesivos -fajas autoadhesivas-, colocados en ambos laterales de las puertas y en la zona central de cierre de los mismos. Estos precintos están ubicados estratégicamente en cada una de las tres secciones establecidas, a saber: 3 (tres) fajas ubicadas en la zona superior, 3 (tres) fajas ubicadas en la zona central y 3 (tres) fajas ubicadas en la zona inferior.
- ✓ **Lista de empaque (Packing List):** Documentación que indica la mercadería despachada al Cliente. En donde consta entre otros: Descripción de mercadería, Cantidades, vencimientos, N° de Contenedor, N° Precinto Arcor, N° Precinto Aduana, N° Precinto Surveyor (si corresponde).

2. PROCEDIMIENTO DE LOS ELEMENTOS PRINCIPALES EN UNA EXPORTACIÓN

2.1. Tratamiento de los contenedores

Los camiones que se presenten a cargar con contenedores no deben ser atracados en el dock asignado a la carga hasta tanto el inspector de Cotegna, no realice el informe correspondiente y entregue la siguiente documentación:

- ❖ ACTA DE INSPECCIÓN DE CONTENEDOR



La misma será adjuntada al legajo de Logística Arcor Cba. De cada una de las cargas de contenedores que se realicen. Una vez que esté listo el contenedor está preparado para ser cargado. El responsable de ésta tarea es un inspector de la firma COTECNA, que será quien autorice o no la carga del contenedor.

2.2. Tratamiento de los camiones

- ✓ Toda vez que se presenten a cargar camiones que tengan destino de exportación a países limítrofes deberá ser realizado el check list correspondiente de manera obligatoria y adjuntar el mismo con el legajo de la carga. En caso de detectar alguna anomalía deberá ser informado vía mail para de esa manera solicitar a Logística Arcor Cba. la autorización o no de la carga de la unidad.
- ✓ En el caso de las cargas refrigeradas se deberá solicitar al chofer la puesta en marcha del equipo de aire y que esté seteado en 22º, 20 minutos antes de comenzar la carga. La temperatura registrada en el momento previo a la carga debe ser consignada en el check list a los efectos de evitar reclamos a la hora de la descarga en destino.

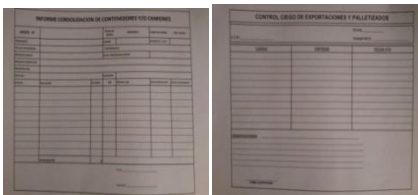
2.3. Tratamiento de la mercadería destinada a exportación

- **Recepción de la carga**
 - ✓ La mercadería que venga para exportación, para cargar en contenedores, vendrá con remitos iguales a los de transferencias habituales pero el documento de recepción en su mayoría es O3 aunque en algunos casos será OT.
 - ✓ La mercadería que venga para exportación, para cargar en camiones a granel y/o palletizados, vendrá con remitos iguales a los de transferencias habituales y el documento de recepción es OT.
 - ✓ Al momento de la descarga se debe controlar físicamente y de manera exhaustiva el estado, las cantidades y los vencimientos de la mercadería recibida contra lo que indican los remitos y el sistema. Hacer las correcciones en sistema que corresponda según lo que sea detectado en el control físico e informar las novedades en descarga a la brevedad (bultos rotos, faltantes, sobrantes, códigos cambiados, etc.).
- **Preparación de la carga**
 - ✓ La preparación de la carga se efectúa con el listado de Preparación y Control de carga, generado para la OE correspondiente por el personal de administración Logística Arcor Cba.
 - ✓ Preparar la misma prestando atención a cantidades y calidad de la mercadería, ante cualquier desvío informar a la brevedad, vía correo electrónico.
 - ✓ Tomar la fecha de vencimiento de las cajas que comprenden la orden teniendo en cuenta que deben ser precisas las cantidades por fecha en el caso de que hubiera más de una, se solicitará la confección de una planilla de control ciego y una planilla de informe de consolidación. A las planillas las deben realizar dos personas distintas, a los efectos de realizar un control cruzado.
 - ✓ En el caso de las exportaciones con destino a Bolivia se deberán tomar los lotes de producción de las cajas

y proceder como en el caso de los cambios de vencimientos, es decir, por cada cambio de lote de producción se deben anotar la cantidad de cajas por cada uno de ellos, además del control por fecha de vencimiento.

- ✓ Toda la mercadería correspondiente a un determinado código debe ubicarse junta (Pallet completos y fracción), las fracciones deben prepararse en distintos pallet cuando sea factible. Cuando las fracciones deban prepararse en un mismo pallet, se debe proceder como se prepara las cargas a granel.
- ✓ La carga debe ser ordenada de tal forma que se tenga acceso a los pallet para verificar en forma visual el estado de los empaques y fechas de vencimiento, una vez controlada la misma se procede a retirar 1 bulto de cada código (que serán las muestras de la carga) los cuáles deben ir ubicados al final de la misma.
- ✓ Toda vez que todos éstos pasos sean cumplidos correctamente y se tengan las autorizaciones por escrito para las excepciones (faltantes de mercadería, cajas rotas o en mal estado, vencimientos por debajo de la frescura solicitada), la orden está en condiciones de ser cargada al contenedor y/o camión.
- ✓ Planillas a ser completadas.

❖ PLANILLAS PARA CONTROL Y CONSOLIDACIÓN DE EXPORTACIONES



▪ Control de la carga

- ✓ El control de la carga debe realizarse con el listado de Preparación y Control de Mercadería. Otra persona debe realizar el control ciego de la misma y por último deben chequearse los dos listados para corroborar las cantidades (Control ciego y listado de control).
- ✓ Los pallet completos deben verificarse para comprobar la existencia de la totalidad de las cajas y confirmarse en sistema 9.1 de Arcor mediante lector de código de barras.
- ✓ Verificada la preparación se procede a su respectiva carga en el contenedor o furgón.

▪ Carga interna en contenedor y/o furgón

- ✓ Separar y dejar para cargar al último las muestras de cada código.
- ✓ Cuando la carga presente variados artículos, diseños, tamaños y cantidades agrupar primero por diseños o tamaños similares de cajas en la zona de consolidación de pedidos.
- ✓ Comenzar primero a cargar por el artículo que menos cantidad tiene (previamente verificar el peso y/o resistencia de las cajas para evitar el aplastamiento) y armar la pared con la máxima altura posible (previendo el espacio suficiente para la recirculación del aire en caso de tener equipo de frío) y finalizar con los que tengan formatos similares y mayor cantidad para facilitar la medición.

- ✓ En caso de un solo artículo se realiza la medición al principio, a la mitad y previamente a terminar con el llenado del contenedor, para garantizar de que entre toda la mercadería y si fuera necesario nivelar la altura de las paredes de bultos evitando que sobren espacios al final y desorganicen los mismos.
- ✓ Mantener la linealidad pared por pared para que no se pierda cubicaje, ya que si al final no entrara toda la mercadería se deberá descargar todo y nuevamente volver a cargar.
- ✓ Supervisar que el personal cumpla con las indicaciones y tareas delegadas en cada carga en particular en todo su proceso, y así poder detectar desvíos a tiempo evitando tener que desarmar todo el furgón/contenedor o daño a la mercadería.

- **Fin de carga**
 - ✓ Una vez finalizada la carga, el supervisor o la persona designada procederá a verificar el estado final de la carga.
 - ✓ Dentro del mismo y al final de la carga, debe ir un cartel (Hoja tamaño oficio) con el Número de orden de compra, que será del tamaño suficiente para que sea visible en la fotografía que se tomará de como quedo conformada la parte posterior del contenedor.
 - ✓ Dicho cartel quedará dentro del contenedor en la posición que se fotografió.

- **Cierre del Contenedor y furgón**
 - ✓ Para el cierre de los contenedores se procederá colocando el precinto botella de Arcor, zunchos o cepos y cintas de acuerdo a lo especificado en el detalle de precintos fajas autoadhesivas.
 - ✓ Para el cierre de los furgones de camiones con destino a países limítrofes se deberá proceder como en los casos de los camiones que se cargan con transferencias de producto terminado o de materias primas, es decir, un precinto azul con traba metálica por cada puerta de acceso al semirremolque o en su defecto en la sogá precinto con el que se cierran los camiones con lona.

- **Fotografía de Contenedor Cerrado**
 - ✓ Luego del precintado se coloca en la puerta del contenedor otro cartel con el N° de OC u OE del tal forma que salga en la foto junto a los precintos, número de contenedor y al chofer de la unidad.
 - ✓ El cartel externo se debe retirar una vez finalizada este proceso, el contenedor NO DEBE salir del complejo sin haber retirado el cartel EXTERNO.
 - ✓ Para el caso de los furgones estas actividades no aplican.

FOTOGRAFÍAS QUE DEBEN TOMARSE A LOS CONTENEDORES



G) CONTROL DE TEMPERATURA EN DEPÓSITO

- Los encargados del depósito controlan y registran en Planilla de Control de Temperatura la fecha, temperatura, hora y firma; realizando cualquier salvedad en la columna observaciones si fuera necesario.
- Es obligatoria la toma de temperatura y el registro de las variaciones diarias durante los meses de enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre de cada año. Tomar dos registros diarios, uno por la mañana (11:00 hs.) y el otro por la tarde (15:00 hs.).
- La temperatura del depósito debe oscilar entre los puntos 18°C a 25°C y mantenerse en una humedad del 60%. Caso contrario se deberán tomar medidas correctivas al respecto para el salvaguardo de la mercadería.
- De producirse algún fenómeno que haga elevar la temperatura en el depósito en los meses restantes en los que no se registra el control, se deben tomar acciones correctivas de manera inmediata para resguardar la mercadería en el almacén.

H) CONTROL DE PALLETS VACÍOS

• FUNCIONES

- Realizar una inspección visual y conteo de los pallets tanto a su ingreso como egreso de Plantas, a efectos de filtrar el ingreso de pallets que no reúnan medidas y tipo adecuados.
- Chequear la documentación que acompaña a los pallets y su emisión cuando corresponda.
- Seleccionar las tarimas que se adecuen a los parámetros para el repalletizado.
- Despachar preservando la calidad de los pallets.
- Inventariar (control físico) mensualmente los pallets vacíos disponibles e informar los resultados a Logística Arcor Cba.
- Emitir la documentación necesaria en los despachos.
- Mantener actualizada la información de la planilla informática de Stock de Pallets en Playa para mantener un eficaz seguimiento de la cuenta de pallets del cliente Arcor.

PROCEDIMIENTO

- El transportista se presenta a cargar la mercadería en el depósito, pero debe descargar primero los pallets vacíos para aprovechar la capacidad máxima de su furgón (principal causa que origina la entrada de pallets vacíos).
- Recepción del depósito realiza una inspección visual y conteo físico de los pallets recibidos.
- El transportista entrega los remitos por los mismos.
- Si están correctos se firma y sella el remito original y se lo entrega a Logística Arcor Cba. para su archivo, mientras que el triplicado se devuelve al transportista.
- Luego son llevados a la zona o playa para almacenamiento de tarimas en donde se apilan en 15 o 30 pallets de alto.
- Cuando se necesita repaletizar mercadería (tarimas dañadas, pallets caídos, etc.) el encargado de la actividad debe controlar la calidad, tamaño (1000 X 1200) y tipo de tarima (Arlog) a seleccionar, dejando a un lado las que no reúnan las condiciones óptimas.
- El ingreso de pallets a la planilla informática de "Pallets de Arcor" se realiza periódicamente cuando se alcanza aproximadamente un lote de 200 o 300 und.
- Cuando se envía un equipo con pallets vacíos hacia diversas Plantas productivas del Grupo Arcor se emite un remito manual por la cantidad y lugar de destino de los mismos y se envía al transportista a retirar la documentación del viaje a Logística Arcor Cba.
- Inmediatamente se actualiza la planilla informática por el egreso realizado anteriormente.
- Por último, mensualmente se efectúa un inventario físico de las tarimas informando los resultados a Logística Arcor Cba.

NOTA: En determinados momentos, cuando Arcor lo requiere, se destinan a los depósitos de

Sucre Tarimas vacías con tratamiento térmico (CATEM) con el fin de utilizarlas exclusivamente para el repalletizado de productos para exportación. Estas tarimas son situadas en un lugar específico para no mezclarlas con las convencionales o contaminarla.

OPERATIVA PARA LOGÍSTICA DENTRO DE DEPÓSITO 2

Procedimiento en Depósito: Recepción / Reparto / Despacho / Devoluciones / Exportaciones / Recepción y Despacho de Materia Prima / Control de temperatura / Pallets vacíos / Indicadores

● **RECEPCIÓN DE PRODUCTO TERMINADO**

- ✓ El proceso comienza con el aviso de la llegada del camión al depósito de parte de Logística Arcor mediante un mail con el cronograma de descargas diario que contiene la siguiente información: cantidad de camiones, nº de carga, nombre del chofer y nombre del transporte. Si los camiones arriban a la empresa sin previo aviso, se anuncian desde la guardia para ser atendidos según orden de llegada.

- ✓ La guardia retiene la documentación para tomar los datos de N° de remito, chofer, transporte y tipo de mercadería.
 - ✓ Se le da ingreso al camión desde la guardia para su descarga quedando estacionados en la playa hasta que se les asigne el turno correspondiente de descarga. La guardia envía los remitos al depósito.
 - ✓ Previo control de condiciones físicas y temperatura (para cargas refrigeradas) al furgón mediante planilla de check list. Las unidades con algún defecto en el furgón o estado de la carga son informadas a Logística Arcor Cba. para que se lo comunique a planta de origen y demás áreas involucradas.
 - ✓ Inicio de operación de descarga y control a la mercadería junto a su documentación.
 - ✓ Luego se ingresa la mercadería al sistema de Arcor mediante lectoras de códigos de barra, corroborando códigos, cantidades, números de lotes y vencimientos.
 - ✓ Finalizado el control de la descarga se completan, firman y entregan los remitos al chofer quedando el original para el cliente y triplicado para el transporte descargado (para cobro de flete).
 - ✓ Un cuadruplicado queda en Transporte Sucre para ingreso en la Planilla de Facturación Mensual.
 - ✓ Se procede al Almacenamiento propiamente dicho de la mercadería descargada.
 - ✓ El duplicado y triplicado queda en sucre para su registración en la planilla de facturación mensual.
- Envío de informe de pallets recibidos mensualmente al área de administración de Sucre.
 - **REPARTO DE PRODUCTO TERMINADO**
 - ✓ Se recibe el pedido para reparto (son tres, uno de control y preparación, otro de pallets completo y otro con pallets de armado (Picking).
 - ✓ Con el primero se realiza el control del pedido completo y se revisa: cantidad de clientes y pallets por cliente. Con el segundo listado se seleccionan los pallets completos discriminado por cliente y se toman los lotes y con el tercero se realiza el armado del pedido.
 - ✓ Se le entrega a cada pickeador el registro pallets de armado (Picking) y se comienza a armar el pedido en la zona definida para picking, una vez que el operario finaliza el armado del pallet lo lleva a una zona de control para que el controlador verifique que todo lo pickeado corresponde a lo pedido para luego clasificar e identificar los pallets por clientes.
 - ✓ Al terminar de supervisar cada pallet el controlador consolida la carga para su despacho por cliente y número de carga.
 - ✓ Finalmente se informa a Logística Arcor Cba. Que la carga se encuentra auditada y terminada para que se asignen una unidad de transporte a la misma.
 - **DESPACHO DE PRODUCTO TERMINADO**
 - ✓ El proceso comienza con la llegada del listado de pedido a cargar de Logística Arcor Cba. mediante un mail o impresión, con los datos detallados de la mercadería a preparar, transporte (se suele pasar este dato al responsable por teléfono o vía mail con lista de asignaciones), nombre del chofer y fecha de carga, patentes

del tractor y semirremolques y orden de carga correspondientes.

- ✓ El pedido es entregado al clasificador de guía para que le asigne ubicación y vencimiento a cada código solicitado, mediante la utilización de una planilla llamada Organización de Depósito para que cada operario del depósito pueda realizar una búsqueda eficaz de la mercadería solicitada.
- ✓ Una vez que el operario finaliza el armado del pedido, se da aviso al clasificador de guía para que confirme mediante las lectoras de códigos de barra los números de lotes, cantidad y calidad de la mercadería.
- ✓ Control previo de condiciones físicas y temperatura (para cargas refrigeradas) al furgón mediante planilla de check list. Las unidades con algún defecto en el furgón son informadas a Logística Arcor Cba. para que defina si busca otra unidad.
- ✓ Inicio de operación de carga al camión en docks de cargas según prioridades.
- ✓ Finalizada esta actividad se precinta la unidad y confecciona un remito manual en donde consta: fecha de la carga, lugar de entrega, código y cantidad del producto, cantidad de pallets de cargados, números de precintos, nombre de la empresa de transporte, nombre del chofer y patentes de la unidad de transporte.
- ✓ Este remito manual de Sucre es firmado por el chofer entregándole el original, para que en Logística Arcor Cba. lo intercambie por la facturación correspondiente.
- ✓ El duplicado y triplicado queda en Sucre para su registración en la planilla de facturación mensual.

DEVOLUCIONES Y PRODUCTOS TERMINADOS NO CONFORMES

- ✓ La mercadería devuelta por el cliente será recibida en CD Sucre siempre y cuando haya sido remitida desde el mismo, caso contrario deberá ser autorizado por Arcor.
- ✓ Requisitos que se deben cumplir para la mercadería devuelta a CD Sucre:
- ✓ Debe tratarse de productos verdaderamente dañados, No Conformes (holdeados) o que no hayan sido solicitados.
- ✓ La mercadería, al momento de la devolución, debe estar acompañada del remito triplicado o factura original y carta de porte, como prueba de envío y con la observación completa de los problemas que presentan cada uno de los productos que desean devolver.
- ✓ La mercadería deberá ser devuelta en su empaque original, blíster, caja, etc.
- ✓ La mercadería devuelta a CD Sucre será examinada para asegurarse de la efectividad del daño o error de envío denunciado.
- ✓ No se aceptará la entrega de productos que no cumplan con los siguientes requisitos:
- ✓ Mercadería devuelta sin el remito o factura original y carta de porte que detallen los inconvenientes observados.
- ✓ Cuando el código de identificación y vencimiento de la mercadería devuelta no sea igual al del remito original.
- ✓ Cuando la mercadería no haya sido despachada directamente al cliente por CD Sucre.
- ✓ Cuando a los productos se les haya removido o alterado el código de barras del fabricante.

Entregar a Logística Arcor Cba. El remito triplicado con la firma y sello de recepción con aclaración del estado en

que se recibió la mercadería (vencimiento, apta o no apta) y entregar al chofer carta de porte con la aclaración del nº de remito retenido.

Calidad de Arcor inspecciona, define e informa la disposición final de la mercadería (decomiso, donación, para stock, etc.).

CD Sucre se encarga de identificar el producto físicamente detallando si se trata de mercadería para donar, decomisar, reprocesar o Holdear (con problemas de calidad), para luego almacenarlo en las posiciones de los racks que hayan sido definidas para el mismo.

Logística Arcor Cba emite una nota de crédito por el 100% del valor del producto al cliente una vez aceptada la devolución de la mercadería.

- **TRATAMIENTO PARA CARGAS DE EXPORTACIONES EN CONTENEDORES / FURGONES**

A continuación se establecerán los procedimientos para el tratamiento de la mercadería, carga, cierre, precintado y control en origen de los contenedores y furgones de exportación, a los efectos de brindar mayor seguridad a la integridad de la carga desde su origen hasta el destino final. Previamente se describen brevemente los principales elementos utilizados en esta operación.

- **DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS PRINCIPALES EN UNA EXPORTACION**

Contenedores: Embalaje metálico retornable, de tipos y dimensiones normalizadas Internacionalmente con dispositivos para facilitar su manejo para el transporte multimodal y transmarítimo. Los mismos son:

- ✓ 20' Dry
 - ✓ 40' Dry Standard
 - ✓ 40' Dry HC
 - ✓ 20' Reefer
 - ✓ 40' Reefer Standard
 - ✓ 40' Reefer HC
- ✓ **Cobertores térmicos (insulados) para contenedores:** Aseguran una impermeabilidad completa, debido a que evitan que la condensación de humedad se transfiera a la mercadería, y garantizan que las mismas lleguen en perfectas condiciones a destino. Al estar contruidos con una de sus caras o en ambas caras cubiertas con aluminio puro, conservan, protegen y aíslan gracias a las propiedades reflectantes del aluminio; la gran resistencia mecánica conferida por la espuma de polietileno de 3 ó 5 mm de espesor y la extra protección contra los rayos UV., las cuales mantienen la temperatura en forma constante en el interior del contenedor.
- ✓ **Cobertores para pallets:** Son mantas térmicas para pallets que se fabrican en medidas estándar de 1,05 x 1.25 x 1,50/1,60 hasta 2 mts. de alto. El material es espuma de polietileno aluminizado de 3 y 5 mm. que conservan,

protegen y aíslan la mercadería gracias a las propiedades reflectantes del aluminio.

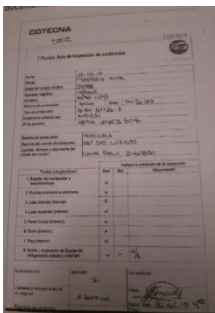
- ✓ **Precintos botella de Arcor:** Elemento de seguridad, inviolable, para el cierre de contenedores, numerados sin repetición e identificados con el nombre ARCOR, compuestos por dos partes: Un cuerpo metálico recubierto en plástico, con un anillo elástico y un perno metálico, que, al introducirse dentro del cuerpo es trabado por el anillo elástico, haciéndose necesaria su destrucción para poder separar las partes. Los mismos deben cumplir con los Standard de la Norma ISO 17712:2010.
- ✓ **Precintos de la Aduana Argentina:** Elemento de seguridad e inviolable para el cierre de contenedores utilizado por organismos oficiales Argentinos.
- ✓ **Precintos de surveyor:** Elemento de seguridad e inviolable para el cierre de contenedores utilizado por organismos oficiales Argentinos. Está compuesto por una sola pieza de chapa, o similares a los de Arcor, según el organismo interviniente con número grabado.
- ✓ **Precinto faja autoadhesiva:** Adicionalmente a los precintos expuestos precedentemente, los contenedores de exportación llevan 9 (nueve) precintos autoadhesivos -fajas autoadhesivas-, colocados en ambos laterales de las puertas y en la zona central de cierre de los mismos. Estos precintos están ubicados estratégicamente en cada una de las tres secciones establecidas, a saber: 3 (tres) fajas ubicadas en la zona superior, 3 (tres) fajas ubicadas en la zona central y 3 (tres) fajas ubicadas en la zona inferior.
- ✓ **Lista de empaque (Packing List):** Documentación que indica la mercadería despachada al Cliente. En donde consta entre otros: Descripción de mercadería, Cantidades, vencimientos, N° de Contenedor, N° Precinto Arcor, N° Precinto Aduana, N° Precinto Surveyor (si corresponde).

● PROCEDIMIENTO

1. Tratamiento de los contenedores

- Los camiones que se presenten a cargar con contenedores no deben ser atracados en el dock asignado a la carga hasta tanto el inspector de Cotegna no realice el informe correspondiente y entregue la siguiente documentación:

❖ ACTA DE INSPECCIÓN DE CONTENEDOR



- La misma será adjuntada al legajo de Logística Arcor Cba. de cada una de las cargas de contenedores que se realicen. Una vez que esté listo el contenedor está preparado para ser cargado. El responsable de ésta tarea es un inspector de la firma COTECNA, que será quien autorice o no la carga del contenedor.

2. Tratamiento de los camiones

- Toda vez que se presenten a cargar camiones que tengan destino de exportación a países limítrofes deberá ser realizado el check list correspondiente de manera obligatoria y adjuntar el mismo con el legajo de la carga. En caso de detectar alguna anomalía deberá ser informado vía mail para de esa manera solicitar a Logística Arcor Cba. la autorización o no de la carga de la unidad.
- En el caso de las cargas refrigeradas se deberá solicitar al chofer la puesta en marcha del equipo de aire y que esté seteado en 22º, 20 minutos antes de comenzar la carga. La temperatura registrada en el momento previo a la carga debe ser consignada en el check list a los efectos de evitar reclamos a la hora de la descarga en destino.

3. Tratamiento de la mercadería destinada a exportación

a) Recepción de la carga

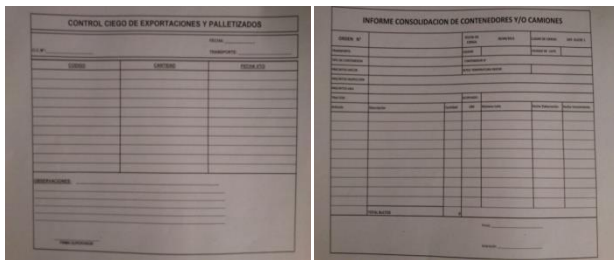
- ✓ La mercadería que venga para exportación, para cargar en contenedores, vendrá con remitos iguales a los de transferencias habituales pero el documento de recepción en su mayoría es O3 aunque en algunos casos será OT.
- ✓ La mercadería que venga para exportación, para cargar en camiones a granel y/o paletizados, vendrá con remitos iguales a los de transferencias habituales y el documento de recepción es OT.
- ✓ Al momento de la descarga se debe controlar físicamente y de manera exhaustiva el estado, las cantidades y los vencimientos de la mercadería recibida contra lo que indican los remitos y el sistema. Hacer las correcciones en sistema que corresponda según lo que sea detectado en el control físico e informar las novedades en descarga a la brevedad (bultos rotos, faltantes, sobrantes, códigos cambiados, etc.).

b) Preparación de la carga

- ✓ La preparación de la carga se efectúa con el listado de Preparación y Control de carga, generado para la OE correspondiente por el personal de administración Logística Arcor Cba.
- ✓ Preparar la misma prestando atención a cantidades y calidad de la mercadería, ante cualquier desvío informar a la brevedad, vía correo electrónico.
- ✓ Tomar la fecha de vencimiento de las cajas que comprenden la orden teniendo en cuenta que deben ser precisas las cantidades por fecha en el caso de que hubiera más de una, se solicitará la confección de una planilla de control ciego y una planilla de informe de consolidación. A las planillas las deben realizar dos personas distintas, a los efectos de realizar un control cruzado.

- ✓ En el caso de las exportaciones con destino a Bolivia se deberán tomar los lotes de producción de las cajas y proceder como en el caso de los cambios de vencimientos, es decir, por cada cambio de lote de producción se deben anotar la cantidad de cajas por cada uno de ellos, además del control por fecha de vencimiento.
- ✓ Toda la mercadería correspondiente a un determinado código debe ubicarse junta (Pallet completos y fracción), las fracciones deben prepararse en distintos pallet cuando sea factible. Cuando las fracciones deban prepararse en un mismo pallet, se debe proceder como se prepara las cargas a granel.
- ✓ La carga debe ser ordenada de tal forma que se tenga acceso a los pallet para verificar en forma visual el estado de los empaques y fechas de vencimiento, una vez controlada la misma se procede a retirar 1 bulto de cada código (que serán las muestras de la carga) los cuáles deben ir ubicados al final de la misma.
- ✓ Toda vez que todos éstos pasos sean cumplidos correctamente y se tengan las autorizaciones por escrito para las excepciones (faltantes de mercadería, cajas rotas o en mal estado, vencimientos por debajo de la frescura solicitada), la orden está en condiciones de ser cargada al contenedor y/o camión.
- ✓ Planillas a ser completadas.

❖ PLANILLAS PARA CONTROL Y CONSOLIDACION DE EXPORTACIONES



c) Control de la carga

- ✓ El control de la carga debe realizarse con el listado de Preparación y Control de Mercadería. Otra persona debe realizar el control ciego de la misma y por último deben chequearse los dos listados para corroborar las cantidades (Control ciego y listado de control).
- ✓ Los pallet completos deben verificarse para comprobar la existencia de la totalidad de las cajas y confirmarse en sistema 9.1 de Arcor mediante lector de código de barras.
- ✓ Verificada la preparación se procede a su respectiva carga en el contenedor o furgón.

d) Carga interna en contenedor y/o furgón

- ✓ Separar y dejar para cargar al último las muestras de cada código.
- ✓ Cuando la carga presente variados artículos, diseños, tamaños y cantidades agrupar primero por diseños o tamaños similares de cajas en la zona de consolidación de pedidos.
- ✓ Comenzar primero a cargar por el artículo que menos cantidad tiene (previamente verificar el peso y/o resistencia de las cajas para evitar el aplastamiento) y armar la pared con la máxima altura posible

(previendo el espacio suficiente para la recirculación del aire en caso de tener equipo de frío) y finalizar con los que tengan formatos similares y mayor cantidad para facilitar la medición.

- ✓ En caso de un solo artículo se realiza la medición al principio, a la mitad y previamente a terminar con el llenado del contenedor, para garantizar de que entre toda la mercadería y si fuera necesario nivelar la altura de las paredes de bultos evitando que sobren espacios al final y desorganicen los mismos.
- ✓ Mantener la linealidad pared por pared para que no se pierda cubicaje, ya que si al final no entrara toda la mercadería se deberá descargar todo y nuevamente volver a cargar.
- ✓ Supervisar que el personal cumpla con las indicaciones y tareas delegadas en cada carga en particular en todo su proceso, y así poder detectar desvíos a tiempo evitando tener que desarmar todo el furgón/contenedor o daño a la mercadería.

e) Fin de carga

- ✓ Una vez finalizada la carga, el supervisor o la persona designada procederá a verificar el estado final de la carga.
- ✓ Dentro del mismo y al final de la carga, debe ir un cartel (Hoja tamaño oficio) con el Número de orden de compra, que será del tamaño suficiente para que sea visible en la fotografía que se tomará de como quedo conformada la parte posterior del contenedor.
- ✓ Dicho cartel quedará dentro del contenedor en la posición que se fotografió.

f) Cierre del Contenedor y furgón

- ✓ Para el cierre de los contenedores se procederá colocando el precinto botella de Arcor, zunchos o cepos y cintas de acuerdo a lo especificado en el detalle de precintos fajas autoadhesivas.
- ✓ Para el cierre de los furgones de camiones con destino a países limítrofes se deberá proceder como en los casos de los camiones que se cargan con transferencias de producto terminado o de materias primas, es decir, un precinto azul con traba metálica por cada puerta de acceso al semirremolque o en su defecto en la sogla precinto con el que se cierran los camiones con lona.

g) Fotografía de Contenedor Cerrado

- ✓ Luego del precintado se coloca en la puerta del contenedor otro cartel con el N° de OC u OE del tal forma que salga en la foto junto a los precintos, número de contenedor y al chofer de la unidad.
- ✓ El cartel externo se debe retirar una vez finalizada este proceso, el contenedor NO DEBE salir del complejo sin haber retirado el cartel EXTERNO.
- ✓ Para el caso de los furgones estas actividades no aplican.

FOTOGRAFÍAS QUE DEBEN TOMARSE A LOS CONTENEDORES



DESCARGA Y CARGA DE MATERIA PRIMA

1) Recepción de materia prima

- ✓ El proceso comienza con un cronograma de envíos vía e-mail por parte del cliente al depósito con la siguiente información: proveedor, fecha de entrega, kilos y transporte.
- ✓ Llegado el día el camión se presenta y es atendido por la guardia, quien retiene los remitos para tomar los datos de N° de remito, chofer, transporte y tipo de mercadería.
- ✓ Se le da ingreso al camión desde la guardia para su descarga quedando estacionados en la playa hasta que se les asigne el turno correspondiente de descarga. El guardia envía los remitos al depósito.
- ✓ Luego el encargado de recepción realiza la descarga e ingreso correspondiente mediante la toma de números de lotes y vencimientos.
- ✓ Una vez finalizada la descarga, se completan y firman los remitos y se entregan al chofer quedando original para el cliente y triplicado para el transporte descargado (para cobro de flete).
- ✓ Todos los remitos papel que se deprecionen en Depósito Sucre deben ser escaneados y enviados vía mail a los supervisores de materia prima de Planta Arcor Caroya (O.Torres/L. Moyano/S. Meneghello con copia a M. Moreno). Semanalmente se enviarán los remitos papel para archivado en la planta.
- ✓ Por último, registrar el ingreso en la planilla Excel llamada "Stock de leche y cacao" para llevar el control de los movimientos de stock.

2) Almacenamiento e materia prima

- ✓ Finalizado el ingreso en Excel, se traslada y estiba la carga a la zona de Mat. Prima.
- ✓ En el 1º pallet de la fila estibada se genera y pega la etiqueta de identificación de la carga, que tendrá los siguientes datos: Orden de Compra, N° de lote de producción, vencimiento, tipo de producto y cantidad de pallets.
- ✓ Un día a la semana Depósito Sucre enviará vía mail el archivo Excel "Stock de leche y cacao" para cruzar los datos con el sistema de Arcor y detectar/eliminar las diferencias de inventario.

3) Despacho de materia prima

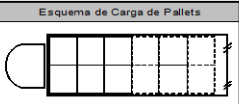
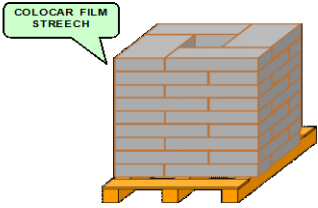
- ✓ En cuanto a las cargas, el circuito comienza mediante la recepción vía mail del cronograma de envíos a planta Caroya.
- ✓ En el mismo se indica el día del despacho, el tipo de materia prima, cantidad y transporte.
- ✓ Cuando el camión se encuentra disponible para cargar se prepara la mercadería según lo más próximo a vencerse que indique la planilla de "stock leche y cacao".
- ✓ Se procede a cargar la unidad para su despacho y luego se registra en la planilla de stock el movimiento por egreso.
- ✓ Finalizada esta actividad se confecciona un remito manual en donde consta: fecha de la carga, lugar de entrega, tipo y cantidad de la materia prima, cantidad de pallets de cargados, números de precintos, nombre de la empresa de transporte, nombre del chofer y patentes de la unidad de transporte.
- ✓ Este remito manual de Sucre es firmado por el chofer entregándole el original y duplicado, para que lo presente en la planta a descargar. El triplicado queda en sucre para su registración en la planilla de facturación mensual.

4) Estibado y paletizado de Cacao importado

✓ INSTRUCTIVO PARA ARMADO DE PALLETS LICOR Y POLVO DE CACAO

PLANTA CAROYA	Producto: LICOR Y POLVO DE CACAO PALLETZADO EN BOLSAS DE 25 KG C/U
----------------------	---

Detalles de Palletizado	
Cant. x Pallet (max) =	1000 Kg
Cant. de Bolsas =	40
Cant. x Piso =	4
Pisos =	10

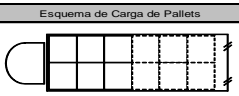
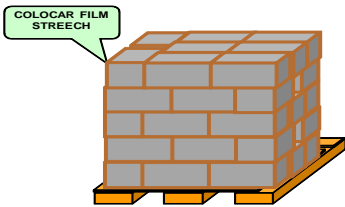
Esquema de Carga de Pallets	
	

Se deben respetar estas indicaciones para que la mercadería arribe a Planta en las mejores condiciones.

INSTRUCTIVO PARA ARMADO DE PALLETS MANTECA DE CACAO

PLANTA CAROYA	Producto: MANTECA DE CACAO PALLETZADO EN CAJAS DE 25 KG C/U
----------------------	--

Detalles de Palletizado	
Cant. x Pallet (max) =	1000 Kg
Cant. de Cajas =	40
Cant. x Piso =	8
Pisos =	5

Esquema de Carga de Pallets	
	

Se deben respetar estas indicaciones para que la mercadería arribe a Planta en las mejores condiciones.

5) Recomendaciones para paletizado

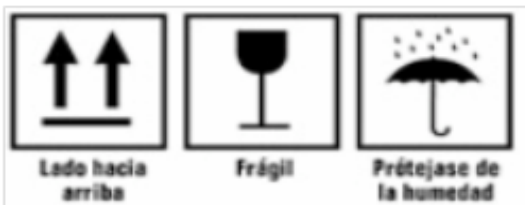
- ✓ Se deben utilizar pallets ARLOG, los cuales deben cumplir las características constructivas, materiales y dimensiones exigidas en la Norma IRAM 10.016. (Pallet Normalizado 1200 x 1000 clase B para 1500 kg., retornable de uso en mercado local, confeccionado en Eucaliptus Saligna).
- ✓ Se deben utilizar pallets perfectamente limpios, íntegros, sin manchas ni signos de infestación y de buena calidad.
- ✓ Altura máxima de paletizado, incluyendo el pallet: 1550 mm.
- ✓ Para utilizar correctamente la estiba o tarima se deben seguir las siguientes recomendaciones:
- ✓ Almacenar las estibas o tarimas en ambientes libres de humedad, ya que la madera se deteriora y se pierden las características físicas de la estiba.
- ✓ Antes de utilizar la estiba o tarima, verificar que no tenga clavos sueltos, tornillos, tablas sueltas, astillas o algún daño, ya que puede afectar los productos y la seguridad de las personas que las manipulan.
- ✓ No maltratar la estiba o tarima para evitar daños a la misma.

TARIMAS NO APTAS PARA SU USO



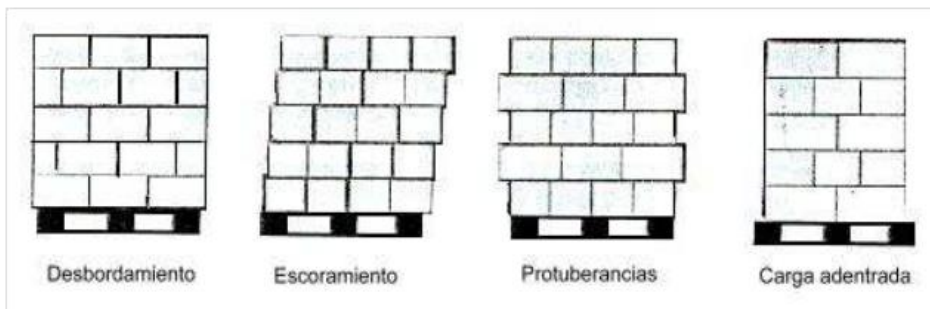
- ✓ Al momento de paletizar/estibar producto, verificar la posición del producto con el mensaje “ESTE LADO ARRIBA/THIS SIDE UP”, o según lo indique la simbología internacional de ubicación de empaque y cantidad de pallets apilables.

G) SIMBOLOGÍA INTERNACIONAL PARA EL EMPAQUE Y ESTIBADO



- ✓ Cuando se generen espacios en el momento de ubicar las cajas en el estibado, se recomienda rellenar los espacios entre cajas con separadores de cartón u otro material, para asegurar las cargas en el estibado y evitando que se generen roturas y daños en los empaques en su transporte y almacenamiento.
- ✓ Cuando se acomoden las cajas en la estiba evitar las siguientes situaciones, ya que los productos pueden sufrir daños y se generarían roturas en el momento que se transporta y almacena:

- EJEMPLOS DE PALETIZADOS ANÓMALOS



Al generarse algunas de las situaciones anteriores, además de los daños a los productos, se pueden generar otros inconvenientes como:

- Impedimento a la hora de la carga en vehículos con medidas estándares, obligando a colocar las cargas en disposición irregular.
- Imposibilita el aprovechamiento total de las superficies de transporte y almacenamiento.
- El espacio libre entre cargas, debido a su disposición irregular, favorece el escoramiento, la dislocación y el hundimiento de la carga.
- La manipulación y la colocación de cargas con mucho escoramiento o fuertes protuberancias conllevan a un aprovechamiento del espacio insuficiente y, a veces, peligro de accidentes.

Recomendaciones para el transporte

Cuando se realicen las operaciones de carga y descarga de Materia Prima en los camiones verificar lo siguiente:

- El estado de limpieza de los vehículos: para evitar que se ensucien, contamine o se deteriore la carga.
- El estado de las lonas de los camiones: estas no deben tener orificios ya que se podría filtrar el agua, deteriorando las cajas y los productos.

- El estado del piso de los vehículos: estos deben estar limpios y sin salientes. Tampoco debe tener agujeros por donde se pueda filtrar el agua.
 - El estado de la carrocería del camión o contenedor: no deben tener elementos punzantes que puedan deteriorar los empaques.
 - Impermeabilidad del vehículo o contenedor: se debe verificar la impermeabilidad del vehículo.
 - Ausencia de humedad: No debe haber ningún residuo de humedad en el vehículo.
 - Ausencia de corrosión: Se debe verificar que no haya partículas de óxido que afecten la apariencia e integridad del producto.
 - Existencia de accesorios de amarre o sujeción: El vehículo debe estar dotado de correas y accesorios de amarre adecuados para darle cohesión a la carga.
- **CONTROL DE TEMPERATURA EN DEPÓSITO**
 - Los encargados del depósito controlan y registran en Planilla de Control de Temperatura la fecha, temperatura, hora y firma; realizando cualquier salvedad en la columna OBSERVACIONES si fuera necesario.
 - Es obligatoria la toma de temperatura y el registro de las variaciones diarias durante los meses de enero, febrero, marzo, noviembre y diciembre de cada año. Tomar dos registros diarios, uno por la mañana (11:00 hs.) y el otro por la tarde (15:00 hs.).
 - La temperatura del depósito debe oscilar entre los puntos 18°C a 25°C y mantenerse en una humedad del 60%. Caso contrario se deberán tomar medidas correctivas al respecto para el salvaguardo de la mercadería.
 - De producirse algún fenómeno que haga elevar la temperatura en el depósito en los meses restantes en los que no se registra el control, se deben tomar acciones correctivas de manera inmediata para resguardar la mercadería en el almacén.
 - **CONTROL DE PALLETS VACIOS**

1. FUNCIONES

- Realizar una inspección visual y conteo de los pallets tanto a su ingreso como egreso de Plantas, a efectos de filtrar el ingreso de pallets que no reúnan medidas y tipo adecuados.
- Chequear la documentación que acompaña a los pallets y su emisión cuando corresponda.
- Seleccionar las tarimas que se adecuen a los parámetros para el repaletizado.
- Despachar preservando la calidad de los pallets.
- Inventariar (control físico) mensualmente los pallets vacíos disponibles e informar los resultados a

Logística Arcor Cba.

- Emitir la documentación necesaria en los despachos.
- Mantener actualizada la información de la planilla informática de Stock de Pallets en Playa para mantener un eficaz seguimiento de la cuenta de pallets del cliente Arcor.

2. PROCEDIMIENTO

- El transportista se presenta a cargar la mercadería en el depósito, pero debe descargar primero los pallets vacíos para aprovechar la capacidad máxima de su furgón (principal causa que origina la entrada de pallets vacíos).
- Recepción del depósito realiza una inspección visual y conteo físico de los pallets recibidos.
- El transportista entrega los remitos por los mismos.
- Si están correctos se firma y sella el remito original y se lo entrega a Logística Arcor Cba. para su archivo, mientras que el triplicado se devuelve al transportista.
- Luego son llevados a la zona o playa para almacenamiento de tarimas en donde se apilan en 15 o 30 pallets de alto.
- Cuando se necesita repaletizar mercadería (tarimas dañadas, pallets caídos, etc.) el encargado de la actividad debe controlar la calidad, tamaño (1000 X 1200) y tipo de tarima (Arlog) a seleccionar, dejando a un lado las que no reúnan las condiciones óptimas.
- El ingreso de pallets a la planilla informática de "Pallets de Arcor" se realiza periódicamente cuando se alcanza aproximadamente un lote de 200 o 300 und.
- Cuando se envía un equipo con pallets vacíos hacia diversas Plantas productivas del Grupo Arcor se emite un remito manual por la cantidad y lugar de destino de los mismos y se envía al transportista a retirar la documentación del viaje a Logística Arcor Cba.
- Inmediatamente se actualiza la planilla informática por el egreso realizado anteriormente.
- Por último, mensualmente se efectúa un inventario físico de las tarimas informando los resultados a Logística Arcor Cba.

NOTA: En determinados momentos, cuando Arcor lo requiere, se destinan a los depósitos de Sucre Tarimas vacías con tratamiento térmico (CATEM) con el fin de utilizarlas exclusivamente para el re paletizado de productos para exportación. Estas tarimas son situadas en un lugar específico para no mezclarlas con las convencionales o contaminarlas.

12 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA EL PROCESO DE INDUCCIÓN

- ❖ Una vez inducido el nuevo supervisor al puesto en el sector depósito, se sugiere que el encargado

de dicho sector lleve a cabo, durante un periodo de tres meses, un proceso de evaluación de desempeño, que permita hacer un seguimiento de la persona en el puesto, y con ello, se podrá detectar el grado en que se adaptó la misma.

- ❖ Con los valores positivos (3 o más), se asegura la eficacia ante las tareas y objetivos del área, no tanto así, ante los valores por debajo de lo esperado que (2 o menos), lo cual lleva a analizar y trabajar con ello, para generar planes de acción, y obtener así cambios y mejores logros para evitar que los desvíos, no lleguen a provocar graves errores para la empresa.

Modelo de Evaluación de Desempeño	
Puesto: SUPERVISOR DE DEPÓSITO CD Y DEPÓSITO 2	
Nombre del evaluado:	
Nombre de/l Evaluador/s:	
Fecha:	
Estándar esperado del puesto tanto en actitudes y aptitudes con calificación 3	
<i>Actitudes y / aptitudes</i>	<i>Evaluación</i>
Calificación : [1-Nunca " 2-Ocasionalmente " 3-Generalmente " 4-Siempre " 5-No Aplica]	
-Posee responsabilidad y predisposición ante las tareas encomendadas.	
- Posee capacidad para organizar las actividades del sector.	
- Posee capacidad para establecer y transmitir comunicación efectiva.	
- Posee tolerancia para trabajar bajo presión.	
- Posee capacidad para trabajar en equipo.	
- Posee adaptación a los cambios.	
- Posee capacidad para establecer buena relación con el grupo de trabajo	
- Posee seriedad y compromiso con las tareas.	
- Posee capacidad de establecer comunicación interpersonal.	
- Posee capacidad para optimizar los procesos de trabajo.	
- Posee capacidad de establecer trabajo en equipo.	

Tareas / funciones	Evaluación
Calificación: [1-No la hace 2-Podría mejorar 3-No presenta dificultad 4-Puede enseñar 5-No Aplica]	
- Planifica y coordina los movimientos del depósito y las tareas de los operarios a cargo.	
- Recepciona y controla las tareas de los operarios a cargo.	
- Observa y notifica las distintas anormalidades que pudieran surgir en la operativa diaria.	
- Controla el stock y ordenamiento del depósito	
- Controla las devoluciones.	
- Carga y despacha los viajes a clientes	
- Controla el orden y la distribución del reparto de las distintas cargas en el lugar del depósito.	
- Observa, detecta e informa cualquier acontecimiento que pueda ocurrir dentro del depósito con los operarios a cargo.	
- Cumple con el llenado de todos los formularios, que corresponden a su puesto.	
- Informa al encargado de los depósitos, cualquier falla para buscar solución inmediata...	
- Distribuye las tareas a sus operarios a cargo correctamente	
- Se adaptó a las políticas integrales de la empresa	
- Conoce los reglamentos internos que la empresa tiene para con los empleados	
- Realiza las operaciones de aforo de las distintas mercaderías.	
- Comprende y respeta los procedimientos dispuestos por el cliente ARCOR para la manipulación de la mercadería almacenada en el depósito.	
- Distribuye y transmite correctamente las tareas a desempeñar por parte de los operarios	

13 CONCLUSIONES

El presente proyecto final de grado titulado “*Descripción, perfil e inducción de los puestos para supervisores ubicados en el área depósito, de la empresa Transporte Sucre S.A.*”, se planteó como un desafío con el objetivo de cumplir con la última instancia para obtener la acreditación para ser Licenciada en Recursos Humanos.

Con respecto a Transporte Sucre S.A. Gestionada por el dueño y sus tres hijos, como responsables de cada una de las áreas que a la misma la componen, se puede decir que es una empresa de capital nacional, la cual mantiene hasta la fecha una mentalidad de empresa familiar, siendo manejada hasta la fecha por el dueño y sus tres hijos, sin delegar toma de decisiones a los demás cargos, todo pasa y es consultado a ellos.

Esta empresa dedicada al servicio logístico de almacenamiento y traslado de mercadería seca y refrigerada, posee una trayectoria de más de 20 años de trabajo en el rubro, brindando soluciones integrales de logística y distribución para el traslado y almacenamiento de productos y mercaderías. Con un servicio de transporte nacional, para el traslado de cargas secas, congeladas y/o refrigeradas donde cada unidad cuenta con todas las exigencias y en perfectas condiciones para circular por las provincias de Córdoba, San Luis, Mendoza, San Juan, La Rioja, Catamarca, Santiago del Estero, Salta, Jujuy, Santa Fe, Entre Ríos, Buenos Aires, La Plata y La Pampa, y ocasionalmente pueden hacerse recorridos a otros sectores del noreste argentino.

Los clientes que confían en Transporte Sucre para el almacenaje de sus productos, son Molinos Río de La Plata, Procter y ARCOR SAIC, quien posee la mayor cantidad de espacio para almacenar sus productos, y los clientes que confían en el servicio de traslado con PyG, Walmart, AGD, Unilever, Morfino, Nestle, General Motors, Calsa, Smurfit Kappa y Celotti.

Tener característica de empresa familiar, ayuda y posee como ventaja competitiva, poder responder de manera rápida y flexible a los requerimientos de sus clientes, tanto en lo que se refiere a los cambios del mercado como al desarrollo logístico.

Para este proyecto de grado, desde el principio se contó con el apoyo de Transporte Sucre S.A. y de sus miembros. Quienes abrieron sus puertas y brindaron toda su predisposición, para acercar la información necesaria, la cual permitía mostrar la realidad organizacional, que esta empresa transita. Gracias a ello surgieron las necesidades que se fueron describiendo, y junto con ellos surgen las propuestas de mejoras, orientadas a brindar herramientas que faciliten, mejoren y den solución a todos los inconvenientes detectados. Buscando para ello, que dichas propuestas sean para esta empresa,

soluciones viables de ser implementadas.

Para llevar a cabo el diagnóstico, se utilizaron herramientas de recolección de datos tales como encuestas y entrevistas, que a partir de ellas, se pudo identificar que no hay claridad en la asignación de tareas y responsabilidades por parte de los supervisores del sector depósito.

Un factor detectado como clave para generar la falta de compromiso por parte de los supervisores, es que no hay un análisis ni una descripción de puesto, que permita determinar y ordenar las tareas y responsabilidades requeridas para el puesto, como tampoco existe, un perfil de puesto que acompañe a la selección, diseñado con la características mínimas requeridas por la empresa, sobre las características que el candidato debería tener.

Por último, se detecta que al incorporar una persona al puesto, luego de un proceso de selección informal, la inducción que se hace es escasa y de solo palabras, compuesta simplemente por la explicación de la tarea a hacer el día de incorporación, considerando desde los mandos altos de la empresa, que el aprendizaje se da a través del tiempo y que se van aprendiendo a través de los errores que se van cometiendo, sin haber análisis ni evaluación de puesto para asegurarse la efectividad de la persona en el puesto como supervisor, para prevenir los errores desde sus comienzos hasta su correcta adaptación.

Lo anteriormente mencionado, constituye una síntesis de los inconvenientes que se detectaron en la empresa y que fueron los fundamentos para el desarrollo de esta propuesta la cual intenta, a través de la definición y formulación de herramientas, dar formalidad a algunos procesos que permitan a los empleados conocer las tareas y actividades que deben realizar para lograr los objetivos organizacionales. La propuesta de mejora se basó en llevar a cabo el análisis y la descripción de los puestos de trabajo de los supervisores del sector depósito 2 y CD de la empresa...

Es primordial que cada empleado conozca con claridad cuáles son las tareas, funciones y responsabilidades de su puesto de trabajo. A su vez, el análisis y la descripción de puestos, son las herramientas básicas y esenciales para comenzar a trabajar en la Gestión de Recursos Humanos.

Otra propuesta de mejora es crear un perfil de puesto, con las características mínimas que debe de tener una persona para ocupar el puesto supervisor y que sea utilizado a la hora de incorporar alguna persona tanto externa como interna para el puesto supervisor.

Y por último realizar un Manual de Inducción al puesto, con todo lo procedimiento necesario para comprender mejor la tarea a desempeñar, junto con una evaluación de desempeño, para medir lo que aprendió y lo que se necesita reforzar, en el proceso de la inducción al puesto y que acompañe, en caso que la persona sea nueva en la empresa, al manual de inducción a la empresa entregado por Recursos Humanos.

Para llevar a cabo el análisis y la descripción de los puestos, fue necesario elaborar una ficha que se adecue con las actividades y la realidad de la misma. En este sentido, su formalización proporcionará a la empresa una base muy importante, debido a que comunica y asienta de manera formal las tareas y responsabilidades que se asocian a cada puesto, agilizando así los procesos de reclutamiento y selección, reduciendo costos innecesarios y pérdidas de recursos.

A su vez, los puestos formalizados también son de gran importancia para el personal, porque a través de estos, entenderá su labor cotidiana y su aporte a la organización, el perfil de puesto ayudará a seleccionar el personal más idóneo de los candidatos para el puesto y la evaluación de desempeño ayudará a medir la eficiencia y la comprensión del nuevo supervisor del sector depósito, evitando con ello los errores que se producen al comienzo, por la falta de adaptación al puesto.

Finalizado este trabajo final de grado, se considera que se ha alcanzado el objetivo propuesto y que esta experiencia ha permitido conocer la realidad de una empresa y las circunstancias en la que se debió desempeñar como profesional en Recursos Humanos, y poder así gestionar y aplicar conocimientos que durante la carrera se ha ido incorporando.

Transporte Sucre S.A., depositó su confianza y creyó en la capacidad como alumna universitaria próxima a graduarse, siendo este trabajo de intervención, la manera de agradecerles y de contribuir, ante todas las necesidades planteadas y que fueron en este proyecto de grado.

Conclusión, se espera que el resultado de este proyecto final de grado, sea de gran utilidad para la empresa, y que permita a los supervisores de depósito, mejorar su operativa diaria, convirtiéndose en los supervisores, que la empresa desea. Y sobre todo para disminuir los errores que se producen por la falta de claridad en el puesto. Logrando que puedan guiar a los operarios que tienen a cargo, para que puedan conocer exactamente el contenido del puesto, obligaciones y los resultados que se espera que logren. Lograr con ello, que permita agilizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, reduciendo con todas estas propuestas los costos innecesarios y pérdidas de recursos a causa de una falta de claridad en las tareas.

14 . BIBLIOGRAFÍA

- Alles M. (2004) Dirección Estratégica de recursos humanos, Gestión por Competencias. Argentina: Granica.
- Alles, Martha Alicia (2005). Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Ed. Granica. Argentina.
- APENCER & Spencer (1993) " Valoración de un basado en competencias"
- Bohlander, George, Snell, Scott y Sherman, Arthur. (2001) Administración de recursos humanos. Duodécima Edición. International Thompson Editores. México.
- Chiavenato, Idalberto (1990) "Administración de Recursos Humanos" Segunda . Ed. Mc. Graw Hill. México.
- Chiavenato, Idalberto. (2000) Administración de recursos humanos. Quina Edición. Mc-Graw Hill. Bogotá Colombia.
- Chiavenato, Idalberto (2003) Administración de Recursos Humanos. 5ª. Ed. Mc. Graw Hill. Colombia
- .Chiavenato, Idalberto (2007) Administración de Recursos Humanos El Capital Humano de las Organizaciones. McGraw-Hill. 8ª edición Colombia.
- Snell y George W. Bohlander (1999) Administración de Recursos Humanos. 16a. Ed. Scott A. México
- Dessler Gary. (2001) Administración de Personal. 8av. Ed. Pretice Hall. México
- (2001) Diccionario de la real academia española
- Ernst & Young (1998) Manual de Consultores del director de recursos humanos. Madrid: Edición Especial de Cinco Días.
- Fernández Ríos Manuel, (1995). Análisis y descripción de puestos de trabajo. Ed: Díaz de Santos. Madrid.
- Gama Bernal, Elba. (1992) Bases para el análisis de puestos. Ed. El Manual Moderno S.A. México.
- Hernandez Sampieri R. (1997) metodología de la investigación. cuarta edición Ed. Mac Graw Hill.
- Mercado Salvador. (1989) Administración Aplicada 1ª. Ed. Limusa. México.
- Página Web de Transporte Sucre S.A.
- Rodríguez, Alejandra. (1998) Administración de Recursos Humanos. Guía de estudio, IUA. Córdoba.

- Schlemenson, Aldo (1990). La perspectiva ética en el análisis organizacional: Un compromiso reflexivo con la acción. Paidós. Buenos Aires.
- Sherman, Arthur., Bohlander, G., Snell, S (1999) Administración de Recursos Humanos, 11^a. Ed. International (México.).
- Stoner, James, Freeman, R., Gilbert, D., (1996) Administración 6 Ed. Prentice Hall. México Thompson México.
- Torres, D González Bonorino A. y Vavilova I. (2012) La cita y referencia Bibliográfica guía basada en las normas APAS. Tercera edición Argentina.
- Werther W, Davis, K. (1991) Administración de Personal y Recursos Humanos. 3ra Edición. McGraw-Hill. México.
- Werther W, Davis, K. (1995) Administración de personal y recursos humanos 4^a. Ed. Mc. Graw Hill. México.
- Werther W, Davis, K. (19916) Administración de Personal y Recursos Humanos. Quinta Edición. McGraw-Hill. México.

15 ANEXOS DEL PROYECTO DE GRADO

ANEXO 1

MANUAL DE INDUCCIÓN A LA EMPRESA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Bienvenida.....	3
2. Nuestra Historia.....	4
2.1. Donde estamos.....	4
2.2 Nuestra trayectoria.....	4
4. Comportamiento ético.....	5
5. Nuevos integrantes.....	6
5.1 Formularios de nuevos integrantes.....	6
6. Procedimiento de A.R.T.....	6
7. Inducción a Política.....	7
7.1 Objetivos de las políticas.....	7
7.2 Alcance de las políticas.....	7
8. Todo personal debe.....	8
8. 1 Marco Legal.....	8
9. Política de Marcación.....	8
9.1. Tiempo de descanso.....	9
9.2. Jornada de los días sábados.....	9
10. Ausentismo.....	9
10.1 Aclaración.....	10
10.2 Permisos.....	10
11. Requisitos para el cobro de Presentismo.....	10
12. <i>Comportamientos Generales</i>	11
13. <i>Control Médico</i>	11
14. <i>Uso de equipo instalaciones, materiales de la empresa</i>	11
15. <i>Uso de celular y aparatos electrónicos</i>	12
16. <i>Escala de Sanciones</i>	12
16.1 <i>Faltas Leves</i>	12
16.2 <i>Faltas Moderadas</i>	12
16.3 <i>Faltas Grave</i>	13
17. <u>ANEXO N° 1 E.P.P</u>	14
18. <u>ANEXO 2 INSTRUCCIONES DE BPM</u>	15
19. <u>ANEXO 3 INSTRUCCIÓN DE SUSTENTABILIDAD</u>	17

1. BIENVENIDA

BIENVENIDO/A LA EMPRESA DE TRANSPORTE SUCRE S.A.

Este proceso de inducción es con la intención de acompañarte en tus primeros días dentro de nuestra empresa, te entregamos este manual, en el que vas a encontrar información que consideramos necesaria para una mejor y más rápida adaptación.

Te recomendamos dedicarle el tiempo necesario para su lectura, comprensión y asimilación.

Esperamos poder ayudarte en lo que necesites en este proceso de aprendizaje, por lo que no dudes a acercarte a consultarnos por cualquier duda.

Recursos Humanos.

2. NUESTRA HISTORIA

Transporte Sucre S.A nace en el año 2004, como sucesora de la empresa unipersonal de Mario Cavagliatto con más de 20 años de experiencia en el rubro. Traslada sus cargas con un servicio de calidad y respaldo para la seguridad de sus clientes. Sus cargas están donde deben estar, cuando deben estar; porque nuestra capacidad operativa permite determinar horarios de salida y llegada con un mínimo margen de error. Cada una de nuestras unidades, cumplen todas las exigencias y están en perfectas condiciones para circular. Camiones de distintos portes para el transporte de cargas secas, refrigeradas y/o congeladas. Contamos con instalaciones en la ciudad de Córdoba para el almacenamiento y distribución de productos secos y refrigerados, y con el control idóneo para su manejo y traslado.

2.1 ¿DONDE ESTAMOS?

La sede central de Transporte Sucre S. A. Se encuentra en la ciudad de Córdoba, en la calle Ulderico Barboni al 500, Villa Gran Parque (altura J. B. Justo al 8500).

2.2 NUESTRA TRAYECTORIA

De manera interrumpida SUCRE S.A. Construyo una comunidad especializada en el servicio de logística, con dedicación esfuerzo y responsabilidad, dándole seguridad a nuestros clientes para que depositen su confianza, lográndolo a través de la calidad en el servicio, en el menor tiempo y de la mejor forma posible.

Actualmente Transporte Sucre S.A. Cuenta con recursos humanos comprometidos con la empresa para el logro de los objetivos institucionales, teniendo en cuenta el bienestar del capital humano con el que cuenta, como así también la calidad en la prestación del servicio a sus clientes. Gracias a estos factores esta empresa se sustenta en una trayectoria de más de 20 años en el rubro, y se promueve un desarrollo constante para su futuro.-

2 POLÍTICA INTEGRAL

En Transporte Sucre S.A asumimos el compromiso de la mejora continua de nuestro sistema de Gestión de Calidad, Medio Ambiente, Seguridad y Salud en el trabajo para satisfacer a nuestros clientes, suministrar servicios adecuados a sus necesidades y cumpliendo con los requisitos aplicables.

Es nuestra responsabilidad y compromiso, por lo tanto, enunciamos lo siguiente:

1. **Agregar Valor** a la cadena de nuestros Clientes brindando servicios y soluciones logísticas en el transporte que **satisfagan sus requerimientos y expectativas.**
2. **Comprometer a todos los niveles de la organización** como responsables de promover las condiciones de salud y seguridad en la planta.
3. Promover la **mejora del desempeño ambiental** de nuestra organización, mediante la aplicación de principios de gestión ambiental.
4. Buscar un **desarrollo ambientalmente sustentable** a través de la prevención de la contaminación, la minimización, reutilización y reciclaje de los residuos generados por nuestros procesos, productos y servicios.
5. Mantener con el Cliente **un trato personalizado de feedback** continuo para conocer su conformidad con el servicio prestado y enriquecernos con sus opiniones.
6. Lograr una **relación de mutuo beneficio** con las partes interesadas acompañando el crecimiento del transporte.
7. **Capacitar continuamente** los recursos humanos para mejorar su eficacia y motivarlos renovando su compromiso con Transporte Sucre S.A. y sus clientes.
8. Desarrollar la **operación eficaz del negocio** teniendo en cuenta la responsabilidad social de la empresa y su contexto.

Dirección: Mario Cavagliatto

4. COMPORTEAMIENTO ÉTICO

Nos manejamos mediante una conducta que se caracteriza por el respeto en la calidad humana, en la honestidad y transparencia en todo lo que hacemos, contagiando esta ideología a todos los niveles de la organización.

NUEVOS INTEGRANTES

A continuación se detalla la información necesaria que debe poseer usted al ingresar a nuestra institución y se deja constancia de los comportamientos obligatorios, dispuestos por la empresa, para todo personal. El objetivo de acercarle esta información, es para que tenga conocimiento de la forma en que deberá conducirse dentro de la misma para así contribuir al logro de los objetivos organizacionales, el cumplimiento de la normativa vigente y los requerimientos del Sistema de Gestión de Calidad.

FORMULARIOS DE NUEVOS INGRESANTES

- Declaración Jurada de domicilio.
- Constancia de CUIL.
- Formulario de Seguro de Vida.
- Recepción Manual de Inducción con reglamento de conducta.
- Formulario de retención a las ganancias 572.
- Alta Temprana AFIP.
- Carnet o libreta sanitaria.
- D.N.I. actualizado.

5. INFORMACIÓN Y PROCEDIMIENTO DE ART

Accidentes de trabajo

Cualquier acontecimiento súbito y violento que ocurra por el hecho o en ocasión del trabajo.

Accidente in itinere

Cualquier acontecimiento súbito y violento ocurrido en el trayecto entre el lugar de trabajo y domicilio del trabajador. En el caso de los trabajadores con más de un empleo (p. ej. un docente que se desempeña en distintos colegios), si ocurriera un accidente en el trayecto entre dos empleos, la cobertura de las contingencias estará a cargo de la ART a la cual se encuentre afiliado el empleador del lugar de trabajo hacia el cual se estuviera dirigiendo el trabajador, al momento de la ocurrencia del siniestro.

Accidentes en el exterior

En cualquier lugar del mundo donde se encuentre trabajando. La cobertura mantiene las mismas características, alcances y prestaciones que a nivel local.

Enfermedades profesionales: Toda enfermedad que esté incluida en la LRT 24.557, Decreto 658/96 y modificatorias. En caso de accidente de trabajo o accidente in itinere, comuníquese de manera inmediata con RRHH o en su defecto con **GALENO ART** desde donde coordinaremos su inmediata atención.

Servicio Médico Permanente: 0800-3331400 las 24 hs los 365 días del año

Información de Contacto dentro de la empresa SUCRE. RRHH

* Pía Bertolo

Tel: 4998735

* Claudia Bessone

6. INDUCCIÓN A POLÍTICAS

La siguiente política pretende delinear las acciones que hacen al desarrollo de los Recursos Humanos de la empresa, contemplando los valores primordiales, los objetivos organizacionales, el Sistema de Gestión de Calidad y las estrategias y prácticas para sentar las bases orientando los resultados del negocio al desarrollo de las personas que integran la empresa

6.1 OBJETIVO DE LAS POLÍTICAS:

El objetivo de la siguiente política es brindar un marco normativo a seguir por la empresa en asuntos relacionados con la gestión de Recursos Humanos.

6.2 ALCANCE DE LAS POLITICAS

Las políticas, obligaciones y responsabilidades mencionadas en este manual de inducción, son aplicables a todo el personal que preste sus servicios en Transporte Sucre S.A.

8. TODO PERSONAL DEBE:

- Actuar siempre en consonancia con los objetivos de la empresa.
- Respetar las normativas, políticas y reglas establecidas por la empresa.
- Colaborar y participar en la implementación, seguimiento y control de la Norma.

8.1- Marco Legal:

La Política de Recursos Humanos de Transporte Sucre S.A. está enmarcada dentro de las siguientes disposiciones legales:

Ley 8015 de Procedimiento Laboral.

Ley 20744 de Contrato de Trabajo.

Ley 35013 Nacional de Empleo.

Ley 24557 de Riesgo de Trabajo.

Ley 14250 de Convenciones Colectivas de Trabajo

1. POLÍTICAS MARCACIÓN

El registro de marcación del ingreso en cada turno de trabajo se debe realizar mediante la marcación en el reloj digital con su tarjeta magnética personal, el mismo se encuentra ubicado dentro de la oficina, en el Depósito SUCRE 1, Depósito CD y en el taller, y en donde los empleados marcaran de acuerdo con su sector de trabajo, el personal que desarrolla su tarea en centros periféricos lo hará según se determine en cada caso. Se requiere que en el horario establecido de inicio de su jornada laboral, usted ya esté en condiciones de prestar servicio en su puesto de trabajo.

La marcación de la tarjeta digital en el horario de trabajo es una gestión personal y en ningún caso se podrá delegar su realización.

Será obligatorio registrar:

* El ingreso al puesto de trabajo.

- * La salida al horario de desayuno y su ingreso.
- * La salida del horario de almuerzo y su ingreso.
- * La salida del puesto de trabajo.

Para el caso de registro del horario de salida, se debe realizar una vez cumplido el turno, antes de retirarse de la empresa.

El registro de horarios de ingreso y egreso, son obligatorias para todo el personal. No cumplir con esta normativa le hará pasible de sanciones disciplinarias.

La pérdida de la tarjeta de marcación, como así también su rotura intencional, le generará el cobro de la misma, sujeta al precio que en ese momento se encuentre en el mercado, sin excepción alguna.

A la hora de marcar, se debe controlar si el número que figura en el reloj coincide con el de la tarjeta, e informar inmediatamente cualquier diferencia, que se detecte, para actuar sobre la marcha y solucionar el posible problema que estuviese teniendo el reloj o la tarjeta de marcación, con el área encargada de su mantenimiento y control de dicho reloj.

9.1 TIEMPO DE DESCANSO

Se establece un tiempo de refrigerio y de almuerzo, definido por el responsable del área y en función la jornada laboral que cada empleado y sector tiene.

Se establece un descanso de almuerzo de 1 hora a disponer dentro de la jornada normal y habitual de trabajo, y en turnos rotativos, corresponde 15 min de refrigerio y 30 min de almuerzo.

9.2 JORNADA DE LOS DÍAS SÁBADOS

Las jornadas de los días sábados son de 8:00hs a 12:00hs y se rigen según el cronograma vigente, salvo modificación futura, en el caso de los grupos con horario rotativo es del 6:00 a 12:00 hs. los sábados correspondientes.

10. AUSENTISMO

En caso de no poder concurrir a su lugar de trabajo por alguna causa, deberá cumplir los siguientes pasos que tienen carácter obligatorio:

- * Avisar en el día que ocurra la falta antes de las 10 a.m. a la oficina del Transporte, el motivo de la misma (sin importar el horario laboral que le toque cumplir...
- * Si habiendo transcurrido ese tiempo, el empleado no avisara, se computara como INJUSTIFICADA, procediendo al descuento del día de trabajo.
- * Durante la ausencia del empleado, la empresa estará facultada a efectuar los controles que considere necesarios para verificar la veracidad de la causa indicada.
- * En el caso de enfermedad inculpable (fuera del trabajo), la empresa tiene derecho a enviar un médico que

verifique la dolencia, debiendo estar el empleado en el domicilio declarado como propio. Caso contrario la empresa podrá actuar conforme a la LCT artículos 209 y 210.

* El empleado deberá acercarse a recursos humanos (dentro de las 48Hs siguientes a la primera falta), un certificado médico que acredite la licencia.

* El certificado médico, deberá ser obligatoriamente de Hospitales públicos o clínicas privadas, como la Clínica de la Familia (perteneciente a la obra Social de Camioneros), quedando carentes de validez los certificados de Dispensarios, médicos particulares y Servicios de Emergencias domiciliarios sin excepción alguna.

10.1 ACLARACIÓN:

La falta sin aviso, sin justa causa y las impuntualidades en el horario de ingreso y egreso constituyen una falta grave de disciplina, pudiendo la empresa optar por la aplicación de sanciones disciplinarias que pueden en caso de reiteración llegar hasta la desvinculación del trabajador de la empresa.

10.2 PERMISOS

Los permisos especiales para salidas anticipadas o ingresos posteriores a los horarios establecidos, deberán ser solicitados como mínimo 24 horas antes, y autorizado por el supervisor directo e informado en Recursos Humanos. Se establece como máximo 5 minutos de tolerancia para el ingreso al puesto de trabajo para cada trabajador

11. REQUISITOS PARA COBRO DE PRESENTISMO PARA EL AÑO 2016

Se pagará Presentismo a los empleados del Transporte si las siguientes condiciones son efectivas:

- NO tener más de dos llegadas tardes fuera del tiempo de tolerancia (5 min.) Establecidos para horario de ingreso a la jornada laboral, desayuno, almuerzo y merienda o una mayor a 20 minutos.
- NO tener faltas JUSTIFICADA E/ INJUSTIFICADAS en el mes correspondiente.
- Solo serán autorizadas, para la habilitación del cobro del presentismo, las ausencias por licencias especiales fortuitas (acontecimiento que impide el cumplimiento de la obligación, no posible de ser previsible, que sucede inesperadamente, por casualidad e inculpabilidad). Como (Paternidad, fallecimiento de familiares directos: hermanos, conyugales, padres, hijos, abuelos, donación de sangre "a familiar directo como padres, hermanos conyugales" y licencia por casamiento) las mismas NO serán causales para la pérdida del mismo, siempre y cuando estén correctamente justificadas.
- Las suspensiones por cualquier motivo originarán el NO cobro del presentismo.

El monto mensual que se pagará en concepto de PRESENTISMO será de \$400 (Cuatrocientos pesos) mensuales, los que contarán en el recibo como concepto no remunerativo. Si el empleado lograra el presentismo todos los 12 meses del año, el mismo será premiado con \$ 3000 (tres mil pesos), lo que constará en el recibo de sueldo como concepto no remunerativo.

Si el empleado sujeto a percibir el premio por presentismo, no cumpliera con la antigüedad de 12 meses completos de trabajo, pero logró obtener el mismo incentivo los meses efectivamente trabajados, le corresponderá un proporcional de dicho premio anual.

El monto se irá actualizando según lo determine la Dirección de la empresa Transporte Sucre S.A.

12. COMPORTAMIENTOS GENERALES

No está permitido fumar dentro del predio de la empresa excepto en los sectores habilitados a tal fin y dentro de su horario de descanso.

No está permitido el uso de MP3, mensajes de texto, llamadas particulares, uso de telefonía móvil particular, chat, durante la jornada de trabajo. El uso de radios solo será permitido siempre que se cumpla con las condiciones de seguridad en la instalación eléctrica y se respete el volumen mínimo.

Es su obligación mantener el orden, la limpieza y la seguridad en su puesto de trabajo y en los espacios de uso común.

Está terminantemente prohibido consumir bebidas alcohólicas dentro y fuera del transporte, al ingreso y durante el horario laboral en el caso de empleados de planta.

La empresa realizará controles de alcoholemia al azar, cualquier día laboral y a cualquier empleado de planta y /o choferes, cuando así lo disponga, dentro y/o fuera del transporte. La misma podrá ser aplicada, a los choferes que se encuentren en viaje y dentro del transporte, a los empleados de planta. La tolerancia al alcohol es cero y en caso de dar positivo, el empleado, no podrá continuar con su labor, retirándose del transporte, firmando la notificación correspondiente y la misma será causa de sanción grave.

El consumo de alimentos o bebida, solo está permitido en los lugares habilitados a tal fin.

13. CONTROL MÉDICO

En caso de un control médico, deberá ser solicitado el turno en la medida de lo posible fuera del horario de trabajo, en caso de una excepción y de no conseguir turnos fuera del horario laboral, se deberá solicitar autorización al supervisor directo y a recursos humanos, quienes analizarán los mismos y darán o no la autorización para el permiso de retiro o ingreso quienes serán los encargados de autorizar el permiso de salida anticipada, dependiendo el caso el permiso puede o no ser concedido.

14. USO DE LOS EQUIPOS, INSTALACIONES Y MATERIALES DE LA EMPRESA

Solo podrán operar los equipos, herramientas e instalaciones aquellas personas que hayan recibido capacitación adecuada a cada caso y se encuentre debidamente registrada y autorizada formalmente.

No está permitido retirar de La Empresa ningún elemento sin la debida autorización por escrito de su jefe inmediato.

15. USO DEL CELULAR O APARATO ELECTRÓNICO

Está prohibido el uso del teléfono celular en el horario de trabajo, como así también el uso de aparatos electrónicos que impiden el desarrollo de las tareas inherentes a su puesto y bien distraen su atención (por ejemplo audífonos para escuchar música, mp3, entre otros) esta medida se toma como prevención de accidentes laborales. Si se hace caso omiso de la misma, será considerado falta grave y la empresa tendrá el derecho de proceder con la sanción correspondiente.

16 ESCALA DE SANCIONES

En caso de observar el incumplimiento de las normas y políticas de la empresa podrá aplicar sanciones siguiendo la siguiente escala:

16.1 Faltas Leves:

Serán consideradas faltas leves, implicando 1 día de suspensión disciplinaria sin goce de sueldo los siguientes actos o actitudes:

- ✓ Falta de respeto leve hacia un compañero de trabajo, o superior jerárquico
- ✓ No cuidado de las herramientas de trabajo (celular, uniforme, auto elevador, carretillas hidráulicas o eléctricas, herramientas de mecánica pesada o liviana)
- ✓ Inasistencia Injustificada
- ✓ No uso del Uniforme del transporte
- ✓ Realizar reparaciones sin orden ni autorización de la persona encargada
- ✓ No rendir el dinero que se otorga para realizar reparaciones en ruta, compra de repuestos, descargas y/o viajes
- ✓ Salir del predio y/o transitar por el mismo, con vehículos o motocicletas, realizando maniobras peligrosas o circulando a alta velocidad (máxima 20 Km. /Hs)
- ✓ Las sucesivas llegadas tardes (cinco) que excedan los 5 min de tolerancias.

16.2 Faltas Moderadas

Serán consideradas faltas moderadas, implicando 3 días de suspensión disciplinaria sin goce de sueldo, los siguientes actos o actitudes:

- ✓ La reiteración de una falta leve
- ✓ Sustracción de mercadería de los depósitos, como así también para consumir durante la jornada de trabajo sin autorización del supervisor directo.
- ✓ Estar en la guardia y/o divagando por el predio cuando tiene que estar en su puesto de trabajo
- ✓ Dañar el uniforme del transporte adrede a realizar modificaciones de forma y/o color
- ✓ Ingerir bebidas alcohólicas en el predio del transporte.

16.3 Faltas Graves

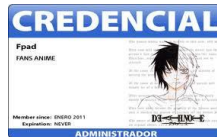
Serán consideradas faltas graves, implicando 5 días de suspensión disciplinaria sin goce de sueldo, los siguientes actos o actitudes:

- ✓ La reiteración de una falta moderada.
- ✓ Falta de respeto a un compañero de trabajo, cliente, proveedor o superior jerárquico que no pueda considerarse leve.
- ✓ Ingresar al puesto del trabajo alcoholizado/a.
- ✓ Realizar maniobras fraudulentas para con el transporte y/o compañeros de trabajo.
- ✓ Fumar dentro del predio (tanto lugares abiertos como así también cerrados ya sea baño, vestuarios y cocina) durante el horario establecido para su jornada laboral.

E.P.P. (ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL)

Dentro de cualquier planta y /o deposito usted debe obligatoriamente:

- 8 Utilizar en todo momento desde el ingreso al egreso, los siguientes elementos:
 - ✓ Calzado de seguridad y elementos de seguridad personal.
 - ✓ Carnet Sanitario actualizado.
 - ✓ Ropa de trabajo de la empresa.



- 9 Está prohibido fumar dentro del predio de la planta, inclusive dentro de la cabina del camión.
(Empresa libre de humo de tabaco).



Está prohibido hacer fuego o encender garrafa / calentadores, dentro del predio de la planta o Centros de Distribución.



- 10 Mientras permanezca en la planta, no está permitido el lavado o reparación de la unidad.



* **¿Qué son las Buenas Prácticas de Manufactura?**

Son una herramienta para la obtención de productos seguros para el consumo humano, que se centralizan en la higiene y forma de manipulación.

* **Los Objetivos de las BPM son:** Asegurar que la condición de manipulación de alimentos se lleve a cabo de la mejor manera posible con la máxima protección ante los peligros y la proliferación, en ellos, de agentes patógenos.

Lo largo de toda la cadena alimentaria (producción de materia prima, transformación, distribución, almacenamiento y consumo) las buenas prácticas observan el cuidado del ambiente de elaboración de alimentos, el estado de equipos, el knowhow involucrado y la actitud de los manipuladores.

* **Contaminación de productos:** Los productos pueden ser contaminados por 3 tipos de contaminantes

* **Contaminación Física** (objetos ajenos al producto): anillos, collares, aros.

* **Contaminación química:** Sustancias ajenas al producto

* **Contaminación biológica:** Bacterias Patógenas, levaduras, otras.

Contaminación cruzada: Los contaminantes son trasladados de un sitio a otro.

Las vías de transporte son:

- 1) Las manos.
- 2) Indumentarias, equipos y utensilios.
- 3) Superficies de contacto con el hombre y con el alimento.

Todos debemos colaborar en el cumplimiento de las BPM (BUENAS PRACTICAS DE MANUFACTURA)

¿Qué aspectos de una cadena alimentaria abarcan las BPM?

- ❖ MATERIA PRIMA
- ❖ HIGIENE DEL ESTABLECIMIENTO
- ❖ HIGIENE DEL PERSONAL
- ❖ HIGIENE EN LA MANIPULACION Y TRANSPORTE
- ❖ ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE DE MATERIAS PRIMAS Y
- ❖ PRODUCTO FINAL
- ❖ CONTROL DE PROCESOS DE PRODUCCION

ASPECTOS IMPORTANTES A TENER EN CUENTA

MATERIA PRIMA

- Claramente identificadas
Almacenadas adecuadamente para

HIGIENE DEL PERSONAL

TODO EL PERSONAL DEBE:

HIGIENE EN LA MANIPULACION Y TRANSPORTE

• Mantenga limpio su ámbito de

evitar su contaminación o deterioro.

HIGIENE DEL ESTABLECIMIENTO

- El establecimiento debe:
- Permitir una fácil limpieza. Impedir el ingreso de plagas o algún tipo de contaminación.
- Debe mantenerse en buen estado higiénico, de conservación y de funcionamiento.
- Cumplimiento de MIP:
(Manejo Integral de plagas)

Minimizar los peligros ocasionados por la

presencia de plagas”.

HIGIENE DEL PERSONAL

- Comunicar si presenta síntomas de enfermedades respiratorias e intestinales.
- Siempre proteger las heridas, que entren en contacto con el alimento que está manipulando.

Uniformes Siempre:

- Permanezcan limpios durante toda la jornada de trabajo.
- Lavarlos periódicamente.

•Lavarse frecuentemente el cabello.

- No usar cadenas, anillos, etc.
- Cortarse las uñas y mantenerlas limpias.
- Lavarse las manos: antes de iniciar labores, antes de

manipular los productos, antes y después de comer, después

Ir al sanitario, después de toser o estornudar, después de fumar, después de manipular basura.

HIGIENE DEL PERSONAL

Conducta:

- No comer, beber ni fumar en el lugar de trabajo.
- Cubrirse la boca y alejarse del alimento o superficie en contacto con el alimento antes de toser o estornudar.
- Alejarse del alimento o superficie en contacto con el alimento al limpiarse la nariz.

trabajo.

- Use los elementos de limpieza indicados.
- Arroje los residuos en el lugar correspondiente.

ALMACENAMIENTO DE PRODUCTO FINAL

- Realizar una correcta limpieza.
- Áreas separadas para cada tipo de producto
- Mantener orden en el depósito.
- Las medidas adoptadas durante el transporte buscan proteger a los alimentos de posibles fuentes de contaminación.

- Evitar daños capaces de convertir al producto en impropio para el consumo.

CONTROL DE PROCESOS DE PRODUCCIÓN

- Para tener un resultado óptimo en las BPM Se necesita control en el cumplimiento de los procedimientos.

- Los controles sirven para detectar la presencia de contaminantes físicos, químicos y/o microbiológicos.
Se

pueden hacer controles de controlar tiempos y temperaturas

ANEXO 2:

MODELO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS

ENTREVISTA A LA RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN “REPRESENTANTE DE DIRECCIÓN”

FECHA: mes octubre del año 2016

ESPACIO: Sala de reuniones de la empresa Transporte Sucre S.A.

ENTREVISTADORA: Bessone Claudia Soledad

ENTREVISTADA: Débora Cavagliatto.

NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA EL ENTREVISTADO: Responsable de Administración

1) **¿Cómo define usted a la política integral de la organización?**

La política de Transporte Sucre S.A, menciona y conduce a todo el personal, para que actúe de manera complementaria, y obteniendo de esta forma, resultados positivos, a los objetivos que tenemos, como ser, dejar conforme a los clientes con nuestro servicio logístico brindo con la máxima calidad y calidez.

2) **¿Cómo es la visión y la misión que esta empresa sigue?**

Por el momento no tenemos una misión y una visión formalizada para poder contestar esta pregunta, pero considero si tengo que mencionar cual sería nuestra visión, es posicionarnos en el mercado como la principal empresa que brinda el servicio logístico con la máxima calidad para destacarnos en el rubro y ser elegidos por grandes clientes multinacionales.

3) **¿Cuáles son los objetivos generales de la organización?**

Los objetivos tiene la organización son:

- Satisfacer los requerimientos de los clientes, superando sus expectativas, logrando ser una empresa 100% confiable y de alto prestigio para los clientes.
- Cumplir con las máximas carga y descargas en tiempo y forma, cumpliendo con ello el compromiso de tomar la carga al cliente
- Resguardar los productos almacenados en los depósitos con la máxima calidad y calidez posible.
- Lograr que la flota de camiones no tenga más del 10% de pérdidas económicas por tener camiones en desperfectos, realizando para ello, planes preventivos que ayudan al cumplimiento de los mismo.
- Mejorar y minimizar los tiempos, en las tareas que se llevan a cabo en depósitos, ya sea distribución de mercadería, carga y descarga de camiones, con mejores maquinarias, instalaciones y mejor formación para los operarios.

- Maximizar el desarrollo de Recursos Humanos, para una evolución plena, tras los objetivos de calidad que la empresa posee.

4) **¿Qué objetivos tiene usted para el futuro de la empresa?**

Crecer y ser el principal centro de distribución logístico, logrando obtener, la confianza íntegra para resguardar la máxima cantidad de productos, generados por la empresa ARCOR SAIC, es por eso que trabajamos día a día para cumplir con los requisitos que el cliente nos exige, y estamos en proyecto de crear un nuevo depósito, creas un nuevo turno de tarea que es el nocturno para mantener activo el depósito las 24 horas y ampliar la flota de camiones, con tratativas de comprar 5 unidades más 0Km .

De esta forma, esperamos aumentar la competitividad de la empresa, asegurando su continuidad y el trabajo para todos los integrantes de la misma.

5) **En cuanto al organigrama de la organización, ¿Se encuentra el mismo formalizado y actualizado?**

El organigrama general si se encuentra actualizado y está formalizado desde el año pasado aproximadamente y es el área de recursos humanos la encargada de 2014 siendo actualizado a medida que es necesario ya sea por incorporación o eliminación de puestos.

6) **¿Cómo son las relaciones en la organización?**

Las relaciones que esta empresa tiene, es vertical jerárquica, todo tipo de decisión pasa por la dirección como última palabra, que es el dueño mi padre, siendo consensuado con los responsables de administración mantenimiento y deposito que son mis hermanos.

Como relación funcional se puede ver reflejada en la forma de relacionarse que tienen las distintas áreas.

7) **¿Tienen conocimiento los empleados del organigrama general de la empresa?**

El organigrama solo está en una carpeta dentro del sector de recursos humanos, no está a la vista ni es presentado a ningún empleado, solo se muestra ante auditorías y reuniones gerenciales.

8) **¿La empresa posee un perfil de puesto para cada uno de los sectores y cargos que los componen? ¿El mismo es tenido en cuenta para comenzar un proceso de selección ante algún puesto vacante?**

La empresa tiene un perfil de puesto que es actualizado por el área de Recursos Humanos, pero no es tenido en cuenta para llevar a cabo una incorporación, ya que nosotros siempre hicimos selección a través de recomendados.

9) **¿La empresa posee análisis y descripción de puesto? ¿Cómo considera usted que este tipo de herramientas para su empresa y cada sector?**

No, la empresa no tiene análisis ni descripción de puestos, y si considero que es una herramienta importante para poder implementar, ya que nuestro objetivo principal es lograr la mejora continua, y para ello debemos optimizar los diferentes procesos de la organización.

10) **¿Realiza la organización una inducción de puesto a los empleados que lo van a ocupar? ¿Cómo se realiza?**

Si, se realiza inducción a los nuevos empleados de dos maneras. Primero se lleva a cabo una inducción referida a la presentación de la empresa, que incluye entre otras cosas su historia, política, parte del reglamento institucional, datos básicos a conocer, entre otros la misma es implementada por el personal de recursos humanos. Luego, se lleva a cabo una inducción al puesto, por el supervisor, de manera personalizada, sin muchos datos, donde solo se presenta la actividad que ese día realizará, dejando un registro por escrito de lo mismo.

11) ¿La empresa tiene un plan de incentivos para sus empleados?

No tenemos un plan de incentivo porque consideramos que a nuestros empleados solo lo motiva un incentivo económico y no estamos dispuestos a invertir y generar gastos como estos por el momento, ya que los sueldos que tienen son buenos en comparación a los sueldos actuales que en el mercado se manejan, y en ese aspecto los cumplimos 100 % como corresponde, sin atrasar los pagos, liquidaciones 100% legales, y pagos contributivos correctamente abonados.

Para darles beneficios trabaja el sindicato de camionero que está permanentemente en contacto, e inspecciona la empresa para asegurarse de los cumplimientos que como empleadores debemos cumplir, ellos le dan todos los beneficios sindicales y gremiales a los afiliados.-

12) ¿Qué opina usted del perfil de puesto y la descripción de puesto? ¿Qué se podría fortalecer y mejorar?

Con respecto a estos temas, considero que son buenos, son tareas que le pertenece fortalecer al sector de recursos humanos, considero que deben trabajar para mejorar el perfil de puesto, llevar a cabo la medición del clima laboral y llevar a cabo un análisis y descripción de puestos, con el fin de lograr y asegurarnos que el personal actual conozca en profundidad su función.

También considero que otro punto que se debería de mejorar es la comunicación entre el supervisor y los operarios, en el caso de depósito, para disminuir las falencias que se cometen en dicho sector y que podrían ser evitadas.

13) ¿La empresa realiza medición de clima laboral anualmente? ¿Cómo definiría el clima de trabajo en la organización?

La empresa no realiza medición de clima laboral, este año se intentara comenzar con la primera. La idea que se implemente es porque considero que sería bueno conocer como es el clima laboral dentro de cada sector.

ENTREVISTA AL RESPONSABLE GENERAL DE DEPÓSITOS

FECHA: Mes Octubre del año 2016

ESPACIO: Sala de reuniones de la empresa Transporte Sucre S.A.

ENTREVISTADORA: Bessone Claudia S.

ENTREVISTADO: Juan Manuel Cavagliatto

NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA EL ENTREVISTADO: Responsable General de depósito

1) ¿Cuáles son los objetivos del área depósito?

Los objetivos de mi área, son poder cumplir en tiempo y forma con el plan de trabajo interno de depósito, que tiene que ver con la programación diaria de carga y descarga de camiones, con el máximo cuidado y con la mejor calidad y calidez de servicio logístico.

Resguardar los productos dentro de los depósitos, en óptimas condiciones y con la mejor calidad posible.

2) ¿Se mide el logro de los objetivos? ¿Cómo se miden?

La forma en que medimos los resultados, es a través del cumplimiento de la planificación, y con los reclamos del cliente más fuerte que tenemos y con el cual trabajamos en depósito que es ARCOR, ante un no cumplimiento con ellos, mensualmente nos pasan un ranking que ellos, en su operativa llevan a cabo, y nos informan si hubo desvíos o no en la operativa de Transporte Sucre con esto sabemos si estamos bien o no en la operativa de depósito.

3) ¿Qué incidencia tienen los objetivos del área en los objetivos generales de la organización?

Desde mi punto de vista, los objetivos del área, influyen en gran parte a los objetivos de toda la organización, dado que este sector es el que mayor cantidad de recursos humanos involucra y el nivel de facturación que maneja es el segundo más importante de todas las áreas.

4) ¿Cómo se encuentra organizada el área de depósito? ¿Qué cantidad de empleados posee?

Este sector está formado por tres depósitos dos que maneja productos de ARCOR SAIC, y uno con productos de Molino Rio de la Plata, haciendo un total de empleados, entre mandos medios y mando bajos de 54 personas.

5) ¿Cómo se diseñan y asignan las tareas y las responsabilidades? ¿Quién es responsable de hacerlos? ¿Tienen conocimiento los empleados de su perfil y descripción de puesto al cual pertenecen?

Las tareas y responsabilidades son asignadas de acuerdo a los puestos de trabajos de manera informal dado que no existe en el área una descripción de puesto, En la práctica, muchas veces en el área de depósitos fijamos tareas a realizar y tomamos decisiones, diferentes que salen de las tareas normales que realizan, existe un perfil de puesto pero no es tenido en cuenta para llevar a cabo una incorporación, ya que incorporamos personas solo por recomendados.

6) ¿Tienen conocimiento los empleados del organigrama general de la empresa? ¿se evalúa este aprendizaje?

No, no está visible el organigrama, si bien saben desde su ingreso, quienes serán las autoridades a las cuales dependerán, no lo saben de manera formal.

El aprendizaje y la conducta de cada empleado se miden anualmente con una evaluación de desempeño que

realiza el encargado de depósito, pero sin retroalimentación ya que por costumbre y para prevenir discusiones preferimos que no haya devolución con los empleados.

7) ¿A la hora de ocupar un puesto vacante quien toma las decisiones y lleva a cabo el proceso de selección? ¿Tiene en cuenta para ello el perfil de puesto?

A la hora de llevar a cabo una selección, es de manera informal, siempre es un recomendado, no hay un proceso de selección ni se tiene en cuenta el perfil de puesto para tomar la decisión, yo soy quien decide la incorporación de la persona, y cuando me encuentro ausente, puede tener participación la encargada de Recursos Humanos junto con el encargado de depósito, pero es una entrevista solo de presentación y de información ante cuestiones del puesto, al ser recomendado, debe ser tomado como empleado.

8) ¿A través de qué medio toma conocimiento cada empleado sobre las tareas y funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo?

En el área de recursos humanos, se encargan de llevar a cabo un proceso de inducción a la empresa para los nuevos operarios. Pero la inducción al puesto la hace el supervisor, de manera informal, donde solo le da explicación a las tareas que llevara a cabo ese día, al resto de las tareas, la va aprendiendo sobre la marcha y por la experiencia que posee el mismo de trabajos anteriores, debido a que no contamos con una descripción formal de los puestos de trabajo.

9) ¿Se mide el desempeño del personal de su área? ¿Cómo se mide? ¿Se retroalimenta al personal?

Como te conté anteriormente, anualmente se hace una evaluación de desempeño, el encargado de depósito, donde evalúa el rendimiento de las tareas y las aptitudes en una escala de 5 puntos, para evaluar el rendimiento de la persona ante cada tarea. Pero estos resultados, no tienen retroalimentación para los empleados a cargo.

10) ¿Cuál considera usted que son las razones para la permanencia de los empleados en la organización a través de los años?

La razón por la cual los empleados permanecen en la empresa, es por su trayectoria, o porque tienen conocidos a quien no les pueden fallar, a su vez esta empresa cuenta con los pagos a términos, les brinda los elementos de seguridad en el puesto, los empleados se sienten seguros en el puesto, el sueldo es bueno en comparación a los sueldos que se ven en el mercado, y sobre todo la inseguridad laboral a causa del desempleo que existe en el país, estos son los factores que hacen que los empleados continúen trabajando en Transporte Sucre

11) ¿Existe algún tipo de reconocimiento con respecto al trabajo del empleado, como ser realizan planes de incentivos? ¿En base a qué?

No hay reconocimientos por trabajo, ya que la empresa no hace planes de incentivos, considera que si los empleados hacen bien sus tareas, están cumpliendo con su deber no hace falta premiarlo, cobran un sueldo por ello.

¿Existen oportunidades de promoción y/o ascenso en el área? ¿En base a qué?

No hayo oportunidad de ascenso, ante apertura de puestos más altos y vacantes para ser ocupadas, yo decido quien ocupara el puesto.

12) ¿Cómo definiría el clima de trabajo en la organización y en su área?

Desde mi punto de vista el clima es bueno, los chicos vienen y trabajan no tenemos reclamos, ni acciones provocadas a propósito para generar daño a la empresa, los supervisores se lleva bien con los empleados, le falta un poco más de sentido de pertenencia.

El clima de trabajo en depósito, me parece, dicha área está compuesta en su totalidad por hombres y te imaginarás las características de un ambiente de depósito y casi totalmente masculino. El trato entre los operarios es como de amigos. Es decir, existe una total colaboración y compañerismo en este grupo. Con el resto de las

áreas, los muchachos respetan a rajatabla tanto a responsables, jefes, como también a las chicas y chicos de administración por ejemplo.

13) ¿Usted trabaja en paralelo con el área de recursos humanos o son independientes a ella?

La relación con recursos humanos es cordial, el encargado de depósito es quien trabaja en paralelo con esa área.

14) ¿Participa usted de la planificación anual de capacitaciones para el personal? ¿Cómo determinan los temas y/o necesidades de la capacitación?

A veces participo, si detecto algo que no corresponde y parece tener una charla o capacitación extras, pero generalmente el que trabajaba en esos temas es el encargado de depósito junto con la encargada de Recursos Humanos.

15) ¿Cuáles son los medios de comunicación utilizados y que reciben en el área para la recibir y transmitir información? ¿Los considera adecuados e idóneos?

Contamos con carteles informativos, planillas, pizarras de mensajes dentro de los depósitos. Para la tarea que se realiza me parecen correctos. Sin embargo, de acuerdo a los supervisores de turno y grupo, que son quienes tienen un contacto directo con los operarios, es necesario mejorar la comunicación con los responsables y con los mismos empleados a cargo.

16) ¿Qué aspectos dentro del depósito considera usted que es necesario fortalecer? ¿Cuáles se deberían trabajar y mejorar?

Desde mi punto de vista, sería necesario contar con un perfil de puesto que sea tomado en cuenta a la hora de llevar a cabo una selección, una descripción de puestos formal en el área de depósito que le permita a los operarios, conocer exactamente el contenido de cada puesto, así como sus obligaciones y los resultados que se espera que logren. Por otro lado, se debería mejorar la comunicación entre el nivel operativo y los supervisores de cada planta.

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RECURSOS HUMANOS

FECHA: mes octubre del año 2016

ESPACIO: Sala de reuniones de la empresa Transporte Sucre S.A.

ENTREVISTADORA: Bessone Claudia Soledad

ENTREVISTADA: Bertolo María Pía

NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA EL ENTREVISTADOR: Encargada de Recursos Humanos

1) ¿Cuáles son los objetivos del área RR. HH.?

El objetivo que esta área tiene, son: Mejorar día a día el área, ya que al no tener más de 3 años de antigüedad está en proceso de desarrollo e implementación. Asegurar que los empleados incorporen el máximo de las capacidades necesarias, a través de la formación continua, resguardando las condiciones de seguridad, creando estrategias para lograr la eficiencia en cada una de las actividades que en la empresa se desempeñan, logrando así la máxima calidad en el servicio logístico, permitiendo satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como así también externos, manteniendo un ambiente de trabajo cálido, en busca de lograr los objetivos de la organización.

2) ¿Posee el área indicadores medibles ante diversas situaciones que en la empresa se dan con los recursos humanos que la forman cuáles?

Si esta empresa área cuenta con un plan de indicadores que tienen como objetivo medir situaciones que para el transporte son fundamentales tenerlas sin desvío. Los indicadores son medidos mensualmente y los mismos son:

Cantidad de llegadas tardes.

Cantidad y costos por ausencias

Cumplimiento de capacitaciones programadas

Cantidad de personas que cobran presentismo

Medición de ausencia por art

Medición de la cantidad de sanciones por persona y por sector

Cantidad de reclamos por parte de los clientes.

Estos indicadores tienen una medición mensual, pero esta área también tiene un indicador anual para este año 2016, que consta en medir el clima organización con el cual están trabajando los empleados.

Con estos indicadores se puede medir el cumplimiento de la expectativas que tenemos mensualmente y trabajar con aquellos que al ser medidos den resultados por debajo de los esperado.

3) ¿Los objetivos del área tienen relación y son acordes a los objetivos generales de la organización?

Nuestros objetivos, tienen que ver con la calidad en cuestiones de recursos humanos, mientras que los objetivos generales de la organización, buscan satisfacer al cliente. Consideramos desde Recursos

Humanos que, si nosotros no le damos los recursos necesarios para que pueda trabajar con calidad y calidez en cualquier puesto que se encuentre dentro del transporte, ya sea un ambiente propicio, con todas las exigencias que puede llegar a tener (como pagar en tiempo los sueldos y como corresponden, las gestiones sindicales y gremiales, la motivación, etc.) todo eso va de la mano de cómo va a responder la persona para cumplir los objetivos generales. En definitiva, es el cliente tanto interno como así también externos, los que permite alcanzar los objetivos propuestos.

4) ¿Tienen conocimiento los empleados del organigrama general de la empresa?

Los empleados no tienen conocimiento del organigrama de la empresa, nunca se lo mostramos, ni está pagado en ningún transparente de información en la empresa.

5) ¿Cómo está formada el área de recursos humanos? ¿Qué tareas realiza cada uno?

En el área de Recursos Humanos existen dos puestos de trabajo, uno es el responsable de RRHH, compuesto por una persona que soy yo, y el puesto de Administrativo de RRHH, integrado por una persona. Las tareas que el administrativo en Recursos Humanos lleva a cabo son, manejo de documentación del personal, control de ausentismo, liquidación de sueldos, organización de capacitaciones, comunicación interna entre otras. En mi caso, las tareas que llevo a cabo se refieren a gestionar los distintos procesos del área, entre ellos el proceso de selección, inducción y capacitación, manejo y análisis de casos, seguimiento de indicadores mensuales y anuales, sistema de sanción de empleados, control de las tareas del administrativo en Recursos Humanos de las actividades que realizan los auxiliares. Todas las tareas que en este sector se llevan a cabo son previamente consensuadas e informadas a la responsable de administración de quien depende dicho sector.

6) ¿Cómo se diseñan y asignan las tareas y las responsabilidades en la empresa en general? ¿Quién es responsable de hacerlo?

Las tareas están definidas informalmente, como así también no son fijas, según la necesidad de los sectores suelen hacer otras tareas diferentes a las diarias, por ejemplo personal de depósito, puede ser utilizado en tareas de mantenimiento edilicio, como albañilería, herrería, plomería, pinturería, etc. Como ustedes saben, la descripción formal de las tareas en Transporte Sucre S.A. no es una práctica habitual y la asignación de las mismas se realiza por el responsable de depósito, ni siquiera por el supervisor, salvo cuando hacen las tareas correspondientes al sector depósito si las define el supervisor. Generando con esto falta de claridad ante las tareas, y responsabilidades, al varias contantemente y cubrirse los cuesto vacaciones por supervisores u otros empleados, genera descuido ante el control y auto control, y con esto provocando los errores que dentro del sector deposito se detectan.

7) ¿Cada empleado conoce bien las tareas y funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo?

Si conocen las tareas que deben desempeñar, ya el supervisor día a día le va actualizando las tareas en base a cómo va aprendiendo. Pero considero, que parte de los errores y falencias que dentro del sector depósito existen son en parte porque no hay tareas definidas correctamente ni distribución de responsabilidades, y muchas veces hay puestos cubiertos por personas a los cuales no pertenecen al mismo, por ejemplo, un conductor de auto elevador, es destinado a realizar una tarea de mantenimiento en particular, el supervisor ocupa el puesto de conductor, descuidando su puesto como supervisor, generando con esto, que haya descuido en la operativa y surja algún inconveniente por la falta de supervisión.

8) ¿A través de qué medio se dan a conocer las actividades de cada puesto de trabajo a su ocupante?

Recursos Humanos realiza una inducción a la empresa, otorgando un manual de inducción, para brindarles a todo el conocimiento necesario y pertinente que reglamentariamente el nuevo empleado debe conocer. En el caso de la inducción al puesto, es informal, ya sea, el supervisor le explica mínimamente al nuevo empleado, las tareas que como primer día desarrollará, y va aprendiendo sobre la marcha, sin ser evaluado por escrito, ni llevando a cabo una evaluación de desempeño que asegure el aprendizaje de las tareas.

9) ¿Se mide el desempeño del personal de cada área que compone a la empresa? ¿Cómo se mide? ¿Se retroalimenta al personal?

Sí, todos los años anualmente se lleva a cabo una evaluación de desempeño por el responsable de cada sector y el encargado, quienes califican a cada empleado, y le asignan una calificación según su rendimiento anual. Pero ocasionalmente se retroalimenta al personal sobre el desempeño de su trabajo, por más que haya resultados negativos, los supervisores no le hacen una devolución a los empleados, ya que los responsables no consideran necesario hacerlo, dejando el error detectado por ellos mismos en la nada, en un solo llenado de papel para poder cumplir con las certificaciones de normas de calidad.

10) ¿Cuál considera usted que son las razones para la permanencia de los empleados en la organización a través de los años?

La permanencia de los empleados a través de los años, lo da la estabilidad laboral al ser una empresa familiar, y a su vez, por las propias necesidad que corre el país por el alto grado de desempleo, otro punto que hace a la permanencia de los empleados son los sueldo que tienen, ya que les permiten sobrevivir junto a las familias, saciar las necesidades básicas y fundamentales, y sobre todo por la relación que tienen con los responsables de la empresa, ya sea hijos del dueño, al tener un sistema de selección informal (conocidos, amigos familiares etc.) y al ser recomendados, muchas veces esto hace que se permanezca en la empresa, no porque tienen un sentimiento de pertenencia.

11) ¿Los empleados tienen beneficios por logros de resultados? ¿Recursos Humanos llevan un plan de incentivo?

Nuestra área no tiene un plan de incentivo para los empleados, medido con objetivos fijados de manera formal, pero si suelen darse incentivos de mera informal, en el sector depósito, el responsable suele darle un premio anual por fin de temporada de navidad, siempre y cuando se cumpla con la operativa correctamente, pero se da entre el responsable y los empleados de depósito, como así también sucede, en el caso de los choferes, si llegan al promedio de consumo de gasoil, también se les da un monto de \$2000, pero todo se da de palabras, no hay un reconocimiento formal o estándar con respecto al trabajo de los empleados, en algunos casos, premiamos a los empleados brindándoles la posibilidad de realizar horas extras, o le otorgamos permisos que no son dados de manera libre para todos, pero no hay más que eso, la empresa considera que a sus empleados solo se los puede motivar con plata, y que no valoran nada, es por eso que no nos habilitan a nosotras que estamos en Recursos Humanos armar un plan de incentivos, ellos deciden a quien le dan algún tipo de incentivos y a quién no.

12) ¿Cuál es el área que usted considera con mayores desvíos? ¿y que debe ser trabajada?

El áreas que mayores desvío presenta y a la cual considero que mayores falencias tiene, es el área de depósito, si bien es el sector con el mayor flujo de empleados que tiene, pero tiene muchas falencias que

considero que es posible tratarse o prevenirse y en esta empresa no se está llevando a cabo.

13) ¿Por qué considera usted a ésta área como la que mayores inconvenientes tiene? ¿Cuáles son los motivos que la llevan a cometer tantos desvíos?

Considero que esta es área es la que mayor inconvenientes tiene, ya que tenemos reclamos, por parte de los clientes, ante la operativa que se realiza en el sector depósito y son los que se dan con mayor frecuencia. Considero que uno de los puntos por lo cual esto se produce, es porque al ser una empresa con una cultura de mentalidad familiar, no permite que otras áreas pueda participar en las tomas de decisiones, los supervisor no tienen el perfil ni están capacitados para ser supervisores, lo cual esto hace que ellos, no puedan conducir a su grupo ni supervisar correctamente las tareas, ni hacen nada para que ellos se responsabilicen, se auto controlen y trabajen motivados y tranquilos. Considero que la gran falencia que en el trabajo existe y trae aparejado con ello, a los errores y reclamos por parte de los clientes, es la falta de tener supervisores capacitados para cumplir con su puesto y en las condiciones que el mismo requiere.

14) ¿Se realizan capacitación al personal? ¿Cómo determinan los temas y/o necesidades de la capacitación?

Si llevamos a cabo un plan de capacitación personalizado y por sector el cual se planifica a fin del año anterior, con todos los responsables de diversos sectores, como ser, Higiene y Seguridad, Calidad, deposito, mantenimiento, administración, tráfico, logística, y con el aporte de cada uno de esto, en base a las necesidades que consideran importantes capacitar a los empleados que tienen a cargo, se programa. Si bien este plan está programado mes a mes y por sector, en la medida que van surgiendo, en el transcurso del año nuevas necesidades de capacitación, se ven incorporando a medida que es necesario.

15) ¿La empresa lleva a cabo medios de comunicación para transmitir información Cuáles? ¿Los considera idóneos y aceptables o podrían mejorarse? ¿Por qué?

La empresa lleva a cabo medios de comunicación de forma simple, sin tener feedback por parte de los empleados, ya sea se utilizan carteleras, donde recursos humanos pega novedades, o casillas de e-mail solo con mandos medios y personal de administración, para informar o solicitar algún tipo de requerimiento, a que se informe alguna novedad a los empleados, pero no hay medios de comunicación formal, ni se hace participar a los empleados para que den su opinión.

16) ¿Se lleva a cabo medición de clima organizacional anualmente? ¿Cómo definiría el clima de trabajo en la organización y en cada área?

No tenemos una medición de clima laboral anualmente, está en proyecto para realizarla por primera vez este año, si tengo que decir como considero que es el clima, en el área de recursos humanos es bueno, administración por lo que se ve, también es bueno, en depósito no lo es del todo buenos ya que se escuchan comentarios, y hay indicadores que muestran el trabajo a desgano que los mismos llevan a cabo y tienen ese sentimiento de que no son escuchados y que la empresa no hace nada por ellos, sin medirlo puedo decir que el clima laboral en el sector deposito no es del todo positivo, es por esto que para formalizar la opinión, se implementara una encuesta de clima laboral, y se intentara trabajar ante los resultados que se obtengan.

17) ¿Qué aspectos dentro del depósito considera usted que es necesario fortalecer? ¿Cuáles se deberían trabajar y mejorar?

Desde mi punto de vista, sería necesario contar con un cambio de ideología, en cuanto a la falta de delegar toma de decisiones, ya que considero que hay muchas personas capacitadas dentro del transporte que pueden brindar apoyo en cada una de sus áreas, pero muchas veces son bloqueadas, por la propia mentalidad que en el transporte existe generando la falta de auto confianza para proceder y ser pro activos.

También considero que sería bueno tener una correcta descripción de puesto que detalle las tareas sobre todos de los supervisores, para dirigirlos y formarlos como tal, si bien fueron seleccionados por el responsable de depósito por afinidad, sería bueno que ya que están en el puesto direccionarlos y capacitarlos para que puedan cumplir en su puesto, y para un futuro tener un perfil de puesto sería positivo para que direcciona a la selección del próximo puesto vacante que pudiese surgir, como así también que se lleva a cabo una inducción prolongada (dos o tres meses), acompañado de capacitación con un empleado que instruye a partir de su experiencia, considero que ayudará a una adaptación mucho más rápida de la persona al puesto y evitara muchos de los errores que se comenten cuando una persona es nueva en el puesto.

ENTREVISTA AL ENCARGADO DE DEPÓSITOS 2 Y CD

FECHA: mes octubre del año 2016

ESPACIO: Sala de reuniones de la empresa Transporte Sucre S.A.

ENTREVISTADORA: Bessone Claudia S.

ENTREVISTADO: Matías Peralta

NOMBRE DEL PUESTO QUE OCUPA EL ENTREVISTADO: Encargado de depósito

1) *¿Cuáles son los objetivos del área depósito?*

Realizar un procedimiento de manera segura que garantice el control de la mercadería recibida, almacenada y preparada evitando faltantes y roturas que generen una no conformidad del cliente.

2) *¿Se mide el logro de los objetivos? ¿Cómo se miden?*

La forma en que medimos los resultados, es a través del cumplimiento de la planificación, el cliente ARCOR, ante un no cumplimiento con ellos, mensualmente nos pasan un ranking que ellos, en su operativa llevan a cabo, y nos informan si hubo desvíos o no en la operativa de Transporte Sucre con esto sabemos si estamos bien o no en la operativa de depósito.

3) *¿Qué incidencia tienen los objetivos del área en los objetivos generales de la organización?*

Desde mi punto de vista, los objetivos del área, influyen en gran parte a los objetivos de toda la organización, dado que este sector es muy importante, y el cliente confía en nuestra operativa para brindarnos la tercerización de sus productos para su almacenamiento, cumplimiento con el cliente, cumplimos en gran medida con el objetivo general del transporte.

4) *¿Cuántas personas tiene usted a cargo como encargado del depósito? ¿Qué cantidad de empleados posee?*

Yo me encuentro a cargo del depósito 2 y CD, ambos en la manipulación de productos de la empresa ARCOR SAIC. Trabajando en el año en la operativa de pascua, navidad y exportaciones. Estos depósitos están formados por 4 grupos 2 en el depósito 2 y 2 en el depósito CD, con horarios rotativos de 6:00 hs a 14:00 hs y de 13:30 a 21:30 hs, en un total de 51 personas

5) ¿Cómo se diseñan y asignan las tareas y las responsabilidades? ¿Quién es responsable de hacerlos? ¿Tienen conocimiento los empleados de su perfil y descripción de puesto al cual pertenecen?

Como encargado del sector deposito, tengo la responsabilidad de determinar las tareas y actividades que deben llevarse a cabo, por día y por grupo, para alcanzar los objetivos del área. Luego me reúno con los supervisores de cada grupo y le indico las tareas a realizar, quienes luego son ellos, los que comunican a los operarios a cargo, las actividades y tareas a realizar.

6) ¿Tienen conocimiento los empleados del organigrama general de la empresa? ¿se evalúa este aprendizaje?

No tienen conocimiento del organigrama los empleados, ya que el mismo no se encuentra visible en la empresa.

El aprendizaje y la conducta de cada empleado se mide anualmente con una evaluación de desempeño que realizo yo, como encargado del sector deposito, pero me permito a decir que es una evaluación que queda en el aire, ya que el responsable no quiere que se hagan devolución a los empleados, considerando a las misma innecesarias, teniendo el pensamiento que los empleados no van a cambiar por hablarles, según él la forma para corregirlos, es sancionando ante el error, es por esto que la evaluación de desempeño queda sin cerrar.

7) ¿Usted trabaja en paralelo con el área de recursos humanos o son independientes a ella?

La relación con recursos humanos es permanente y cordial. A su vez, siempre está pendiente de cualquier inconveniente que pueda tener alguna de las personas a mi cargo, es decir, que los operarios siempre que necesitan algo o quieren hacer una consulta, el área de recursos humanos está a su disposición. Con respecto a procedimientos o problemas específicos del área de operaciones, recursos humanos no toma decisiones sin antes consultarlas conmigo, de la misma forma actúo yo, en temas referidos al personal de mi área.

8) ¿A la hora de ocupar un puesto vacante quien toma las decisiones y lleva a cabo el proceso de selección? ¿Tiene en cuenta para ello el perfil de puesto?

A la hora de llevar a cabo una selección, es de manera informal, siempre es un recomendado, y el que decide es el responsable general del depósito, que a su vez es el hijo del dueño, si bien yo puedo opinar ante características que sería recomendables tener, ya sea como la edad, nivel educativo, experiencias anteriores, no se guía dicho responsable de un perfil bien detallado, para asegurarnos una correcta selección e incorporación sin fracaso.

Este tipo de incorporación de personal es histórico, y cuando él está ausente, puedo tener participación junto con la encargada de recursos humanos, pero es una entrevista solo de presentación y de información ante cuestiones del puesto, al ser recomendado, debe ser tomado si o si como empleado.

9) ¿A través de qué medio toma conocimiento cada empleado sobre las tareas y funciones que debe desarrollar en su puesto de trabajo? ¿Tienen los puestos de depósito una descripción de puesto?

El supervisor es el encargado de llevar adelante la inducción al puesto, de manera informal, dándole explicación de la tarea a realizar el día que ingresa, al resto de las tareas, la va aprendiendo sobre la

marcha y por la experiencia que posee el mismo de trabajos anteriores, no hay descripción de puesto formal de los puestos de trabajo.

10) ¿Cuál considera usted que son las razones para la permanencia de los empleados en la organización a través de los años?

Las razones por las que dura a permanencia de los empleados en la empresa a mi entender, se da porque la mayoría vive en la zona, no tienen alto gasto de traslado al estar distanciada la empresa de la zona céntrica, no trabajan con control permanente, porque son recomendados y no pueden quedar mal con la persona que lo recomendó, los sueldos son buenos comparados a los que actualmente se pagan en el mercado, otra razón es por la crisis económica, por la cual trasciende nuestro país, y el gran promedio de desempleo que tenemos.-

11) ¿Participa usted de la planificación anual de capacitaciones para el personal?

Si, participo en la planificación anual de capacitaciones, las mismas se realizan y no sólo al personal nuevo que ingresa en la empresa, sino también a todo el personal, tanto cuando sacamos un nuevo producto, cuando mejoramos alguna parte de las tareas y procedimientos diarios. Con respecto a los temas y necesidades de capacitación, las fijamos en conjunto con el área de recursos humanos e higiene y seguridad. Tratamos que cada uno de nuestros empleados, reciba la capacitación que estén necesitando. En este sentido, se realizan capacitaciones internas, durante el horario de trabajo y que son dictadas por un especialista, siendo éstas las más comunes. A su vez, de ser necesario por la complejidad de la capacitación, se llevan a cabo de manera externa y fuera del horario de trabajo.

12) ¿Existe algún tipo de reconocimiento con respecto al trabajo del empleado? ¿En base a qué?

No hay reconocimientos formales por trabajo. La empresa cumple con el pago y fecha de pago y eso puede llegar a ser un motivo por el cual no se incentiva de otra forma.

13) ¿Cómo definiría el clima de trabajo en la organización y en su área?

El clima no es del todo malo, los chicos vienen trabajan, cumplen con la tarea a hacer diariamente, no se quejan ni y trabajan sin reclamos.

Podría ser mejor, porque todos hacen justo nadie se sacrifica por nada extra.

ANEXO 3:

MODELO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA SUPERVISORES

El siguiente cuestionario, ha sido elaborado como parte de nuestra tesis de grado de la Licenciatura en Recursos Humanos dictada por el Instituto Universitario Aeronáutico. El objetivo es recolectar información sobre el funcionamiento de su organización, que contribuya a la elaboración de un diagnóstico organizacional y a definir necesidades concretas para plantear una propuesta de mejora. La misma es de carácter anónimo y totalmente confidencial.

1) ¿Conoce usted los objetivos y las metas que su sector debe cumplir dentro del transporte?

SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNA VECES CASI NUNCA NUNCA

2) ¿Usted tiene conocimiento si la empresa posee o no organigrama y sabe dónde se encuentra ubicado su puesto en el mismo?

NADA MUY POCO REGULAR POCO SEGURO SEGURO

3) Al momento de ingresar a la organización, ¿Se le otorgó información adecuada ya sea descripción de puesto e inducción al puesto?

NADA MUY POCO REGULAR ACEPTABLE MUY ACEPTABLE

4) ¿Considera que conoce exactamente las tareas y funciones que debe realizar en su puesto de trabajo?

NADA MUY POCO REGULAR CASI TODO TODO

5) Considera que sus funciones están claramente definidas y comprendidas.

NADA MUY POCO POCO CASI TODO COMPLETAMENTE TODO

6) Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo:

NUNCA A VECES CON CIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE SIEMPRE

7) ¿Recibe usted retroalimentación por parte de su superior y/o del área de Recursos Humanos de las evaluaciones de desempeño?

NUNCA CASI NUNCA REGULARMENTE CASI SIEMPRE SIEMPRE

8) ¿Tiene conocimiento usted de la existencia de un perfil de puesto y participa en el armado del mismo a la hora de seleccionar un nuevo operario que tendrá a cargo?

NUNCA A VECES CON CIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE SIEMPRE

9) ¿Su jefe le da autonomía para tomar las decisiones necesarias y desempeñar sus tareas?

NUNCA A VECES CON CIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE SIEMPRE

10) ¿Cómo calificaría usted el clima de trabajo en su organización?

MALO REGULAR BUENO MUY BUENO EXCELENTE

11) ¿Considera usted, que los cargos jerárquicos de empresa se preocupan por mantener elevado el nivel de motivación del personal?

NUNCA A VECES CON CIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE SIEMPRE

12) Usted se siente reconocido por la empresa.

NUNCA A VECES CON CIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE SIEMPRE

13) ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción en el puesto que ocupa y tareas que desempeña?

MUY BAJO BAJO REGULAR SATISFECHO MUY SATISFECHO

14) ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por pertenecer a la organización?

MUY BAJO BAJO REGULAR ALTO MUY ALTO

15) ¿Cuál considera usted que son las razones que lo motivan permanecer en la empresa?

* POR COMODIDAD * POR NO FALLAR * PORQUE ME SIENTO *PORQUE NO HAY
DE UBICACION QUIEN ME RECOMENDO MOTIVADO PARA SEGUIR TRABAJO Y NECESITO

Te pedimos que nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

ANEXO 4:

MODELO DEL CUESTIONARIO UTILIZADO PARA OPERARIOS

El siguiente cuestionario, ha sido elaborado como parte de esta tesis de grado de la Licenciatura en Recursos Humanos dictada por el Instituto Universitario Aeronáutico. El objetivo es recolectar información sobre el funcionamiento de su organización, que contribuya a la elaboración de un diagnóstico organizacional y a definir necesidades concretas para plantear una propuesta de mejora. La misma es de carácter anónimo y totalmente confidencial.

MARQUE CON UNA CRUZ LA OPCIÓN A ELEGIR

- 1) **¿Tiene conocimiento si existe un organigrama general en la empresa, para qué sirve y donde se encuentra usted en el mismo?**
NADA MUY POCO REGULAR ALGO TODO
- 2) **En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo y el ambiente de trabajo, ¿Cómo considera usted que son las mismas?**
MUY CONFORTABLE CONFORTABLE ACEPTABLE POCO CONFORTABLE NADA CONFORTABLE
- 3) **Según la relación que usted tiene con su supervisor, ¿Cómo considera usted al mismo?**
COMPANERO JEFE GUIA AMIGO BUROCRATICO MAL SUPERVISOR
- 4) **¿Existe comunicación dentro de su grupo de trabajo?**
SIEMPRE CASI SIEMPRE ALGUNA VECES CASI NUNCA NUNCA
- 5) **¿Recibió capacitación al momento de ingresar a la organización?**
MUY POCO POCO REGULAR ACEPTABLE MUY ACEPTABLE
- 6) **¿Posee las herramientas y los elementos de trabajo necesarios para desempeñar sus tareas de manera adecuada?**
NADA POCO REGULAR ACEPTABLE MUY ACEPTABLE
- 7) **¿Considera que sus funciones están claramente definidas, son comprendidas y se respetan?**
NADA MUY POCO POCO CASI TODO COMPLETAMENTE TODO
- 8) **Su supervisor le brinda la información suficiente y adecuada para realizar bien su trabajo.**
NUNCA A VECES CON CIERTA FRECUENCIA CASI SIEMPRE SIEMPRE
- 9) **¿Recibe usted evaluaciones de desempeño por parte de su supervisor y retroalimentación ante la misma?**
NUNCA OCASIONALMENTE A VECES FRECUENTEMENTE SIEMPRE
- 10) **¿Las tareas que le son asignadas se encuentran descriptas y/o registradas formalmente?**

NUNCA

OCASIONALMENTE

A VECES

FRECUENTEMENTE

11) ¿La empresa y su supervisor tienen una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escuchan sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus tareas?

SIEMPRE

CASI SIEMPRE

ALGUNA VECES

CASI NUNCA

NUNCA

12) ¿Considera que los responsables de la empresa se preocupan por mantener elevado su nivel de motivación?

NUNCA

A VECES

CON CIERTA FRECUENCIA

CASI SIEMPRE

SIEMPRE

13) ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción en el puesto que ocupa y tareas que desempeña?

MUY BAJO

BAJO

REGULAR

ALTO

MUY ALTO

14) ¿Cómo calificaría usted la relación con sus superiores?

MALO

REGULAR

BUENO

MUY BUENO

EXCELENTE

15) ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en nuestra empresa?

MUY ALTO

ALTO

REGULAR

BAJO

MUY BAJA

Te pedimos que nos hagas llegar algunos comentarios acerca de aspectos que ayudarían a mejorar nuestro ambiente de trabajo.

ANEXO 5

REGISTRO ACTUAL DE PERFIL DE PUESTO DE LA EMPRESA TRANSPORTE SUCRE S.A.

PERFIL DE PUESTO SUPERVISOR DE DEPÓSITO

EMPRESA TRANSPORTE SUCRE S.A.

PUESTO: SUPERVISOR DE DEPÓSITO 2 Y CD

PUESTO DEL QUE DEPENDE: Encargado de Depósito

PUESTOS A LOS QUE SUPERVISA: Peones, clasificadores de guía, conductores de auto elevadores

REQUISITOS DEL PUESTO:

*** NIVEL DE EDUCACIÓN:**

Secundario Completo – Excluyente

Preferentemente carreras afines – No Excluyente

*** EXPERIENCIA:**

- Un año en puestos similares - No Excluyente

ACTITUDES Y/O APTITUDES:

Responsabilidad

Disciplina y excelencia

Seriedad

Capacidad operativa

TAREAS DEL PUESTO:

Recepción y control de transferencias.

Control de Stock y ordenamiento del depósito.

Control de devoluciones.

Carga y despacho de viajes a clientes.