

CENTRO REGIONAL UNIVERSITARIO CORDOBA IUA

Facultad de Ciencias de la Administración

Licenciatura en Recursos Humanos



TRABAJO FINAL DE GRADO

***“ROTACIÓN EXTERNA DE PERSONAL
EN GESTIÓN EMPRESARIAL SRL”***

MAGALÍ JACQUELINE FONTANA

MARINA SOLEDAD SOBRAL

Alumnas

LIC. JULIO A. VERDE FASSA

Tutor



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha: 17/04/2017
FORMULARIO C

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO.

Título del Proyecto de Grado:

ROTACIÓN EXTERNA DE PERSONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL SRL

Integrantes: Fontana, Magali Jacqueline.

Sobral, Marina Soledad.

Profesor Tutor del PG: Lic. Julio Abel Verde Fassa.

Miembros del Tribunal Evaluador

Flavio Palacios

Susana Barrale

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:

.....

.....

.....



Rotación externa de personal en Gestión Empresarial SRL

“El presente trabajo está dedicado especialmente a nuestras familias, quienes nos han apoyado a lo largo de este camino; a nuestros amigos, quienes nos han alentado constantemente y a los profesores, quienes nos han encaminado hacia un profesionalismo y aprender, constante”



Mediante la presente agradecemos a los miembros de la empresa GESTIÓN EMPRESARIAL SRL por el acompañamiento, la escucha y el tiempo otorgado a nosotras, a lo largo del desarrollo del trabajo de grado.

Resumen

Este Proyecto de Grado fue desarrollado en una empresa familiar, administradora de consorcios y barrios privados, situada en la ciudad de Córdoba.

El objetivo principal de nuestro proyecto es disminuir el elevado nivel de rotación externa que sufre esta organización. Nuestro trabajo se centró en enfoques tales como, motivación, desarrollo, provisión, comunicación, clima organizacional y remuneración y beneficios.

Para elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y poder dar respuesta a este problema, utilizamos diferentes herramientas. Primeramente, la observación directa fue puesta en desarrollo, con ella logramos acercarnos a todas las áreas en diferentes horarios y oportunidades. Posteriormente, se llevaron a cabo entrevistas a varios miembros de la organización. A través de las encuestas pudimos obtener información de parte de todos los miembros de la organización respecto de los temas planteados. Y finalmente, realizamos un análisis documental, explorando la documentación existente.

A partir del diagnóstico obtenido pudimos conocer las razones reales de nuestro tópico, lo que nos permitió la elaboración de propuestas de mejora. En este caso suponemos que los resultados podrán ser apreciados a largo plazo.

Índice.

PRIMERA PARTE: CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO	7
1. INTRODUCCIÓN	8
2. PRE-DIAGNOSTICO	9
3. DELIMITACION PROVISORIA DEL PROBLEMA	10
4. JUSTIFICACIÓN	11
5. OBJETIVOS	12
6. MARCO TEORICO	12
6.1. Clima Organizacional	12
6.2. Rotación Externa de personal	15
6.3. Teorías Motivacionales	22
SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA	28
7. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS	29
8. DIAGNÓSTICO	29
8.1. Resultados por herramientas	30
8.2. Síntesis	56
8.3. Conclusión Diagnóstica	59
9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN	60
9.1. Fundamentos	60
9.2. Objetivo general	60
9.3. Actividades	60
10. CONCLUSIÓN	74
11. BIBLIOGRAFIA	75
12. ANEXO	76

PRIMERA PARTE: CONSIDERACIONES PREVIAS AL DIAGNÓSTICO

1. INTRODUCCIÓN

Nos presentamos como alumnas de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos del Instituto Universitario Aeronáutico para la llevar a cabo el Proyecto de Grado que se titulará “Rotación externa de personal en la empresa GESTION EMPRESARIAL SRL”. Dicho proyecto nos permitirá acceder al título de Licenciadas en Recursos Humanos y nos acercará a la realidad tangible del mundo laboral.

La antedicha organización fue elegida ya que una de las alumnas interventoras asume la actividad de pago a proveedores en la empresa desde hace 3 años. Por ende, contamos con el acceso directo a ella para la recolección de datos, y con el interés de las autoridades en nuestro proyecto de intervención.

La puntualidad que nos acerca a este tópico es, ante nada, la realidad diaria de la organización.

Presentación de la empresa

La empresa de servicios nace en el año 1987, como un emprendimiento familiar y como una de las primeras consultoras en administración de consorcios, situada desde sus inicios en el centro de la ciudad de Córdoba. Próximo a ello, se incorpora la especialidad en gestión y desarrollo de countries y barrios cerrados. Hoy en día, la consolidada empresa familiar, presta también sus servicios a edificios. Todos los establecimientos a los que tiene llegada se encuentran en la ciudad de Córdoba, tanto en la capital como en sus periferias.

Los servicios que presta GESTION EMPRESARIAL SRL son variados y abarca todos los aspectos que surgen en la vivienda de un propietario o inquilino. Estos aspectos comienzan con la generación de expensas a propietarios con el respectivo devengado de servicios de luz, agua, gas, internet, limpieza, seguridad etc. a cobrar. También cumple tareas tales como controles de obras en barrios; administración de morosos; atención al cliente; cobro de expensas; desarrollo de asambleas anuales; balances en sociedades barriales; gestión de cobranzas, tareas técnicas, etc. Para muchas de

estas tareas la empresa cuenta con proveedores que deben ser controlados en su labor y además en sus cuestiones legales, por lo que se lleva un control de documentación de los proveedores y sus empleados a los fines de que estén cubiertos ante la consecución de alguna contingencia por la cual el edificio o el barrio deberán responder por ser solidariamente responsables.

La empresa cuenta con una dotación de 18 empleados que se dividen en las siguientes áreas: área de recepción y caja; área técnica, área contable, área legal, área de archivo.

Los Directores de la empresa consideran un aspecto muy importante a la hora de reclutar personal nuevo, dirigir su búsqueda a jóvenes estudiantes, quienes ingresan a través de diferentes modalidades como pasantías y planes de gobierno cuando se trata de puestos administrativos. Mientras que el reclutamiento a puestos con mayores responsabilidades como, por ejemplo, abogados, se dirige a personas recibidas y matriculadas recientemente. Esto refleja que la mayoría de la dotación en la empresa se encuentra entre edades de 18 a 38.

La empresa carece de un área de recursos humanos, por lo que la mayoría de las actividades propias de esta área que se llevan cabo en la organización, son ejecutadas por los Directivos.

2. PRE-DIAGNÓSTICO

El tema a desarrollar fue consensuado y elegido en conjunto con los Directivos a través de las primeras charlas que se dieron con ellos, quienes consideraron este tópico importante de ser tratado, principalmente por los costos que este genera.

El objetivo de nuestro proyecto será realizar una intervención con la finalidad de acompañar a la organización en un proceso de mejora respecto a la retención de personal y el consecuente crecimiento conjunto, de la empresa y los empleados.

Ante este tema a tratar consideramos estar capacitadas por los conocimientos que hemos adquirido a lo largo de la carrera para asesorar a la empresa en esta temática que desean mejorar.

El tema de la intervención surge a partir de que se obtuvieron porcentajes alarmantes sobre la rotación de personal y la disconformidad en el ambiente laboral. Esta información se logra receptar a través de la realización de entrevistas a algunos miembros de la organización, puntualmente a los tres Directivos y a aquellas personas que poseen mayor antigüedad, ya que no existe un registro formal de altas y bajas nos enfocamos en el personal que nos pudiera brindar esta información por su permanencia en la empresa; también realizamos observaciones y cuestionarios a todos los empleados para conocer su motivación de pertenecer en la misma.

El Directorio manifestó su intención por un programa que ayude a la retención del personal ya que considera que es un tema interesante para trabajarlo.

3. DELIMITACIÓN PROVISORIA DEL PROBLEMA

Precedente a delimitar el problema, conjunto a los integrantes de la organización, se han ido descubriendo variables, consecuencias y problemas que dejan al descubierto la rotación externa y que, jamás, fueron tratados, estudiados y tenidos en cuenta para un futuro crecimiento empresarial.

El problema de rotación está disperso en todas las áreas, muchas veces ha sucedido y sigue sucediendo que, en una misma área, abandona más de una persona la organización en un mínimo intervalo de tiempo entre una y otra.

Podemos concluir luego de realizar las distintas entrevistas, que, si bien los Directivos están interesados en una propuesta de mejora para disminuir el nivel de rotación, no reconocen con claridad la profundidad del tema, sus causas y consecuencias, ya que de momento se contradicen, justificando porqué es buena la rotación que hay actualmente en la empresa y al mismo tiempo mostrándose interesados en disminuirla. Ellos establecen que las consecuencias negativas de las mismas son los

costos, sin tener en cuenta otras variables como la disconformidad de los empleados frente a esta situación.

Concebimos el tema como un tópico contundente para que la compañía logre posicionarse en el mercado competitivo de administraciones pudiendo crecer y llevando el servicio de la organización hacia nuevos rumbos.

4. JUSTIFICACIÓN

La implantación de un Plan de Disminución de Rotación Externa le permitirá a la organización:

Gran estabilidad de los empleados en la organización y la consecuente búsqueda de crecimiento, autonomía, desarrollo profesional en la empresa.

El desarrollo de planes de carrera que logren conciliar el objetivo personal conjunto con los de la empresa.

El puntapié al desarrollo de la gestión de Recursos Humanos sistematizando todos los temas a tratar desde esta área, como por ejemplo selección, capacitación, motivación, evaluación de desempeño y sus respectivos procedimientos.

Generación de un ambiente laboral positivo debido a la relación duradera entre los compañeros.

Alta productividad, con el respectivo conocimiento y capacitación de las tareas, reconocimiento de las metas.

Mantener y mejorar un servicio al cliente eficiente, consciente y eficaz.

Mermer o quitar los costos por rotación en cuanto a la contratación de nuevos empleados, la selección, inducción y seguimientos, además también se tiene en cuenta el control como un costo sobresaliente.

5. OBJETIVOS

Objetivo General:

Realizar una propuesta de intervención con el fin de retener el capital humano y evitar los efectos negativos de la rotación externa en la empresa.

Objetivos Específicos:

Diagnosticar la situación existente en la empresa con respecto a la rotación de personal.

Proveer una propuesta de mejora acorde al diagnóstico con el fin de retener al personal y disminuir la rotación externa.

Establecer recomendaciones para la implementación adecuada del plan de mejora.

Proporcionar criterios para la evaluación del plan, tanto en su implementación como una vez finalizado el mismo.

6. MARCO TEÓRICO

6.1. Clima Organizacional

Existen numerosos autores que se dedicaron al estudio del clima organizacional, por lo tanto, nos encontramos con una gran variedad de definiciones sobre este concepto, en donde no siempre son excluyentes entre sí, sino que, por el contrario, existe un significativo consenso en que el clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano de una organización.

Dorta Quintana, (2013) afirma:

Los primeros en precisar el concepto de clima organizacional fueron Tagiuri y Litwin (1968). A partir de sus ideas podemos afirmar que el clima organizacional es una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: es percibida o experimentada por los miembros de una organización, que influye en sus comportamientos y tiene una duración relativa . (Foro: <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2013/01/definiciones-ydimensiones-del-clima.html>).

Ek González, (2014) afirma:

Litwin y Stringer, (1968) establecen 9 factores que repercuten en el Clima Organizacional:

1. Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etcétera, que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrenta dos los trabajadores en el desempeño de su labor.

La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada uno de nosotros, independientemente del cargo que ocupemos o del oficio que realicemos, si estamos desarrollando la actividad que nos place hacer, nuestra labor siempre será importante, manteniendo la idea de que estamos aportando un grano de arena a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. Recompensa: ¿Qué se recibe a cambio del esfuerzo y dedicación y ante todo de los buenos resultados obtenidos en la realización del trabajo?

Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar que a pesar de que el

salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos “reclamamos” reconocimiento adicional.

4. Desafíos: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones: Estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. Estándares: Un estándar, sabemos, establece un parámetro o patrón que indica su alcance y cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad: Hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos por lograr los objetivos de la organización. (Foro: <https://www.gestiopolis.com/clima-organizacional-orientado-a-la-motivacion/>).

El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la organización.

Robbins (1990) en un intento por delimitar el concepto de clima lo define como la personalidad de la organización y se puede asimilar con la cultura ya que permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas. Frente a esta definición que hace énfasis en la cultura organizacional, cabe resaltar que esta última es considerada como un factor estable y permanente en el tiempo, que diferencia una

organización de otra, disímil al clima que si bien su modificación requiere de tiempo es posible cambiarlo. (Foro: <http://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>).

Chiavenato (2000) afirma:

El clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización. Si la motivación de estos es elevada, el clima organizacional tiende a ser alto y proporciona relaciones de satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. El clima bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción y depresión: en algunos casos puede transformarse en inconformidad, agresividad e insubordinación, típicos de situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente con la organización. El clima organizacional representa al ambiente interno entre los miembros de la organización. (p. 119,120).

6.2. Rotación Externa de personal

Chiavenato (2000) afirma:

El término de rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. (pág. 188).

La rotación externa puede surgir de casos tales como son la muerte del trabajador, jubilación, incapacidad permanente, renuncia del trabajador, despido, mala selección de personal, inestabilidad familiar, creación de nuevos puestos de trabajo, motivos estructurales, entre otras.

En la actualidad, uno de los problemas que preocupan a los ejecutivos de las organizaciones es precisamente el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas.

La rotación de personal puede estar destinada a dotar al sistema con nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para impulsar las operaciones y acrecentar los

resultados o reducir el tamaño del sistema (mayores salidas que entradas) para disminuir las operaciones y reducir resultados.

Sin embargo, a veces la rotación escapa del control de la organización, cuando el volumen de retiros por decisión de los empleados aumenta notablemente. Cuando el mercado laboral es competitivo y tiene intensa oferta, en general aumenta la rotación de personal.

6.2.1. Diagnóstico de las causas de rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y externos de la organización.

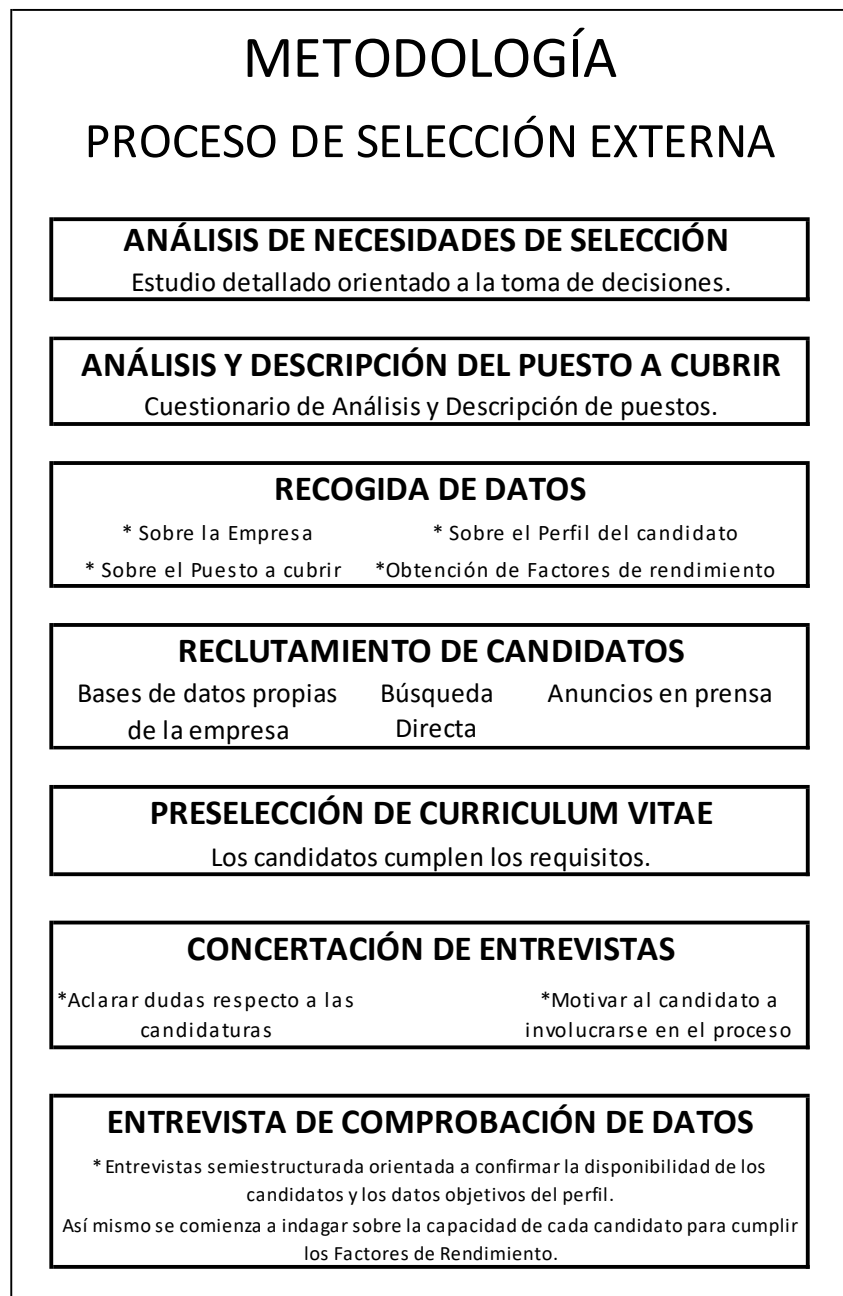
Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, etcétera.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial de la organización, la política de beneficios sociales, el tipo de supervisión ejercido, las oportunidades de progreso profesional ofrecido, el tipo de relaciones humanas existentes, las condiciones físicas del ambiente de trabajo, la moral del personal de la organización, la cultura organizacional, la política de reclutamiento y selección, los criterios de programas de capacitación y entrenamiento, la política disciplinar, los criterios de evaluación del desempeño, el grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

A continuación, ampliaremos los fenómenos que consideramos más relevantes con relación al tema de intervención:

- La Selección de Personal es un sistema integrado, que contempla diversos y simultáneos pasos que, conjuntamente, buscan el fin óptimo que es la incorporación de una persona idónea al puesto y a la empresa.

García Nova, Hierro Diez y Jiménez Bozal, autores de libro “Selección de Personal. Sistema Integrado” explican el proceso de selección externa mediante una serie de pasos a seguir. (p. 52, 53).



PRESELECCIÓN DE CANDIDATURAS

* Los candidatos cumplen el perfil básico y están dispuestos a cubrir el puesto.

ANÁLISIS DE LAS CANDIDATURAS

* Pruebas Profesionales *Test *Morfología
*Ejercicios de Simulación *Grafología *Etc.

PRESELECCIÓN DE CANDIDATURAS

* Los candidatos se ajustan mas al perfil del puesto.
(descartar solo aquellos candidatos que no pasen las pruebas profesionales)

ENTREVISTA/S EN PROFUNDIDAD

* Indagar en las candidaturas para obtener datos fiables acerca de los Factores de Rendimiento y el grado de Integración de los profesionales.

PRESELECCIÓN DE CANDIDATURAS

* Los candidatos se adecuan al puesto.

ELABORACIÓN DE INFORMES

* Datos de identificación Personal.
* Formación Académica y Profesional y conocimientos del Puesto y el Selector.
* Experiencia Profesional y Adaptación al Puesto y al Equipo de Trabajo.
* Resultados e interpretaciones de Test y Pruebas Profesionales.
* Grado de cumplimiento de los Factores de Rendimiento.
* Curriculum Vitae completo y detallado.
(Serán tantos como candidatos hayan pasado a la entrevista en profundidad aunque no todos pasen a la entrevista final).

ENTREVISTA FINAL

* El objetivo es que intervenga/n la/s persona/s con la/s que se va a relacionar directamente el profesional para obtener ese criterio añadido de valoración y certificar la química personal entre ellos.

PLAN DE ACOGIDA

SEGUIMIENTO

- La Evaluación de Desempeño tiene un propósito limitado: evaluar a quien realiza o no un buen trabajo. Sin embargo, en la realidad, dichas evaluaciones son uno de los instrumentos más versátiles que los gerentes tienen a su disposición. Así, pueden tener muchos propósitos y ser beneficiosas tanto para la organización como para el empleado cuyo desempeño es evaluado. Algunos objetivos que se pueden mencionar son: dar a los empleados la oportunidad de analizar regularmente el desempeño y sus normas con el supervisor; proporcionar al supervisor los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un empleado; brindar un formato que permita al supervisor recomendar un programa específico para ayudar a un empleado a mejorar el desempeño; aportar una base para las recomendaciones salariales.

Los usos más comunes de los resultados de la evaluación de desempeño, pueden clasificarse en administrativos y de desarrollo.

Los propósitos administrativos: La evaluación de desempeño brinda información útil para toda la variedad de actividades de administración de recursos humanos. Por ejemplo, fundamentar decisiones de compensación; promoción, transferencia y despido; permite determinar el valor relativo de los puestos y establecer criterios para el proceso de selección.

Las empresas deben mantener registros precisos y objetivos del desempeño de los empleados a fin de defenderse contra posibles cargos de discriminación, relacionados con promociones, determinación de salario y terminación del empleo. Por último, es importante reconocer, que el éxito de todo programa de recursos humanos depende de saber cómo se compara el desempeño de los empleados con las metas que se establecieron para ellos.

Los propósitos de desarrollo: desde el punto de vista del desarrollo individual, la evaluación brinda la retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como mejorar el desempeño. Sea cual sea el nivel de desempeño del empleado, el proceso brinda la oportunidad para identificar los puntos de análisis, eliminar problemas potenciales y establecer nuevas metas para alcanzar un desempeño mayor. Los enfoques más recientes a la evaluación de desempeño hacen énfasis en la capacitación y en los planes de

crecimiento y desarrollo para los empleados. Un enfoque de desarrollo en la evaluación reconoce que el propósito de un gerente consiste en mejorar el comportamiento laboral y no solo en evaluar el desempeño anterior.

Evaluación de 360°: es una innovación reciente en la apreciación del desempeño, según la cual cada empleado es evaluado por las personas de su entorno; esto significa que cualquier persona con la que mantenga cierta interacción o intercambio participa en la evaluación de su desempeño. Este tipo de evaluación refleja los distintos puntos de vista de las personas involucradas en el trabajo del empleado: el superior, los subordinados, los colegas, los proveedores internos y los clientes internos.

- Capacitación es el proceso mediante el cual se estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, destrezas y habilidades.

Según Oscar Juan Blake, en su libro, “La Capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones” este proceso debe responder a cuatro objetivos: que lo que se enseñe responda a una necesidad de la organización; que lo que se enseñe sea aprendido; que lo aprendido sea trasladado a la tarea; y que lo trasladado a la tarea se sostenga en el tiempo. (p. 18).

6.2.2. Determinación del costo de la rotación de personal.

Chiavenato (2000) afirma:

Si el sistema es eficaz en alcanzar los objetivos para los cuales fue diseñado, es importante saber cómo se utilizan los recursos disponibles para alcanzarlos, es decir, la eficiencia en la aplicación de dichos recursos. El sistema que economiza sus recursos sin sacrificar los resultados y objetivos alcanzados tiene mayores posibilidades de ganar continuidad y permanencia.

Uno de los problemas que afronta el ejecutivo en una economía competitiva es saber en qué medida puede, por ejemplo, perder recursos humanos y mantener una política salarial relativamente “barata”. Muchas veces, puede resultar mucho más costoso el flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal para mantener una política salarial restrictiva.

Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe valorar según sus

propios cálculos e intereses básicos. La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. (p. 198).

Costos primarios de la rotación de personal. Se relaciona directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Incluyen:

- Costos de reclutamiento y selección.
- Gastos de emisión y procesamiento de la solicitud de empleado.
- Gastos de mantenimiento de la sección de reclutamiento y selección.
- Gastos en publicación de avisos de reclutamiento.
- Gastos en pruebas de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de servicios médicos.
- Costos de registro y documentación.
- Gastos de mantenimiento de la dependencia de registro y documentación del personal.
- Gastos en formularios, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria, etc.
- Costos de ingresos.
- Gasto de la dependencia de entrenamiento.
- Costo del tiempo que el supervisor de la dependencia solicitante invierta en la ambientación del empleado recién ingresado en su sección.
- Costo de desvinculación.
- Gasto de la dependencia de registro y documentación, relativos al retiro del empleado.
- Costo de las entrevistas de desvinculación.
- Costo de las indemnizaciones.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, pre-aviso, etc.

Costos secundarios de la rotación de personal. Abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica porque sus características son cualitativas en su mayor parte.

- Efectos en la actitud del personal.
- Imagen, actitudes, predisposiciones transmitidas a sus compañeros por el empleado que se inicia.
- Influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y actitud del supervisor.
- Influencia de los dos aspectos en clientes y proveedores.
- Costo extra laboral.
- Gasto de personal extra u horas extras necesarios para cubrir la vacante que se presenta o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia inicial del nuevo empleado.

- Elevación del costo unitario de producción por la deficiencia media provocada por el nuevo trabajador.
- Tiempo adicional del supervisor invertido en la integración y entrenamiento del nuevo trabajador.

Costos terciarios de la rotación del personal. Se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. En tanto los costos primarios son cuantificables y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son solo estimables. Entre dichos costos se encuentra:

- Pérdidas en los negocios.
- Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos en periodo de ambientación. (p. 198, 199, 200, 201,202).

6.3. Teorías Motivacionales

La motivación es el concepto que utilizaremos al describir las fuerzas que actúan sobre el individuo para iniciar y orientar su conducta. Este concepto nos ayudará a comprender el sentido de las conductas que observemos.

Nuestro objetivo será conocer las causas de la rotación externa de personal, y para ello será necesario identificar qué es lo que motiva a los miembros de la empresa a abandonar la misma, o llevar adelante conductas que provocan su desvinculación por decisión de los empleadores.

Según Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. I Donnelly, J.H. (2000), los Directivos han de motivar a un grupo de personas diversas e imprevisibles en muchos aspectos, debido a las diferentes necesidades y objetivos de cada persona.

Las necesidades son carencias que experimenta un individuo en un determinado momento, que impulsan respuestas conductuales.

Los objetivos, o los resultados que el empleado persigue se perciben como fuerzas que atraen a la persona. El logro de los objetivos deseados puede tener como resultado la disminución significativa de las deficiencias en lo referente a las necesidades.

Siguiendo con los aportes de James L. Gibson las teorías de motivación se dividen en dos categorías.

- Las teorías de contenido sobre la motivación se centran en factores intrínsecos de la persona que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. Puntualmente nos basaremos en dos teorías de este tipo; la teoría ERC de Alderfer que categoriza las necesidades como de existencia, relación y crecimiento; y la teoría de los dos factores de Herzberg que establece que la satisfacción en el trabajo es el resultado de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción se deriva de la ausencia de factores externos.
- Las teorías de proceso sobre la motivación describen y analizan como se estimula, se orienta, se mantiene y se detiene la conducta; en esta categorización consideraremos la Teoría del refuerzo de Skinner, donde introdujo el concepto de condicionamiento operante como aquel aprendizaje que ocurre como consecuencia del comportamiento; y la teoría de la expectativa por Víctor Vroom que establece que un individuo tiende a actuar de cierta manera con base en las expectativas de que el acto vendrá seguido por un resultado determinado y en lo atractivo de ese resultado para el individuo. (p. 148)

Cada teoría tiene sus fortalezas y limitaciones, en nuestro trabajo se verán reflejadas principalmente las de Herzberg y Skinner. Debemos concientizar a los Directivos de la organización sobre la relación directa existente entre la motivación y rendimiento del personal, dar a entender como contribuye la motivación al logro de un buen desempeño de los empleados, y por consiguiente al deseo de permanecer en la organización.

Consideramos la motivación como un tema imprescindible para poder entender las causas del problema planteado, como así también poder brindar una solución al mismo, ya que concordamos con Gibson que la motivación es un determinante principal del rendimiento individual.

6.3.1 Teoría de los dos Factores de Herzberg

El psicólogo y asesor en gestión Frederick Herzberg desarrolló la teoría de contenido de dos factores sobre la motivación. Los dos factores son los satisfactorios-insatisfactorios, o los motivadores-higiénicos, o los factores extrínsecos-intrínsecos, dependiendo de quién sea que expone la teoría.

Del trabajo de Herzberg se extrajeron dos conclusiones específicas. En primer lugar, hay un conjunto de condiciones extrínsecas, el contexto laboral. Estas incluyen:

- Salario.
- Seguridad en el trabajo.
- Condiciones laborales.
- Status, los reglamentos empresariales.
- Calidad en la supervisión.
- Calidad de las relaciones interpersonales entre iguales, con los superiores y con los subordinados.

La satisfacción de estas condiciones no motiva necesariamente al empleado. Sin embargo, su ausencia produce insatisfacción entre los trabajadores. Dado que son necesarias para mantener al menos un nivel de ausencia de insatisfacción.

En segundo lugar, están las condiciones intrínsecas, que se refieren al contenido del trabajo. Entre estas condiciones se incluyen:

- Logro.
- Reconocimiento.
- Responsabilidad.
- Ascenso.
- Trabajo en sí.
- Posibilidad de progreso.

La ausencia de estas condiciones no resulta excesivamente insatisfactoria. Sin embargo, su existencia induce elevados niveles de motivación que dan lugar a buenos

resultados laborales, de ahí que reciban la denominación de satisfactorios o motivadores. El término motivación incluye sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de la satisfacción.

Para introducir mayor motivación en el cargo, Herzberg propone enriquecimiento de tareas que consiste en aumentar deliberadamente la responsabilidad, los objetivos y el desafío de las tareas del cargo. En la práctica, el enfoque de Herzberg destaca aquellos factores motivacionales que tradicionalmente han sido olvidados y despreciados por las empresas en los intentos por elevar el desempeño y la satisfacción del personal.

El modelo de Herzberg supone básicamente que la satisfacción en el trabajo no es un concepto unidimensional. Su investigación lleva a la conclusión de que se requieren dos continuos para interpretar adecuadamente la satisfacción en el trabajo. (p. 154).

6.3.2 Condicionamiento operante de Skinner

Skinner considera la psicología como una ciencia natural, como tal tiene por finalidad describir fenómenos observados e investigar las leyes que los relacionan. Su meta es la predicción y el control de lo que el organismo hace o dice.

La teoría de Skinner sostiene que la unidad de conducta es el reflejo, que resulta, de la correlación funcional entre clases de estímulos y respuestas. Tomó como punto de partida el reflejo, y destacó el papel de un tipo concreto de estímulos: los reforzadores. Define el control del comportamiento por sus consecuencias (gratificantes o aversivas), una dimensión ya presente en la ley del efecto de Thorndike.

El objetivismo metodológico y la experimentación son los auténticos pilares que sustentan su conductismo (radical). Su objeto de estudio por lo tanto no son las manifestaciones visibles de la vida mental en los comportamientos, sino la conducta en sí misma, provocada por su relación con el ambiente.

Podemos decir entonces que el condicionamiento operante es la teoría psicológica del aprendizaje que explica la conducta voluntaria del cuerpo, en su relación con el medio ambiente, basados en un método experimental.

Para que se produzca un condicionamiento lo primero que se debe buscar es moldear la conducta en cuestión: la actividad del moldeamiento consiste en lograr sucesivas aproximaciones a la conducta que se desea enseñar.

En la práctica del moldeamiento se busca lograr instaurar la respuesta en cuestión, el mantenimiento de una respuesta, o la extinción o desaparición de ella, el resultado dependerá del tipo de reforzador que se utilice y la forma en que se lo implemente.

El reforzamiento puede implementarse de dos formas, de manera continua, en donde siempre que el sujeto realiza una tarea se le otorga algún tipo de refuerzo. O puede llevarse delante de forma intermitente, en donde el refuerzo que se otorga al sujeto por realizar una tarea, no es constante, sino que ocurre a intervalos. A su vez los intervalos de tiempo en que se refuerza pueden ser intervalos fijos o intervalos variables.

La distinción entre el reforzamiento continuo y el intermitente es muy importante desde el punto de vista práctico. Si se aplica el reforzamiento continuo se puede condicionar la conducta en poco tiempo, mientras que en el reforzamiento intermitente demora más el organismo en aprender. Sin embargo, una vez suprimido el refuerzo, las respuestas adquiridas de modo continuo se extinguen con facilidad, mientras que las respuestas adquiridas de modo intermitente se mantienen durante mayor tiempo.

En cuanto al tipo de reforzador que se utilicen se pueden distinguir de tres tipos: refuerzo positivo, refuerzo negativo y castigo.

El refuerzo positivo se basa en una estimulación placentera o agradable, el negativo en cambio, se basa en una estimulación desagradable, y en ambos casos se incrementa la frecuencia de las respuestas, por eso a ambos se los llama refuerzos, mientras que el castigo disminuye la frecuencia de las respuestas.

El refuerzo negativo está vinculado con el castigo, en el sentido que ambos operan con estimulación desagradable para la persona.

Y por último los reforzadores pueden clasificarse en primarios y secundarios. Los reforzadores primarios están ligados a necesidades biológicas, como, por ejemplo, el alimento, la posibilidad de dormir, evitación de dolor, etc. Los reforzadores secundarios son ligados a necesidades sociales, como una condecoración, el elogio, la atención, el dinero, etc.

SEGUNDA PARTE: DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA

7. CONSIDERACIONES METODOLÓGICAS

El estudio realizado es de tipo descriptivo no experimental. Los instrumentos utilizados fueron observaciones, cuestionarios, entrevistas, y análisis documental.

Las observaciones se realizaron a la totalidad de empleados, y eso nos permitió conocer los hábitos, las diferentes interrelaciones y el flujo actual de comunicación interna. Nos acercamos a la empresa una vez por semana, en distintos horarios y en cada visita nos enfocábamos en un área particular, no obstante, el contexto general que implica el ingreso a la organización también fue tenido en cuenta.

Las entrevistas fueron de tipo semi-cerradas y dirigidas al personal vigente. Por un lado, se buscó conocer la realidad que los Directivos perciben acerca del problema en cuestión y por el otro, reconocer si esta información coincide con la percepción del resto de los integrantes de la empresa.

Los cuestionarios fueron de tipo mixtos y dirigidos al personal de la organización. Se indagó acerca del sentimiento de pertenencia de los empleados, la percepción de estos ante el clima laboral, la motivación con la que cuentan para trabajar, y el porqué de la marcada rotación externa.

Con respecto al análisis documental hemos detectado una insuficiencia, ya que la documentación formal que debiera existir es escasa y carece de orden. No obstante, existe documentación ligada al proceso de Calidad Normas ISO 9000 que la empresa ha emprendido hace ya cuatro años y consta de planillas y formularios que expondremos más adelante. Lo que si nos fue posible visualizar son los legajos del personal con información tal como curriculums, certificados médicos, recibos de sueldo.

8. DIAGNÓSTICO

El diagnostico será estructurado en base a seis temas:

- Motivación Extrínseca – Intrínseca.
- Desarrollo (Capacitación –Desempeño – Carrera).
- Provisión (Reclutamiento – Selección – Inducción).
- Comunicación.
- Clima Organizacional (Cultura Organizacional – Sentido de Pertenencia).
- Remuneración y Beneficios.

8.1. Resultados por herramientas

8.1.1 Observación

- **Motivación Intrínseca - Extrínseca**

Se realizaron observaciones en todas las áreas de la empresa. Ingresando a la organización, se encuentra el área de recepción que, está compuesta solo por una persona, mujer estudiante y joven, cuya tarea consta del contacto inicial con el cliente y atención de llamados tanto de clientes como del personal de la organización. En el mismo espacio físico se encuentra el área de recaudación, que está integrada por una sola persona también, y es quien se encarga de los ingresos y egresos en efectivo de la empresa. Este espacio de la empresa es donde, a diario, se concentra una gran cantidad de gente ya que es aquí donde esperan ser atendidos todos los clientes y proveedores, los mismos esperan parados y amontonados debido al reducido espacio existente. En este espacio es posible visualizar carteles producidos en computadora que, solicitan por favor, a quienes se encuentren esperando, no hablar por teléfono, debido a la contaminación sonora del reducido espacio.

En otro espacio de la empresa se desempeña el área técnica, la cual se encuentra al lado del área de recepción. La misma contiene una ventana de reducido tamaño, y dos puertas que permiten la entrada a este lugar de la empresa desde la recepción y desde la cocina. En el área hay seis escritorios, y en cada uno de ellos se encuentra una computadora que es utilizada por cada uno de los integrantes que constituyen el área. En esta área participa el hijo del Director, quien también es parte de la Dirección.

Se evidenció que el área se encuentra en contacto permanente con el Directorio y su relación más marcada es con el Director General.

En cuanto al área contable, formada por cinco personas que se encuentran en una misma oficina, cada empleado tiene un escritorio y computadora propia. Esta habitación contiene una ventana que da a un patio interno del edificio. La misma está a pocos metros del único baño con el que cuenta la empresa y en frente al área legal. Las diferentes áreas están separadas por un pasillo de no más de dos metros de ancho. El área descrita caracteriza por el llamado telefónico permanente.

Y, por último, el área legal conformada por seis personas, una de ellas parte del Directorio. Aquí como en resto de las áreas, cada trabajador tiene su escritorio y computadora. Esta habitación, en comparación con el resto, es la más pequeña, y contiene un ventanal que da salida a un balcón. Además, en esta área encontramos que está ubicada la heladera que es de uso común de todos los empleados.

En la sala, lugar donde ingresan aquellos clientes a los cuales debe atenderse particularmente por alguna persona de cualquier área, se encuentra el responsable del archivo. Esta persona desarrolla aquí sus tareas de archivo, donde está repleto de carpetas y papeles, en el mismo espacio en donde se realizan atenciones especiales a propietarios, inquilinos y proveedores. Muchas veces se pudo reconocer a varios grupos de personas llevando a cabo distintas tareas en la misma mesa de reuniones. Además, en esta área hay dos fotocopiadoras de uso común.

Todas las habitaciones cuentan con un aire acondicionado, con estantes llenos de bibliógrafos, cestos de basura cada dos personas, una impresora y perchero para bolsos y camperas.

La cocina es de dimensiones sumamente reducidas, en ella hay un horno eléctrico, un microondas, una cafetera, un dispenser de agua, utensilios y vajilla, aceite, sal, vinagre e infusiones como café, leche en polvo, te, mate cocido, etc.

El único baño con el que cuenta la empresa es amplio, tiene un solo inodoro, un bidet, un lavatorio y tiene todos los elementos necesarios como papel higiénico, toalla y jabón. El baño tiene dos muebles, en uno de ellos están guardados los artículos de

limpieza, mientras que en el otro hay paquetes de yerba, azúcar, edulcorante, café, etc.

Las personas que ocupan puestos relativos a la atención al cliente, Recepcionista, Recaudadora y personal de área técnica, en oportunidades se encontraban realizando varias actividades de forma simultánea, tales como atención personal, atención telefónica y sustento al resto de los empleados de la empresa.

Se distinguió una cierta distención en el equipo de trabajo del área legal ya que desarrollaban conversaciones de índole personal, en esta área se encuentra la esposa del Director, quien en varias ocasiones dio lugar a conversaciones de índole extra-laboral.

Por último, se examinó que en el área contable hay poca interacción entre el equipo de trabajo.

Se reconoció que todos los empleados de la empresa tienen un contacto directo y constante con el Director.

Análisis

Existe diferencia en la carga de tareas en los puestos de la empresa. Las áreas de recepción, recaudación y técnica tienen una mayor carga de trabajo en comparación con el área legal. Además, las indicadas, primeramente, son las áreas que ejecutan en si la atención al cliente, por ende, su personal es la cara visible de la organización. Podemos deducir que las áreas tienen formas diferentes de interacción y ejecución del trabajo. Es fácilmente identificable que el Director es quien otorga las licencias o rechazos para varias de las tareas a realizar por parte de los empleados.

Interpretación

En las áreas de recepción y recaudación inferimos en el hecho de que exista desmotivación debido al desgaste emocional que provocan sus propias tareas. La distribución actual de las mismas puede estar provocando cierto descontento en los empleados.

Las áreas de recepción, recaudación y contabilidad, sufren de insatisfacción por condiciones extrínsecas del contexto laboral. Las condiciones del espacio físico no

son las adecuadas, principalmente en el caso de la Recepcionista y la Cajera que tienen que llevar a cabo su trabajo con una multitud de personas, ya sean clientes o proveedores; la atención de llamados externos, ya sean a clientes o proveedores y además la atención telefónica al personal de la organización. Considerando esto no solo una incomodidad para las empleadas sino también un riesgo para la empresa por no tener las precauciones necesarias para el cuidado de la caja.

La empresa cuenta con un solo baño para 21 personas, sin distinción de sexo. Esto no respeta lo mínimo establecido legalmente e influye a todo el personal de la empresa en la insatisfacción por las condiciones extrínsecas del trabajo.

- **Desarrollo (Capacitación – Desempeño – Carrera)**

No hay datos de esta herramienta sobre este tema.

- **Provisión (Reclutamiento – Selección – Inducción)**

No hay datos de esta herramienta sobre este tema.

- **Comunicación**

No existen tableros de anuncios, donde se exponga información que concierne a la organización. Tampoco encontramos comunicación visual expuesta en carteles indicadores para los empleados.

Los empleados consultan de manera permanente al Director antes de ejecutar las actividades que les competen a los fines de que este les dé su aprobación o no. Lo hacen a través de llamados telefónicos o personalmente, por lo que en ocasiones hay varias personas esperando fuera de la puerta de la oficina del Director su turno para ingresar. Además, el teléfono interno de la oficina del Director está constantemente recibiendo llamados.

Presenciamos en varias oportunidades que el Director se dirige a sus empleados con tono irónico y despectivo, esto sucede principalmente en el momento en que algún

empleado intenta explicarle su punto de vista con respecto a algún tema laboral. Ante esta situación, su esposa e hijo asumen el rol de apaciguar el clima tenso que estas contestaciones provocan intentando evitar enfrentamientos entre el Director con alguno de sus empleados.

Contrario a esta situación, observamos entre compañeros una relación de mucha confianza y amabilidad, todos se saludan con un beso, siempre hay alguien dispuesto a preparar un café para el resto, almuerzan juntos sin estar obligados a hacerlo, traen alimentos para compartir con los demás, dialogan sobre cuestiones no solo laborales sino también personales.

Análisis

Dentro de la organización la comunicación se caracteriza por su carácter íntimo, que otorga la gestión familiar de la empresa.

En la mayoría de los casos de interacción, ante la comunicación con el Director existe una tensión y destrato que no se percibe entre pares.

Interpretación

La estructura organizacional plana u horizontal afecta a la comunicación entre pares especialmente, ya que todo lo que involucra a la organización debe pasar por el Director y esto afecta o detiene el flujo adecuado de comunicación entre el resto de los empleados. Se carece del establecimiento de funciones concretas y sus respectivos controles que serían propicios para lograr el alcance de metas y objetivos.

Suponemos que la relación entre pares mencionada con anterioridad puede tener consecuencias negativas y/o positivas en el desarrollo de las tareas. El trato cordial y amable existente entre los pares puede cooperar en la obtención de los objetivos o bien, puede entorpecer el correcto desarrollo de las tareas por cuestiones relacionadas a lo personal.

Los Directivos de la organización no estarían teniendo en cuenta la importancia de la comunicación, ya que esta presenta destrato en muchas ocasiones, en lo que respecta a la relación entre Director y empleados.

Inferimos que la comunicación se ve afectada por estados de ánimo, impulsos, falta de empatía y escucha activa.

Teniendo en cuenta las características analizadas que tiene la comunicación dentro de la organización, deducimos que dificulta el funcionamiento de la misma y la concreción de resultados.

- **Clima Organizacional (Cultura Organizacional – Sentido de Pertenencia)**

Quienes forman parte de la organización son personas de entre 18 a 38 años. Una costumbre permanente de los empleados es almorzar todos juntos diariamente, en un mismo espacio físico, con la administración fuera de servicio.

Los miembros de la organización no comparten un uniforme o distintivo que los relacione. Además, fue posible identificar la diferencia en la vestimenta de aquellas personas con exposición al público y sin esta, ya que las primeras asisten con una vestimenta más formal en comparación con los miembros que no se encuentran en atención al cliente.

No existe un control en el horario de ingreso de los empleados al punto que casi todos ingresan a trabajar minutos después del horario indicado, a excepción del personal de Área de Recepción. Los Directivos de la empresa suelen ingresar alrededor de media mañana (10hs aproximadamente), es decir una hora pasada del ingreso del personal.

Análisis

Las personas que se encuentran en contacto directo al cliente asumen un compromiso mayor que el resto de los empleados, con lo que respecta a su imagen personal.

La mayoría de los empleados no respetan el horario de ingreso, indiferentemente del área en el que se encuentren.

Interpretación

El hecho de que no exista un distintivo o uniforme que identifique al grupo, afecta de manera negativa el sentido de pertenencia de los empleados a la empresa. No es posible determinar propiedades adecuadas y de gran peso en el ambiente interno que sean percibidos por los miembros de la organización y afecten convenientemente sus comportamientos.

Los empleados no respetan el horario de entrada ya que el Directorio no se encuentra en la empresa a la hora del ingreso. Esto es negativo porque el horario de atención al cliente coincide con el horario de ingreso/egreso que debiera respetar el personal, suponiendo que esto afecta a la calidad del servicio que presta la empresa.

- **Remuneración y Beneficios**

No hay datos de esta herramienta sobre este tema.

8.1.2. Entrevistas

Las respuestas a las entrevistas realizadas poseen un enriquecedor contenido técnico para nuestro trabajo en su mayoría, ya que la empresa está dotada por una gran cantidad de personal que son estudiantes avanzados o ya licenciados en Recursos Humanos.

- **Motivación Intrínseca - extrínseca**

- 1) “De mi trabajo me gusta, el contacto directo con los clientes/proveedores, como también mi equipo de trabajo con quienes tengo una amistad. Pero no me gusta el contacto con los Directivos y que a veces tengo que hacer tareas que no me corresponden. Los Directivos influyen negativamente en la motivación de mi trabajo ya que muchas veces toman muchas decisiones para su conveniencia y se olvidan de los clientes y empleados”. Cajera. Estudiante de RR.HH.
- 2) “La motivación en mi puesto de trabajo tiene que ver con la experiencia que adquiero. Pero el maltrato de la gente muchas veces me genera malestar.

Puedo decir que no me siento motivada en mi trabajo y que no existe un plan de motivación por parte de los Directivos, ni siquiera evalúan de forma correcta el trabajo de sus empleados para que podamos saber si estamos haciendo las cosas bien o no.” Recepcionista. Licenciada en RR.HH.

- 3) “Mi puesto de trabajo no me motiva ya que es monótono y requiere de alta responsabilidad en cuanto al manejo de fondos. Considero que tampoco ayuda el hecho de que no exista retroalimentación y las tareas no estén definidas. Sería valioso que hubiera reconocimiento de parte de los Directivos de la empresa ante el trabajo que uno hace”. Responsable de Pago a Proveedores. Estudiante de RR.HH.
- 4) “Tengo mucha responsabilidad en la atención al cliente, a veces suelo estar solucionando inconvenientes de hasta tres clientes a la vez. Las tareas que hago no cuentan con procedimientos establecidos y los problemas que tengo que solucionar son siempre distintos. Siempre el Director me cuestiona cuando hago algo mal”. Responsable de Área Técnica.

Análisis

La mayoría de los consultados acerca de estos tópicos, son estudiantes o Licenciados en Recursos Humanos. Existe coincidencia entre la mayoría de las respuestas en cuanto a la disconformidad de las propias tareas que conlleva el puesto.

La relación entre el Directorio y sus empleados se ve afectada de forma negativa por falta de reconocimiento, retroalimentación y distribución de las tareas.

Interpretación

Existe una desmotivación en todos los entrevistados consultados por este tema, con lo que respecta a las tareas del puesto. Y además existe una insatisfacción referida a la calidad de la supervisión y a las relaciones interpersonales de los empleados con sus superiores. El hecho de que la mayoría de los entrevistados sean estudiantes o licenciados en Recursos Humanos posibilita reconocer falencias aún más marcadas en cuanto al no desarrollo de los activos humanos, es decir, la empresa cuenta con personal especializado y los conocimientos de estos no se aplican, lo que genera desmotivación.

Uno de los factores motivadores detectados es la amistad que existen entre los empleados.

- **Desarrollo (Capacitación –Desempeño - Carrera)**

- 1) “Me capacitó la persona que se retiraba del puesto cuando yo ingresaba. La capacitación fue rápida y pobre. Sería bueno que hubiera un manual donde consultar cuestiones del puesto o de la empresa. En cuanto a la retroalimentación, estimo sería necesaria para ver las falencias y virtudes de los empleados. Mi continuidad en la empresa tiene un fin a corto plazo ya que tengo habilidades no apreciadas y me he formado para desarrollar tareas que podría realizar, pero no me dan lugar para hacerlo”. Recepcionista.
- 2) “Fui capacitada por dos personas diferentes. En un primer momento la persona que se encontraba en recepción fue quien me explicó a que se dedicaba la empresa. Luego mi compañera de área me introdujo en el proceso de la recepción de reclamos y notificaciones. Muchas veces no sabía que hacer porque nadie me decía si atender o no el teléfono, o si responder o no los correos. Al día de estar trabajando me quede sola en el área y no sabía cómo hacer varias de las tareas. Sería bueno que existiera un instructivo respecto de las tareas del puesto y que la capacitación no sea improvisada como en mi caso. Al trabajar en un área que tiene constante contacto con el cliente, me parece importante la capacitación que actualmente no existe. En la empresa no existe una evaluación de desempeño y creo que es un proceso muy necesario para saber si estamos trabajando bien y a su vez podríamos mejorar aquello que ofrecemos a los clientes. Respecto de mi crecimiento en la empresa, creo que podría estar haciendo tareas relacionadas a mi formación, soy Técnica en Recursos Humanos. Por más que en un momento me ofrecí a hacer tareas extras sin necesidad de ser remuneradas económicamente, los Directivos no supieron aprovechar mi propuesta y la de algunas de mis compañeras, nuestra idea era aportar alguna mejoría en la empresa, que para ellos no significaba ningún costo económico, ya que nosotras nos conformábamos con ganar alguna experiencia”. Cajera (que ingreso inicialmente al área técnica).

- 3) “Me capacitó la recepcionista que trabajaba en ese momento. Me introdujo a la empresa a través de una inducción pequeña, con ella supe los nombres de los emprendimientos que se administraban, los números de internos de mis compañeros de trabajo, pero no llegué a reconocer en profundidad el servicio que presta la empresa. Con respecto a la capacitación, considero que es necesaria ya que muchas nuevas disposiciones legales, por ejemplo, las comenzamos a aplicar cuando ya están en marcha. Creo que no existe la posibilidad de crecer profesionalmente ya que hay un techo fácilmente visible y es por eso que deseo desarrollar mis conocimientos profesionales en otra empresa, en donde mis capacidades sean aprovechadas. Estoy en desacuerdo con el proceso de retroalimentación ya que el mismo siempre se basa en aspectos negativos.” Responsable de pago a proveedores.

Análisis

La capacitación que dijeron recibir los empleados fue informal e improvisada y reniegan del hecho de que no exista una capacitación continua, que consideran necesaria. En la mayoría de los casos se considera que la capacidad y habilidad de trabajo es mayor a la que requiere el puesto. La totalidad no se visualiza en un futuro cercano en la empresa. Los entrevistados exponen que el proceso de evaluación de desempeño no se aplica, en general, aunque uno de los entrevistados indica que este se hace presente ante aspectos negativos.

Interpretación

La capacitación que indican los entrevistados responde más a un proceso de inducción que de capacitación. El proceso otorgado a los entrevistados fue insuficiente, ya que no se enseñó aquello necesario para abastecer la necesidad del puesto.

Inferimos que el progreso profesional de los empleados inexistente en la empresa alimenta el deseo de abandonar la organización en un futuro. El proceso de evaluación no existente en la empresa, causa que el empleador no posea la oportunidad de identificar debilidades a mejorar y fortalezas a explotar.

- **Provisión (Reclutamiento – Selección – Inducción)**
- 1) “Fui contratada a través de un plan de pasantías de la facultad. En la primera entrevista, en donde participaron dos de los Directivos, no me hicieron preguntas formales como en otras entrevistas que había tenido. Las preguntas fueron tales como, la conformación de mi familia, que hobbies tenía, si estaba en una relación de pareja y hacía cuanto tiempo. A los cuatro días de eso, me volvieron a llamar para otra entrevista y esa misma tarde me llamaron para confirmarme que comenzaba a trabajar al día siguiente. Sobre mi primer día, puedo decir que participé de un proceso de bienvenida, algo informal y considero que en el mismo deberían involucrarse un poco más, los Directivos”. Cajera.
 - 2) “Ingresé a la empresa por recomendación de una persona que estaba trabajando en la organización. En la primera entrevista estuve con los Directivos y la persona que se retiraba del puesto al que yo aspiraba. En la misma me preguntaron acerca de mi grupo familiar, como me sentía realizando tareas de recepción y que planes tenía a futuro. No obtuve ningún tipo de proceso de inducción, pero considero me hubiera sido muy útil tanto para conocer a la empresa como para sacarme dudas que yo tenía”. Recepcionista.
 - 3) “Me convocaron desde la empresa por un proceso de pasantías de la facultad. La primera entrevista que tuve fue con dos de los Directivos. En esa ocasión me consultaron acerca de la formación de mi familia, de las relaciones personales como por ejemplo de noviazgo. A los días se comunicaron para establecer fecha a una segunda entrevista en la que me indicaron que ingresaría a la empresa y me dijeron las condiciones de los horarios, me presentaron a todo el equipo y me dijeron que, al haber dos puestos vacantes, podría ingresar a cualquiera de los dos, ya sea Auxiliar de área técnica o Auxiliar de área legal”. Responsable de Pago a Proveedores.
 - 4) “Soy primo de la Responsable de Cobranzas. Ella fue quien presento mi Curriculum impreso a los jefes. Me llamaron a los días a una entrevista con la esposa del Director. Me preguntaron acerca de mi familia, mis intereses, mi relación actual y estudios cursados. Ingresé a los pocos días con modalidad

monotributo e inmediatamente comencé a solucionar cuestiones técnicas de clientes”. Responsable de Visita a Edificios.

Análisis

La mitad de las personas entrevistadas fueron contratadas a partir de programas de pasantía de la facultad. La otra mitad ingresó por recomendación de un empleado. La totalidad de los entrevistados son jóvenes estudiantes a quienes, en las entrevistas, se les realizó preguntas principalmente de índole personal. La mayoría indica que el proceso de inducción fue insuficiente.

Interpretación

El hecho de que la totalidad de los entrevistados sean jóvenes estudiantes, remite a la realidad de que la empresa adquiere o recluta “mano de obra barata”. Además, el escenario indica que la empresa recluta personal dedicado al estudio de Recursos Humanos con la intención de “acomodar” a este común denominador en varios o casi todos los puestos vacantes.

El proceso de selección que indican los entrevistados es informal y claramente, las condiciones que importan para ingresar a la empresa son personales y alejadas de las habilidades o capacidades que las personas puedan tener.

- **Comunicación**

- 1) “La comunicación en la empresa es mala con los Directivos porque no se manejan bien y la información en vez de comentarla con la persona indicada, se transmite entre compañeros y llega en última instancia a la persona que corresponde. Creo que es necesario estructurar mejor los canales de comunicación, para el buen funcionamiento de las tareas de cada empleado. En cuanto a la comunicación con mis compañeros considero que es muy buena y si bien en el área de cobranzas estoy sola, tengo contacto permanente con todas las áreas”. Cajera.
- 2) “La comunicación con los Directivos puede darse a través de correos electrónicos o de modo oral. En varias situaciones, los Directivos omitieron

exponer información de vital importancia para el funcionamiento de la empresa, lo que entorpece el trabajo mío y de todos mis compañeros. Por ejemplo, no se comunicó en tiempo y forma cuando un barrio ya dejaba de utilizar el servicio de nuestra empresa por lo que yo seguí realizando las tareas de modo normal, considerando al barrio como parte de nuestra cartera de clientes. Seguramente la comunicación podría mejorar, algunas de las formas son la pizarra en el lugar común, los correos masivos y reuniones mensuales para evaluar desafíos y fallas. La comunicación entre pares es buena, tratamos entre nosotros de mantener un ambiente sano, mejoraría si los rumores no existiesen”. Recepcionista.

- 3) “La comunicación con los Directivos es insuficiente y mala. Los Directivos generan malos entendidos entre nosotros al hablar de sus empleados a sus espaldas con el resto de la empresa, esto me genera una gran incomodidad, y aparte también entorpece el trabajo de todos. Distinta es la relación con mis pares, con ellos entablamos reglas de comunicación que todos respetamos, como, por ejemplo, el hecho de mandarnos correos electrónicos para emitir información relacionada al trabajo para que quede asentada y es de la forma que encontramos de evitar conflictos y malos entendidos”. Responsable de Pago a Proveedores.

Análisis

Los medios de comunicación que dicen utilizar los entrevistados son el trato personal o los correos electrónicos. La totalidad percibe una comunicación insuficiente de parte de los Directores y con irregularidades en los flujos de información. La comunicación entre pares es caracterizada como buena.

Interpretación

La comunicación existente afecta el respeto interpersonal, el buen trato y la cooperación. La comunicación que se establece entre el Director y los empleados afecta negativamente el eficiente desarrollo de las tareas por la información a destiempo, por no remitir información a la/s persona adecuada/s y provocar malos entendidos entre los miembros de la empresa.

- **Clima Organizacional (Cultura – Pertenencia)**

- 1) “Es una empresa familiar que busca que sus empleados trabajen en equipo con la cabeza puesta en la creatividad para el mejor funcionamiento de la empresa en general. Los valores que dicen sostener como empresa no se ven reflejados en la práctica”. Recepcionista.
- 2) “No me siento parte del equipo empresarial ya que la empresa se encamina por lugares deshonestos y eso no coincide con mis principios personales, a veces hasta me genera vergüenza responder por irregularidades”. Contadora.
- 3) “Sé que el ambiente cambió mucho desde que ingresé a la empresa a hoy en día. De eso hace ya cinco años y reconozco que antes se hacían eventos, reuniones, festejos que todos esperábamos con ansias y a los cuales no faltábamos por nada. En cambio, hoy es difícil compartir momentos extra laborales con la Dirección porque cuesta la relación meramente laboral.” Responsable de Área Cobranzas.

Análisis

La totalidad de los entrevistados reconoce una falta de sentido de pertenencia, y en la mayoría de los casos se debe a la incongruencia entre lo que la empresa fomenta de palabra y aquello que concretamente hace. Una de las personas entrevistadas expresa como fue capaz de ver el desinterés de los Directores por generar sentido, apego e identidad en la empresa.

Interpretación

La falta de sentido de pertenencia de los empleados se traduce en el deseo de abandonar la empresa en un futuro cercano. Inferimos que los Directores no son capaces de reconocer el efecto negativo que genera la incongruencia entre lo que se dice y aquello que se hace.

- **Remuneración y Beneficios**

- 1) “No existe relación coherente entre el salario percibido y el trabajo que realizo, porque la responsabilidad que tiene la tarea de mi puesto es alta.”
Responsable pago a proveedores.
- 2) “Considero que el salario que percibo es el adecuado en cuanto a la relación de mi puesto con puestos similares del mercado, pienso que sería bueno la existencia de beneficios extras al salario percibido”. Recepcionista
- 3) “Hay muchas cosas que no se nos pagan, y por ley nos corresponden. Cuestiono que mi sueldo tenga una parte en negro, aparte de que la responsabilidad de manejar dinero amerita una mayor remuneración.”
Cajera.

Análisis

La mayoría de las personas entrevistadas consideran que existe una incoherencia entre la responsabilidad que requiere su puesto con el salario percibido. Evidenciamos que el salario percibido por algunos de los puestos no responde a la ley.

Interpretación

Reconocemos la insatisfacción que produce una inequitativa e incompleta compensación en los empleados.

8.1.3. Encuesta

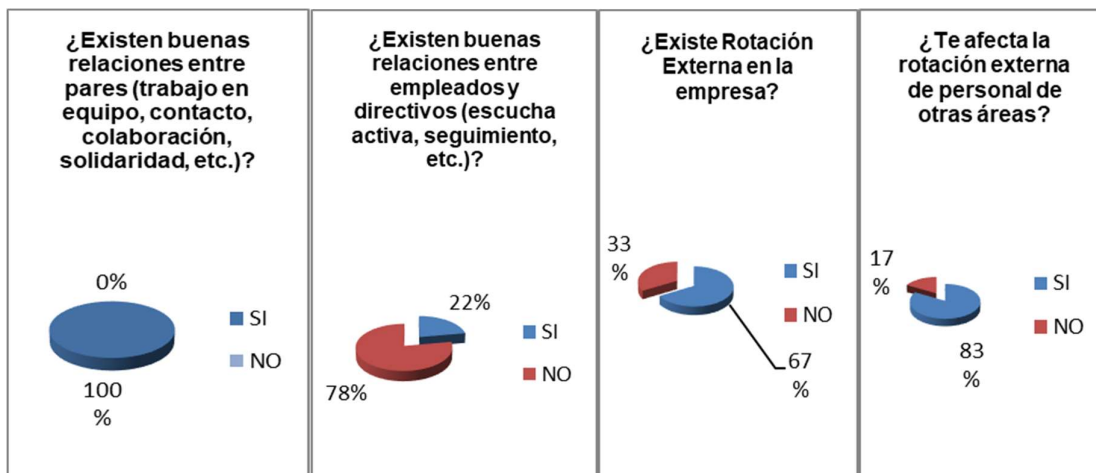
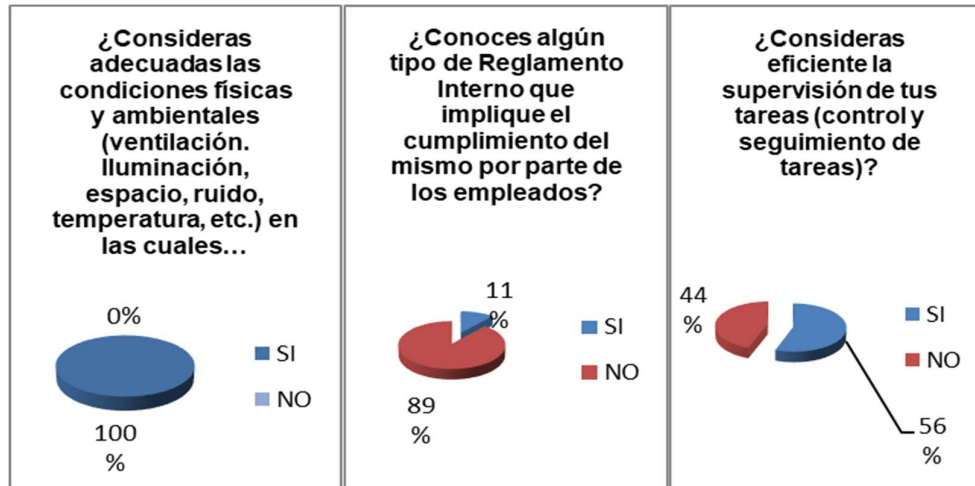
Se realizó una encuesta pretendiendo abarcar los diferentes temas propuestos con un total de 18 empleados encuestados con el siguiente formato:

Con la información obtenida se realizó el análisis de cada tema respetando la estructura del diagnóstico. El análisis será representado mediante gráficos de torta, en donde se apreciará de forma rápida el porcentaje de personas que respondieron “sí” y “no”. A partir de allí elaboramos las interpretaciones correspondientes de cada tema.

- **Motivación extrínseca – intrínseca**

En este punto decidimos dividir por un lado la motivación extrínseca y por otro la motivación intrínseca, para que tanto el análisis como la interpretación sean más claros y precisos.

- **Motivación extrínseca**



Análisis

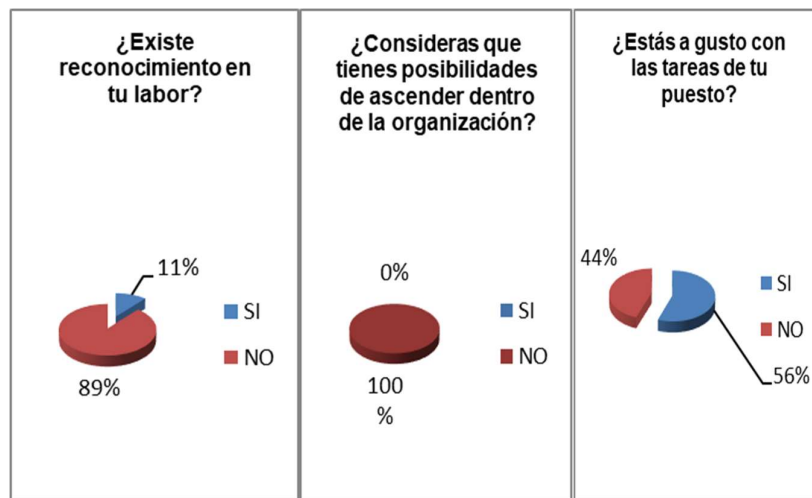
La totalidad de los empleados se sienten satisfechos en lo que respecta a las condiciones físicas y ambientales en donde desarrollan su trabajo (ventilación, iluminación, espacio, ruido, temperatura, etc.). La mayoría están satisfechos en

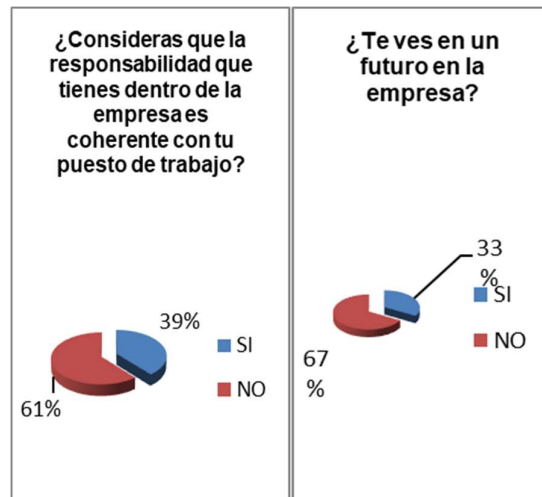
cuanto a la relación con sus compañeros. y, por último, una minoría se encuentra satisfecha con la supervisión de su trabajo, y la relación con los Directivos. En cuanto a la Rotación Externa en sí, la mayoría reconoce que existe y que afecta al desarrollo normal de las actividades de la empresa como así también a sus pares.

Interpretación

Estas condiciones no motivan al empleado, sin embargo, en este caso tanto las relaciones entre pares, como las condiciones físicas y ambientales, generan una satisfacción en los empleados. Sucede lo contrario en el caso de la supervisión, la relación con el Directorio y la existente rotación externa, que genera insatisfacción en miembros de la empresa.

- **Motivación Intrínseca**





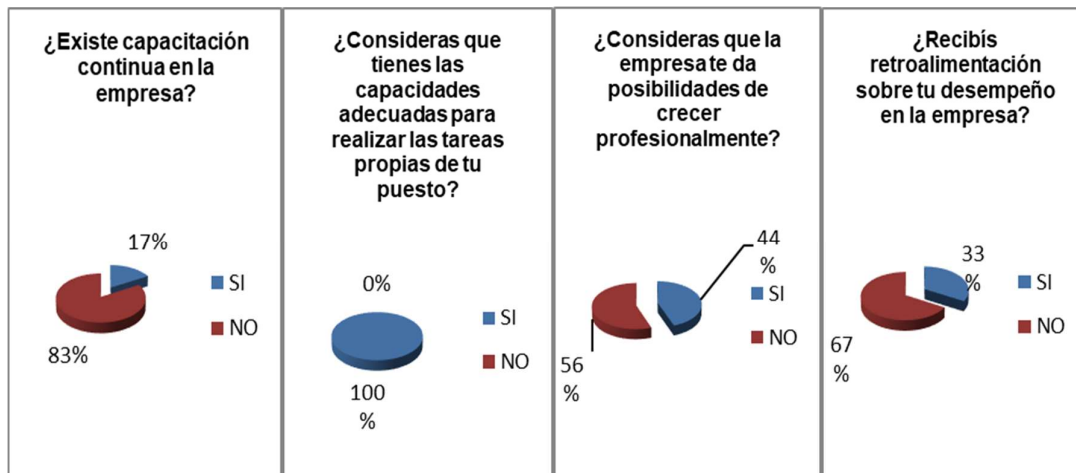
Análisis

La totalidad de los empleados considera la imposibilidad de ascender dentro de la organización, por otra parte, la gran mayoría no se visualiza en un futuro en la empresa. La mayoría experimenta una falta de reconocimiento por su trabajo y considera que no existe una coherencia entre el puesto y la responsabilidad que asume. En cuanto a las tareas que realiza cada empleado, un poco menos de la mitad no se encuentra a gusto con las mismas.

Interpretación

Los miembros experimentan una carencia de sentimientos de realización y crecimiento profesional, debido principalmente a la falta de reconocimiento y la imposibilidad de ascenso dentro de la empresa. Todo lo expuesto genera el deseo próximo de no pertenecer a la empresa.

- **Desarrollo (Capacitación – Desempeño – Carrera)**



Análisis

La totalidad considera que tiene las capacidades para desempeñarse en el puesto de manera adecuada. Un poco más de la mitad del personal supone que no es posible crecer profesionalmente en la empresa. La mayoría reconoce la inexistencia de retroalimentación sobre el desempeño de las tareas, y de un proceso de capacitación continua en la empresa.

Interpretación

La empresa presenta un desgraciado rendimiento en el manejo de las fortalezas y debilidades de los empleados al no ser analizadas y reforzadas mediante retroalimentación. Es posible identificar falencias y nulidad en la estimulación de los trabajadores ante la incrementación de nuevos conocimientos, destrezas y habilidades.

La carencia de posibilidades de ascenso y desarrollo condiciona a los empleados a disminuidos niveles de realización que se manifiestan en la ejecución diaria de las tareas.

- **Provisión (Reclutamiento – Selección – Inducción)**



Análisis

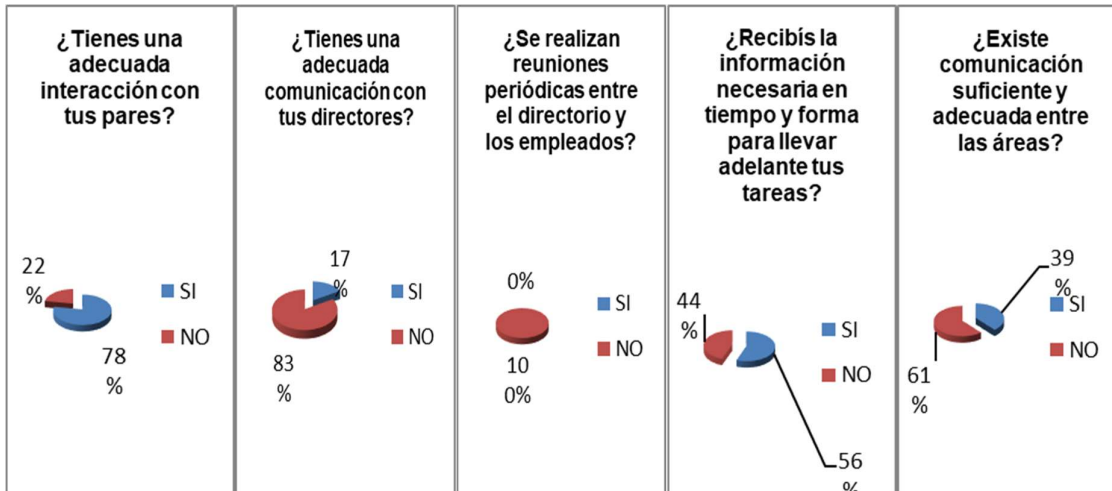
La mayoría de los entrevistados no reconoce haber obtenido lineamientos claros sobre el objetivo y funcionamiento general de la empresa, pero si expusieron reconocer los objetivos de sus puestos de trabajo. La mayoría se encuentra de acuerdo con la modalidad de contratación.

Interpretación

Inferimos que el sistema de provisión no es totalmente eficiente dentro de la organización. Por un lado, cumple con el hecho de que los empleados conozcan las tareas y objetivos de sus puestos, pero no se informa adecuadamente el objetivo y el funcionamiento general de la empresa.

El hecho de que existan empleados que no estén de acuerdo con la modalidad de contratación muestra la existencia de una deficiencia en el proceso de selección.

- **Comunicación**



Análisis

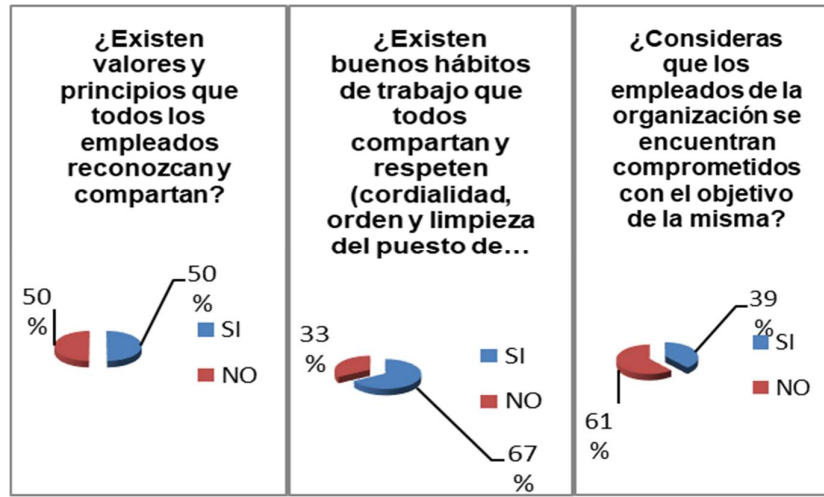
La mayoría considera que existe una buena comunicación entre compañeros, sin embargo, al mismo tiempo manifiestan que la comunicación entre áreas no es suficiente y adecuada. Un poco menos de la mitad consideran que la información necesaria para llevar adelante sus tareas no es recibida en tiempo y forma.

Con lo que respecta a la comunicación con el Directorio la mayoría la califica como inadecuada, y la totalidad plantea la inexistencia de reuniones periódicas entre empleados y Directores.

Interpretación

La efectividad y productividad estarán afectadas por las deficientes relaciones entre empleados y Directores. Es posible distinguir en este punto la presencia de un problema en la comunicación. La carencia de la misma provoca la existencia de un ambiente propenso al conflicto y la insatisfacción en el trabajo por las relaciones interpersonales.

- **Clima Organizacional (Cultura Organizacional – Sentido de Pertenencia)**



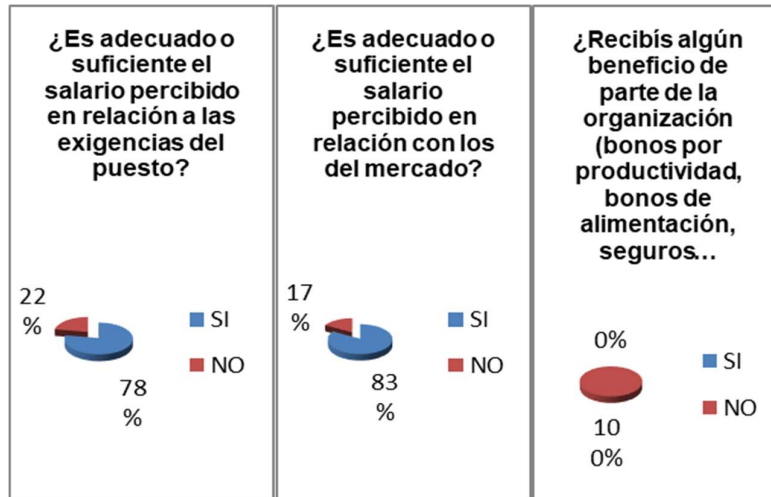
Análisis

La mayoría de los empleados mantienen la creencia de que los miembros de la empresa no se encuentran comprometidos con los objetivos de la misma. La mitad de los trabajadores afirman que no existen valores y principios que todos los empleados reconozcan y respeten. Y, por último, la mayoría reconoce que existen buenos hábitos de trabajo que todos comparten.

Interpretación

Deducimos que, al no permanecer delimitados patrones de conductas, la cultura y el clima organizacional, están afectados al punto de inquietar la personalidad de la organización y provocar incongruencias tanto entre pares, como así también entre pares y Directivos. La organización se encuentra propensa a ser afectada de forma negativa, tanto por su ambiente externo como interno, provocando desestabilidad en aquello que quiere ser.

- **Remuneraciones y Beneficios**



Análisis

La mayoría califica al salario como suficiente y adecuado, tanto en relación a las exigencias del puesto como en comparación a los salarios del mercado. La totalidad acredita la inexistencia de beneficios.

Interpretación

Se encuentra afectada la satisfacción de los empleados por el salario percibido, que es considerado y apreciado por la mayoría de los empleados como adecuado en relación al puesto y al mercado. Sin embargo, no llega a ser un potenciador de la organización ya que no logra con eficacia la retención de los colaboradores, situación que se podría optimizar con la adhesión de beneficios extras al salario.

8.1.4 Análisis Documental

Elevada complejidad aborda el desarrollo de este método, mientras que es uno de los puntos que expondría números certeros en cuanto a la rotación elevada que queremos dar a conocer. Sin embargo, al indagar en el tema fuimos descubriendo algunos registros y documentos que, aunque poco confiables, dan lugar a ahondar un tanto más. También, planillas que son parte del proyecto de calidad Normas ISO 9000 que la empresa inició hace ya cuatro años atrás.

- **Motivación extrínseca – intrínseca**

Lo único relacionado al respecto es un proyecto desarrollado por el Director en el año 2016, el cual consistía en la presentación de propuestas a realizar por los empleados, en grupos de dos personas, con el fin de emitir mejoras para la empresa. Cada equipo realizó su propuesta y estas fueron exhibidas ante toda la empresa para llevar a cabo una votación anónima en donde solo un proyecto ganaría y sería implementado en la empresa. Además de ello, el equipo ganador recibiría un beneficio económico. La propuesta ganadora fue realizada por una Contadora y la Cajera, cuya profesión es Técnica en Recursos Humanos. La idea de este equipo consistía en llevar cabo las siguientes reformas:

- Definir puestos de trabajo y responsabilidades.
- Acrecentar el desarrollo de la comunicación organizacional mediante reuniones periódicas y circulares informativos.
- Recorridos semanales a barrios y edificios marcando la presencia de la organización en los emprendimientos.
- Reducir y organizar horarios de atención de caja para clientes y proveedores.

No existen registros de la implementación total de la propuesta, aunque la única evidencia que reconocemos es la modificación del horario de caja.

Análisis

Desde los comienzos de la organización hasta la fecha el único registro obtenido acerca de planes de motivación ha sido el proyecto 2016 en donde participaron todos los empleados de la organización en ese momento.

Interpretación

La Dirección tuvo una excelente iniciativa con el proyecto 2016 brindando la posibilidad a todos los empleados de participar de forma directa en la mejora de la empresa influyendo de este modo en el compromiso de los miembros para con la empresa. Pero luego esta iniciativa generó desmotivación principalmente en el equipo ganador al no implementarse todos los puntos de la propuesta.

- **Desarrollo (Capacitación – Desempeño – Carrera)**

Existen planillas de asistencia a capacitaciones de Normas ISO 9001 2008 del año 2014-2015, pero no hay documentación que declare el contenido de dicha Capacitación, aunque si cuestionarios que evalúan lo aprendido en la misma. Las planillas de procesos de inducción se ejecutan desde la implementación de las Normas ISO. Hay un registro de procesos de inducción de solo 5 personas que datan del 2016-2017.

Existen certificados de la participación en cursos tales como “Taller de ganancias de 4ta categoría y DDJJ del empleado”; “Taller de análisis de estados contables”; “Taller de ganancias personas jurídicas”; “Taller de contabilidad”; “Taller de inscripciones y liquidación de impuestos”; entre otros.

Análisis

La ejecución de las Normas ISO se lleva a cabo en la empresa desde 2014, aunque las planillas existentes datan del periodo comprendido entre dos años únicamente. Las planillas de inducción no coinciden con la cantidad de empleados que ingresaron desde 2014 en adelante.

Los certificados acreditan formación para personal del área contable, únicamente.

Interpretación

La documentación existente no avala procesos de capacitación adecuados ya que no existen registros del contenido de los mismos, el planeamiento para su puesta en práctica ni la supervisión. Además, los procesos de capacitación son escasos y no existen evidencias de que lo establecido en aquellas capacitaciones sea constante en el tiempo.

- **Provisión (Reclutamiento – Selección – Inducción)**

Existen 2 cajas repletas de papeles de los empleados, como Curriculum Vitae, Declaraciones de domicilio, constancias de Altas de AFIP, Bajas de AFIP, copias de DNI y declaraciones de CUIL, Recibos de Sueldo, Certificados Médicos, Contratos

con Compañía de Seguros, y Exámenes Médicos. Y ninguno de los empleados tiene todos los documentos citados.

Para reconocer en números el nivel de rotación en la empresa, nos centramos en buscar en el desorden mencionado, papeles que acrediten bajas y altas de empleados. La información que pudimos obtener es que, en tres años, se desvincularon once personas, en el año 2015 fueron despedidas dos personas y se retiró una; en el año 2016 se fueron dos personas y en el año 2017, se fueron seis personas por propia voluntad. Estos datos nos arrojan un índice de rotación del 16% en el año 2015, el 11% en el año 2016 y 33% en el año 2017. Los ingresos que pudimos evidenciar con la documentación, responden al año 2017 y fueron cuatro personas.

Existen planillas del proceso de selección que resumen información del Curriculum Vitae de dos personas.

Análisis

Los documentos que constituirían los legajos de los empleados no están ordenados ni completos.

El año 2017 fue el de mayor rotación en la empresa y el único en que los ingresos de personal se respaldan con documentación. Se desconoce el motivo de la inexistencia de las planillas de los procesos de selección del resto de los empleados.

Interpretación

No existe la posibilidad de mantener un seguimiento formal de la relación laboral de cada empleado por lo que pueden desencadenarse situaciones desfavorables ante inspecciones, auditorías o causas judiciales.

- **Comunicación**

No hay datos de esta herramienta sobre este tema.

- **Clima Organizacional (Cultura Organizacional – Sentido de Pertenencia)**

No hay datos de esta herramienta sobre este tema.

8.2. Síntesis

- **Motivación extrínseca – intrínseca**

Las entrevistas demostraron que los puestos y las tareas no coinciden con las personas que los ocupan, ya que se reconoce un malestar en gran parte del personal, que surge del descontento de las propias tareas que demanda el puesto. Tanto en la observación como en las encuestas, esto se evidencia, pero en menor medida.

La mala relación entre los empleados y el Directorio, reconocida en la herramienta de la entrevista, es una de las principales causas de desmotivación de los empleados, sumado a la mala supervisión que hay en la empresa.

La encuesta por su parte demuestra que la falta de reconocimiento, de posibilidad de ascenso, son también aspectos que inducen a la desmotivación de los empleados.

En la relación entre pares, todos los métodos reflejan la existencia de buenas relaciones, e incluso desarrollo de amistades. Este punto es considerado por el personal como un aspecto motivador, positivo de la organización y muchas veces marca la continuidad del personal en la empresa.

En la observación percibíamos que los espacios físicos presentan condiciones inadecuadas, aunque en las encuestas ningún empleado determinó lo mismo, por lo que consideramos que se puede deber a que tienen otras prioridades que generan detrimento en la motivación.

- **Desarrollo (Capacitación – Desempeño – Carrera)**

A través de las herramientas de encuesta y entrevista, se determinó que la capacitación que los empleados reciben al ingresar se caracteriza por ser informal, rápida e improvisada, además no existe un proceso de capacitación continua, lo que afecta a la estabilidad del empleado en la empresa que, en general, quiere seguir capacitándose y enriqueciendo su carrera profesional.

Esto influye en la actividad y el resultado de la empresa, porque no se cuenta con capital humano desarrollado, enriquecido y estimulado a la mejoría constante. Los empleados coinciden en ambas herramientas, en que sus habilidades y competencias no son aprovechadas, lo que imposibilita el crecimiento dentro de la organización, que a su vez provoca el deseo de dejar de pertenecer a la misma a corto plazo.

Mediante las herramientas mencionadas, establecemos que no existen procesos de evaluación de desempeño que permitan que se lleve adelante una retroalimentación adecuada.

El análisis de documentación evidencia la existencia de cursos realizados fuera de la empresa, pero solo relacionadas con el área contable.

- **Provisión (Reclutamiento – Selección – Inducción)**

La entrevista expone que el reclutamiento está orientado a jóvenes estudiantes, y es muy común que utilicen la contratación por medio de pasantías o planes de gobierno, lo que indica que la organización se basa en reclutar mano de obra barata. Se prioriza a personas recomendadas o conocidas por miembros de la organización. El proceso de selección que se lleva adelante carece de formalidad, y el objetivo del mismo se encuentra alejado de conocer las habilidades y capacidades de los posibles ingresantes, dando total prioridad a aspectos personales no relacionados con las tareas a realizar.

En el análisis documental nos encontramos con una desorganización alarmante de los papeles que deberían constituir los legajos de cada empleado.

La inducción se considera por las personas entrevistadas como insuficiente e improvisada, pero las encuestas reflejan una realidad diferente con lo que respecta al conocimiento sobre las tareas y objetivos de los puestos. Esta diferencia en los resultados obtenidos la adjudicamos a que las entrevistas fueron realizadas a personas con conocimientos avanzados en recursos humanos, por lo que el resto de los empleados puede tener una percepción más acotada sobre este proceso. Si concuerda los resultados de las entrevistas y de las encuestas con respecto a la

información sobre el objetivo y funcionamiento general de la empresa al comienzo de la relación laboral, el cual se expresa como insuficiente.

- **Comunicación**

A través de la observación, entrevista y encuesta es posible reconocer que hay un problema en la comunicación organizacional, la misma es caracterizada como mala e inadecuada y esto produce conflictos entre empleados y el Directorio. Las entrevistas y las encuestas muestran que la comunicación es insuficiente y esto repercute negativamente en el eficiente desarrollo de las tareas.

En las entrevistas se pudo rescatar una apreciación importante que reconocía que, la comunicación por parte del Director, se ve afectada por estados de ánimos, un hecho que provoca un ambiente propenso a los conflictos y la insatisfacción en el trabajo.

- **Clima organizacional (Cultura Organizacional – Sentido de Pertenencia)**

La falta de sentido de pertenencia es fácilmente reconocible a través de las herramientas de encuesta y entrevista. En estas, los empleados reconocen no tener elementos que los guíen, ni ideales a los cuales responder. En cuanto a la observación, se ven expuestos aspectos más superficiales relacionados con la vestimenta y horario de ingreso.

- **Remuneraciones y Beneficios**

Existen contradicciones con la información recabada por medio de las entrevistas y las encuestas que refieren a este tópico. Pero podemos afirmar que más allá de la cantidad de personas que se encuentran satisfechas o no con su salario, el mismo no llega a ser un factor de retención para los empleados.

8.3. Conclusión Diagnóstica

En cuanto a las causas de la rotación, reconocemos que el deseo de dejar de pertenecer no tiene marcada relación con cuestiones monetarias sino con cuestiones determinantes de la administración de personas.

De acuerdo con lo desarrollado en síntesis podemos definir diferentes factores que afectan a la elevada rotación externa. Entre los más relevantes, la falta de desarrollo de una carrera profesional induce a los empleados a buscar oportunidades fuera de la organización. Además, los conflictos que se desatan con el Directorio influyen en la decisión de los empleados de pertenecer a la empresa.

Es notable que muchos de los empleados cuentan con la iniciativa o el interés por mejorar la empresa, pero los espacios para desarrollar estas acciones son limitados. Esto, como otras condiciones, produce en los empleados la falta de un sentido de pertenencia para con la firma.

Otra causa, es la falta de formalidad en el subsistema de provisión que provoca desestabilidad entre los puestos y las personas que los llevan a cabo. El Directorio no tiene conciencia de la relación estrecha que existe entre la selección y la rotación.

9. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

“Retener el capital humano y evitar los efectos negativos de la rotación externa en la empresa”

9.1. Fundamentos

Retener el capital humano para que la compañía logre posicionarse en el mercado competitivo de administraciones pudiendo crecer y llevando el servicio que se contempla en la organización hacia nuevos rumbos.

9.2. Objetivo general

Realizar una propuesta de intervención de acuerdo con los resultados del diagnóstico, con el fin de retener el capital humano y evitar sus efectos negativos.

9.3. Actividades

Actividad 1: Compartir con el Directorio los resultados del diagnóstico y la importancia de implementar un plan de motivación. Presentación del Plan de Motivación.

Finalidad

Implementación del plan de motivación en la organización, para disminuir la rotación externa, fomentando el deseo de los empleados a permanecer en ella.

Características

Exponer mediante una reunión los porcentajes de rotación externa de la empresa de los últimos 3 años al Directorio, como así también las principales causas de este hecho. Revelar como nuestra propuesta puede contribuir a disminuir la rotación externa del personal, fomentando el deseo de los empleados a pertenecer a la empresa.

Se presentará un plan de motivación, el cual se centrará en los siguientes temas: Descripción de Puestos, Sistema de Provisión, Capacitación, Comunicación Interna y Registros de Rotación de Personal.

Cada uno de estos tópicos serán tratados de forma detallada e individual en las actividades 2, 3, 4, 5 y 6.

PLAN DE MOTIVACIÓN

	Tema	Propuesta	Finalidad	Recursos	Duración del proceso
2	Descripción de puesto	Desarrollar una descripción de todos los puestos conjuntamente con el Directorio.	Posibilitar la correcta gestión del talento humano.	Planilla de descripción de puesto. Profesional en RR.HH. Reunión para aprobar las descripciones.	Estimado: 1 mes.
3	Sistema de Provisión	Desarrollar el subsistema de provisión acorde a las necesidades de la empresa.	Elegir al mejor candidato para el puesto e integrarlo óptimamente a la organización.	Redefinición de Descripciones de puestos. Profesional en RR.HH. Planilla de Valorización. Manual de Inducción.	Estimado: 3 semanas
4	Capacitación	Establecer pautas para la capacitación del ingresante.	Lograr el óptimo desempeño de los nuevos trabajadores.	Trabajador encargado de capacitar a su compañero. Área dispuesta a contribuir en el proceso.	Estimado Caja y Archivo: 1 semana. Estimado Recepción: 2 semanas. Estimado Área Técnica, Legal y contable: 3 semanas.
		Determinar las necesidades de capacitación de los	Definir necesidades reales de	Evaluación 360° (Planillas p/ Empleados y	Estimado: 5 meses.

		empleados mediante la Evaluación de Desempeño.	capacitación en la empresa.	Empleadores y p/ Clientes). Profesional en RR.HH	
5	Comunicación interna	Definir nuevos medios de comunicación Interna.	Mejorar la comunicación dentro de la organización y la relación entre empleadores y empleados.	Reunión diaria entre Directivos. Reunión mensual con todos los empleados. Aplicaciones informáticas. Cartelera con diferentes temáticas. Prof. En RR.HH. Buzón de sugerencias.	Reunión entre Directivos Estimado: 1 hora. Reunión mensual Estimado: 2 horas. Revisión de buzón de sugerencias cada 15 días.
6	Registro de egresos e ingresos de personal.	Conformar un registro de ingresos y egresos del personal en la organización.	Conocer el nivel de rotación externa que existe en la organización.	Planilla de ingresos y egresos de personal. Profesional en RR.HH	Estimado: 20 minutos.

Criterios de evaluación

- Porcentajes de egresos e ingresos del personal.
- Porcentaje de clientes que dejan de adquirir el servicio que brinda la empresa.
- Porcentaje de clientes nuevos que contratan el servicio (crecimiento de la empresa).
- Evolución del desempeño anual.
- Grado de conformidad del Directorio para con la labor de sus empleados.

Actividad 2: Desarrollar y ejecutar Descripción de Puestos.

Finalidad

Posibilitar la correcta gestión de talento humano.

Características

Consiste definir las funciones, conocimientos, y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos incluidos en la estructura organizacional.

Permite atraer talento calificado y adecuado a las necesidades de la empresa, mientras que brinda claridad en lo que se espera de los empleados.

Sugerencias para la implementación

- ✓ Otorgar el desarrollo del proceso al encargado de Recursos Humanos.
- ✓ Identificar el cargo a relevar: Ubicar el puesto dentro de la estructura de la empresa.
- ✓ Determinar el objetivo del puesto.
- ✓ Recolectar información:
 - Observaciones a cada responsable de puesto durante 2 horas, dos veces a la semana en diferentes momentos de la jornada. Duración máxima: 2 semanas.
 - Entrevistas con los responsables de los puestos actuales durante un estimado de 30 minutos cada entrevista. Duración: 2 días.
- ✓ Plasmar la información recabada en planilla citada en el Anexo. Duración: 1 semana.
- ✓ Reunirse con el Directorio para la definición y consecuente aprobación de las descripciones obtenidas. Duración: 5 días.
- ✓ Disponer en la red común esta información.

Criterios de evaluación

- Éxito en el desarrollo de las tareas por puesto. Y el aumento de la productividad de la empresa.
- Vivencia de un excelente clima y bienestar laboral. Mejoría en la comunicación interna.
- Mejores resultados en las evaluaciones de desempeño.
- Autonomía de la persona en el puesto.
- Éxito en el proceso de selección de personal.

Actividad 3: *Desarrollar un subsistema de Provisión acorde a las necesidades de la empresa.*

Finalidad

Desarrollar el subsistema de provisión acorde a las necesidades de la empresa.

Características

Encontrar al postulante cuyas habilidades y destrezas sean compatibles con el puesto vacante. Además, establecer un proceso de inducción apropiado.

Sugerencias para la implementación

- ✓ Encargar el proceso al profesional en Recursos Humanos.
- ✓ Determinar la necesidad concreta acerca de la nueva incorporación.
- ✓ Recoger datos acerca del puesto, el perfil del candidato, el modo de contratación ofrecido. Estimado: 1 día.
- ✓ Redefinir la descripción de puestos. Estimado: 1 día.
- ✓ Establecer vías de reclutamiento que serán: red de contactos, bolsas de trabajo, convenio con universidades, planes de gobierno y anuncios en periódicos. Este medio se definirá en base a la persona que deba ser reclutada.

- ✓ Publicar la oferta laboral.
- ✓ Recolectar los Curriculum Vitae desde las plataformas y correos electrónicos.
- ✓ Preselección del Curriculum Vitae, considerando solo a los candidatos que cumplen con los requisitos mínimos para cubrir el puesto.
- ✓ Contactar telefónicamente a los preseleccionados, con quienes se entablará una entrevista telefónica para reconocer el desarrollo del postulante frente al cliente.
- ✓ Entrevistar, en una primera instancia, será de modo grupal y de una cantidad no mayor a tres postulantes. La entrevista será semiestructurada y tendrá de soporte un Informe de Valoración dispuesto en el Anexo. Estimado: 5 días.
- ✓ Escoger a quienes se reconozca puedan desarrollar las tareas especificadas por el puesto.
- ✓ Entrevistar a postulados de modo individual. Estimado: 3 días.
- ✓ Elaborar informes para presentar al Directorio, quienes decidirán a quien/es tomar la entrevista final. Estimado: 2 días.
- ✓ Entrevista final. Estimado: 2 días.
- ✓ Enviar correo a los postulados que no serán considerados para ocupar el puesto.
- ✓ Convocar a la persona seleccionada a realizarse los estudios médicos.
- ✓ Comunicar a quien ingresará a la organización vía telefónica y citarlo a comenzar con su actividad en una fecha determinada. Estimado: 1 día.
- ✓ Inducir a la persona al puesto y a la empresa, se tendrá como prioridad dar a conocer principios, valores, normas y objetivos de la organización. Se brindará un Manual de Inducción, presentado en el Anexo, el que se entregará a todo el personal ingresante y se utilizará como recurso adherente material audiovisual. Estimado: 1 día.
- ✓ Será importante para reducir costos en un futuro, desarrollar una base de datos pequeña, donde se pueda encontrar información como datos personales, profesión, experiencia última de aquellos candidatos que se adecuan perfectamente al puesto y a la empresa.

Criterios de evaluación

- El grado de adaptación de la persona al lugar y puesto de trabajo.
- El nivel de desempeño en las tareas y productividad de la empresa.
- La conformidad del Directorio con el nuevo ingresante.
- El tiempo que permanezca el ingresante en la empresa.
- Menores costos de selección en tiempo, exámenes médicos, avisos, impresión de CV.
- Disminución del nivel de ausentismo.

Actividad 4: *Establecer la capacitación del ingresante. Y determinar las necesidades de capacitación de los empleados a partir de la Evaluación de Desempeño.*

Finalidad

Lograr el óptimo desempeño de los trabajadores que ingresan a la empresa, y poder definir las reales necesidades de capacitación que tiene la organización.

Características

Pautas de Capacitación para el Ingresante:

Considerando el tamaño de la organización, la capacitación del ingresante deberá ser asignada a un compañero de área, conocedor de las tareas del puesto vacante a ocupar. Es indispensable la colaboración de las demás personas pertenecientes al área durante este período.

Detección de necesidades de capacitación de los empleados:

Las necesidades de capacitación se conocerán gracias a la ejecución de la evaluación de desempeño, que se ocupará de comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. El método de evaluación de desempeño recomendado es el de 360°, el cual consistirá en obtener la valorización del trabajo

de un empleado por parte de sus compañeros directos, jefes, clientes y autoevaluación. A partir de un documento modelo que se encuentra en el Anexo, cada participante de la evaluación podrá expresar su opinión sobre el desempeño de la persona en cuestión. Esto permitirá conocer las necesidades de capacitación individual de cada miembro de la empresa.

Sugerencias de implementación para la Capacitación del ingresante

- ✓ Detectar al empleado que se encargara de la capacitación del ingresante que mejor conozca las tareas del puesto a cubrir. La selección debe ser una decisión que tome el profesional de RR.HH conjuntamente con el Directorio, basada en el empleado con mejores aptitudes para esta tarea.
- ✓ Notificar al empleado que fue seleccionado para capacitar al ingresante de forma personal, e informar los beneficios y obligaciones que conlleva esta tarea extra, que son las siguientes:
 - *El trabajador encargado de la capacitación del ingresante recibirá un incentivo remunerativo del 10% de su salario por un mes*.*
 - *La duración estimada de la capacitación para cada puesto: Área de Caja y Archivo: 1 semana, Recepción: 2 semanas, Área Técnica, Legal y Contable: 3 semanas.*
 - *El trabajador tendrá como prioridad en este periodo la tarea de capacitar, pero sin abandonar sus tareas diarias.*
 - *Los Directivos solicitarán la colaboración del resto del personal perteneciente al área, por la disminución de la productividad del empleado afectado en la capacitación.*
 - *El empleado puede o no aceptar esta tarea temporal.*
- ✓ Instruir directamente sobre las tareas del puesto durante las horas de trabajo. Se le compartirá a la persona descripción del puesto, objetivos, y los resultados esperados.
- ✓ Se proveerá al ingresante de materiales de librería esenciales para el desarrollo de apuntes, de ser necesarios.

- ✓ Se determinará un lugar de trabajo propio para el nuevo ingresante.
- ✓ Se controlará el desarrollo y resultados de las tareas, de modo aleatorio y durante el primer mes.
- ✓ Se dará apoyo al personal contratado cuantas veces sea necesario.

Sugerencia de implementación para detectar necesidades de Capacitación:

- ✓ La evaluación de desempeño 360° se llevará a cabo mediante encuestas que están presentadas en el Anexo, las mismas brindarán información precisa y verdadera por lo que serán concisas y cerradas. Este proceso será una tarea a cargo del profesional en RR.HH y se realizara de la siguiente manera:

* Reunión con toda la empresa para informar y explicar sobre la evaluación de desempeño que se llevará adelante en la empresa. Se informará a los empleados de la reunión con una semana de antelación. En la misma se detallará paso a paso cómo será el proceso, quien lo llevará adelante, con que finalidad, etc. Es importante que en esta reunión los empleados puedan despejar todas sus dudas con respecto al proceso.

* Encuestas a los clientes: se realizarán en los meses de noviembre y diciembre de cada año. Las mismas están destinadas a todos los clientes de la organización.

* Análisis de las encuestas a los clientes: tarea programada para llevar a cabo en el mes de enero. Realizar estadísticas sobre las respuestas brindadas por los clientes en las encuestas.

* Encuestas a los miembros de la empresa: Se deben ejecutar durante los meses de enero y febrero, en el siguiente orden:

- Evaluación de los Directivos con respecto a sus empleados.
- Evaluación de los compañeros directos.
- Autoevaluación de cada empleado.

* Análisis de las encuestas de los miembros de la organización. En este punto el profesional de RR.HH deberá elaborar por cada empleado una evaluación obtenida por todas las encuestas que se relacionen con su desempeño.

* La devolución a la evaluación de desempeño se realizará a mediados del mes de marzo. La misma constará de dos instancias.

1- Reunir a toda la empresa para dar a conocer los resultados de las encuestas a los clientes. En esta instancia se reflexionará sobre aquellos puntos que deben reforzarse y aquellos que deben mantenerse.

2- Realizar una devolución individual a cada empleado de forma personal.

Criterios de evaluación

- Alto nivel de desempeño del ingresante.
- Excelente nivel de aceptación del área para con el nuevo ingresante.
- Elevado nivel de aceptación del método de evaluación propuesto.
- Elevado nivel de eficacia del programa de capacitación a partir de la detección de las necesidades.

Actividad 5: *Definir nuevos medios de comunicación interna.*

Finalidad

Mejorar la comunicación dentro de la organización y la relación entre empleadores y empleados.

Características

Lograr un sistema de comunicación que sea capaz de llegar a cada uno de los empleados y participantes de la organización. A través de diferentes medios se involucrará a todo el personal con el fin óptimo de reducir rumores, malos entendidos y el uso de canales de comunicación insuficientes y variados.

Sugerencias para la implementación

Flujo de información:

- ✓ Establecer un líder comunicacional para cada Director con un/unas área/s.

DIRECTOR	ESPOSA	HIJO
Area Técnica	Area Legal	Area Contable
		Caja
		Recepción
		Sala

- ✓ Elegir canal de comunicación entre las siguientes aplicaciones (o aquel canal que encuentren más ameno):

TRELLO	ASANA	LYRIA
<ul style="list-style-type: none"> • Personalizar flujos de trabajo para distintos proyectos. • Añadir listas de tareas pendientes en tarjetas. • Asignarse tareas a usted mismo y a sus colaboradores. • Realizar comentarios sobre los distintos elementos con sus colaboradores. <ul style="list-style-type: none"> • Adjuntar archivos de Google Drive y Dropbox. • Cargar fotos y vídeos. • Trabajar sin conexión y los tableros se sincronizarán automáticamente cuando se vuelva a conectar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crea tareas, pendientes, recordatorios y solicitudes estés donde estés desde la aplicación. - Crea proyectos para organizar tus tareas en listas o paneles. - Agrega fechas de entrega, responsables, seguidores, detalles y archivos a tus tareas - Comenta las tareas desde cualquier lugar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crea listas de actividades pendientes y gestiona tus tareas • Sistema de priorización de las tareas (Urgente, Alta, Normal y Baja) • Creación de espacios de trabajo (por ejemplo, privado, trabajo, amigos, etc..) • Asignación de tareas (a colegas o amigos) • Sube adjuntos - tales como imágenes, vídeos o PDFs. • Comentarios y discusiones <ul style="list-style-type: none"> • Notificaciones • Sincronización automática y copia de seguridad de los datos

- ✓ Inducir al uso de la aplicación mediante una capacitación de dos horas, con material audiovisual.
- ✓ Controlar el uso debido de la aplicación.
- ✓ Evaluar la utilidad de la aplicación mediante los resultados obtenidos en el trabajo.

Reunión entre Directivos:

- ✓ Reunión diaria en las primeras horas de la mañana. Duración de aproximadamente 1 hora, en la que participan los integrantes del Directorio.
- ✓ Tratar temas relativos a la agenda diaria.

- ✓ Desarrollar una agenda en la cual dejar plasmados temas de necesaria tratativa.
- ✓ Dejar plasmadas las decisiones tomadas.
- ✓ Unificar un mensaje para emitir.

Reuniones mensuales:

- ✓ Convocar a través de correo electrónico por el Responsable de Recursos Humanos.
- ✓ Realizarlas a fines de cada mes. Con una duración de aproximadamente 1 hora, los días viernes con desayuno de por medio e ingresando a las 8hs.
- ✓ Integrar a los miembros de toda la organización.
- ✓ Llevar a cabo en sala de reuniones.
- ✓ Exponer temáticas relativas al mes anterior y definir desafíos para el mes próximo.
- ✓ Tratar temas indicados en el buzón de sugerencias.

Cartelera:

- ✓ Será de tamaño a 89 centímetros por 200 centímetros.
- ✓ Contendrá las siguientes cuestiones:

GESTION EMPRESARIAL SRL	
<p style="text-align: center;">ORGANIZACIONAL</p> <p>(Se colocaran anuncios tales como, informe de paritarias, feriados y días no laborales próximos, eventos próximos a compartir, información de nuevos clientes adquiridos, etc.)</p>	<p style="text-align: center;">BIENVENIDA</p> <p>(Se dará la bienvenida a un nuevo integrante con fotos y referencias a su persona)</p>
<p style="text-align: center;">PERSONALES</p> <p>(Cada empleado podrá exponer cuestiones personales como números de rifa, ventas personales, cumpleaños, etc.)</p>	<p style="text-align: center;">MOTIVACIONAL</p> <p>(Se expondrán objetivos conseguidos por equipos o persona en particular).</p>

- ✓ Estará disponible en la sala, lugar común a todos los empleados.

- ✓ Estará a cargo del profesional en Recursos Humanos.
- ✓ Sera controlada su actualización por parte del Directorio.

Buzón de Sugerencias:

- ✓ Se colocará un buzón en la sala común conjunto lápiz y papel.
- ✓ Tendrá un cartel de identificación.
- ✓ Tendrá un informe acerca de cómo funciona:

**Este espacio tiene como motivo fomentar la expresión y participación del personal.
¡Los invitamos a dejar sus sugerencias, pensamientos y propuestas, para que podamos saber de
ustedes, sus objetivos por cumplir y todo lo que quieran hacernos saber!
No es necesario que dejen su nombre si no lo desean.**

- ✓ Los mensajes se extraerán una vez cada quince días.
- ✓ Los temas sugeridos se tratarán en reuniones mensuales.

Criterios para la evaluación

- Nivel de participación de parte de los empleados en las reuniones.
- El manejo de la misma información por todos los miembros de la organización.
- La cantidad de empleados que está informado de las cuestiones dispuestas en la cartelera.
- Nivel de atención y ejecución de tareas en base a lo compartido en las aplicaciones utilizadas.
- Cantidad de consejos quincenales recolectados en el buzón de sugerencias.

Actividad 6: *Conformar un registro de ingresos y egresos del personal en la organización.*

Finalidad

Conocer el nivel de rotación externa que existe en la organización.

Características

El registro estará conformado por datos tales como apellido y nombre, edad, sexo, fecha de ingreso, nivel de estudios, puesto que ocupa, participación en rotación interna, fecha de egreso, modo de desvinculación (renuncia o despido), antigüedad.

El registro permitirá la elaboración de estadísticas sobre este tópico. Las mismas proveerán índices de rotación sobre los cuales trabajar.

Sugerencias para la implementación

El registro será desarrollado en una planilla de Excel. Deberá ser llevado a cabo por la persona responsable de la selección y supervisada por el Directorio. La planilla deberá mantenerse actualizada conforme se den los ingresos y egresos en la organización.

Las estadísticas se deben realizar anualmente.

Criterios de evaluación

- Obtención de información certera sobre la rotación de personal.
- La disponibilidad del registro actualizado en el momento requerido.

10. CONCLUSIÓN

Consideramos que nuestro trabajo final de grado aportará una solución a la problemática que atraviesa la empresa con respecto a la gran rotación externa evidenciada, involucrando a los Directivos en la formalización de las actividades propuestas que implican a todos los miembros de la organización.

La finalidad de estas propuestas es lograr que las personas que sean parte de la organización, desarrollen un sentido de pertenencia para con ella y permanezcan en la misma.

La implementación de nuestro proyecto puede convertirse en una estrategia de la empresa enfocada en el capital humano basadas en cuestiones que no habían sido tenidas en cuenta con anterioridad, con fines de mejorar el rendimiento de la empresa en el sector.

Una vez implementada la propuesta, la organización logrará llegar a sus objetivos utilizando de manera eficiente el capital humano.

La realización de este trabajo final ha logrado desarrollarnos como profesionales que inducen a la creatividad en la conducción del capital humano. Aprendimos a través de la carrera universitaria a considerar a este último como el valor fundamental del éxito empresarial.

11. BIBLIOGRAFÍA

- Blake, Oscar Juan. (2015): La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones. Tercera Edición. Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, Idalberto. (2000). Administración de Recursos Humanos. Quinta edición. McGraw-Hill/Interamericana. Bogotá, Colombia.
- Dorta Quintana, Amelia. (7 de enero de 2013). Definiciones y Dimensiones del Clima Organizacional. [Mensaje en un blog]. Centro de Desarrollo Gerencial. Recuperado de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com.ar/2013/01/definiciones-y-dimensiones-del-clima.html>
- Ek González Trinidad del Carmen. (7 de mayo de 2014). Gestipolis. Clima organizacional orientado a la motivación. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/clima-organizacional-orientado-a-la-motivacion>.
- Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. y Donnelly, J.H. (2000): Las Organizaciones. Comportamiento, Estructura y Procesos. Décima edición. Irwin. Madrid, España.
- Robbins, S. P y Judge, T. A. (2013). Comportamiento Organizacional. decimoquinta edición. Pearson, México.
- Cosacov, Eduardo (2015). Introducción a la Psicología, octava edición. Editorial Brujas. Córdoba, Argentina.

12. ANEXO

ENCUESTA

Encuesta sobre Rotación de Personal en Gestión Empresarial SRL.

Estamos realizando nuestro trabajo final de grado, cuyo tema es la rotación de personal. Nos gustaría conocer la opinión de quienes forman parte de la empresa en relación al tópico mencionado. Esto nos ayudará a proponer mejoras a la Dirección y a partir de ello priorizar lo que sostenemos esencial para el desarrollo de la empresa, es decir, el activo humano.

ROTACIÓN EXTERNA DE PERSONAL: El término se usa para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. Es el intercambio de personas que ingresan y salen de una organización.

Instrucciones:

- 1) La encuesta es de carácter individual y anónimo y será procesada por un consultor externo.
- 2) La información que Usted brinde es estrictamente confidencial.
- 3) La encuesta contiene afirmaciones que describen situaciones sobre diversos aspectos de su trabajo y requieren sólo de una respuesta. Sólo de una respuesta.
- 4) Responda de manera espontánea, basada en su propia experiencia. No hay respuestas correctas, ni incorrectas.
- 5) Marque con un círculo la respuesta que considere adecuada.
- 6) En caso de no contar con alguna información, deje el casillero en blanco.

Questionario:

¿Consideras adecuadas las condiciones físicas y ambientales (ventilación, iluminación, espacio, ruido, temperatura, etc.) en las cuales desarrollas tu trabajo? SI - NO

¿Conoces algún tipo de Reglamento Interno que implique el cumplimiento del mismo por parte de los empleados? SI - NO

¿Consideras eficiente la supervisión de tus tareas (control y seguimiento de tareas)? SI - NO

¿Existen buenas relaciones entre pares (trabajo en equipo, contacto, colaboración, solidaridad, etc.)? SI - NO

¿Existen buenas relaciones entre empleados y Directivos (escucha activa, seguimiento, etc.)? SI - NO

¿Existe reconocimiento en tu labor? SI - NO

¿Consideras que la responsabilidad que tienes dentro de la empresa es coherente con tu puesto de trabajo? SI - NO

¿Consideras que tienes posibilidades de ascender dentro de la organización? SI - NO

¿Estás a gusto con las tareas de tu puesto? SI - NO

¿Existe capacitación continua en la empresa? SI - NO

¿Consideras que tienes las capacidades adecuadas para realizar las tareas propias de tu puesto? SI - NO

¿Consideras que la empresa te da posibilidades de crecer profesionalmente? SI - NO

¿Recibís retroalimentación sobre tu desempeño en la empresa? SI - NO

- ¿Desde un principio conociste los objetivos y el funcionamiento de la empresa? SI - NO
- ¿Conociste desde un comienzo el objetivo de tu puesto de trabajo? SI – NO
- ¿Estás de acuerdo con tu modalidad de contratación? SI - NO
- ¿Tienes una adecuada comunicación con tus pares? SI - NO
- ¿Tienes una adecuada comunicación con tus Directores? SI - NO
- ¿Se realizan reuniones periódicas entre el Directorio y los empleados? SI - NO
- ¿Recibís la información necesaria en tiempo y forma para llevar adelante tus tareas? SI - NO
- ¿Existe comunicación suficiente y adecuada entre las áreas? SI - NO
- ¿Existen valores y principios que todos los empleados reconozcan y compartan? SI - NO
- ¿Existen buenos hábitos de trabajo que todos compartan y respeten (cordialidad, orden y limpieza del puesto de trabajo, solidaridad con los compañeros, no interferir en asuntos ajenos, etc.)? SI - NO
- ¿Consideras que los empleados de la organización se encuentran comprometidos con el objetivo de la misma? SI - NO
- ¿Es adecuado o suficiente el salario percibido en relación a las exigencias del puesto? SI - NO
- ¿Es adecuado o suficiente el salario percibido en relación con los del mercado? SI - NO
- ¿Recibís algún beneficio de parte de la organización (bonos por productividad, bonos de alimentación, seguros médicos mayores, etc.)? SI - NO
- ¿Existe Rotación Externa en la empresa? SI - NO
- ¿Te ves en un futuro en la empresa? SI - NO
- ¿Te afecta la rotación externa de personal de otras áreas? SI - NO
- ¿Cuales son según tu punto de vista las principales causas de la rotación externa?

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

Finalmente, agradecemos la participación y sobretodo la sinceridad con la que sabemos han respondido el presente cuestionario. La información obtenida será respetada, valorada y analizada a los fines de concluir un trabajo final que además aporte a la mejora continua de la organización.

¡Gracias por tu tiempo!

Fontana Magali y Sobral Marina.

MANUAL DE INDUCCIÓN

MANUAL DE INDUCCIÓN

GESTION EMPRESARIAL SRL, nace en el año 1987, a través de un Business Plan, donde se genera la Primera Consultora en Administración de Consorcios, la que en breve tiempo incorporaría la especialidad en Gestión y Funcionamiento de Countries, Barrios Cerrados y Propiedad Horizontal, llegando a contar con el número más importante de emprendimientos de estas características dentro de la ciudad de Córdoba.

VISIÓN

Ser los líderes en el mercado de Administración de Countries, Barrios Cerrados Y Edificios en P. H. presentando un servicio profesional y eficiente, logrando en cada administración un buen clima de comunicación, armonía y confianza, características esenciales que nos permitirán ser diferenciados claramente de nuestra competencia.

MISIÓN

Somos una Consultora que, en conjunto con el Comité de Administración y/o los Directores de las S.A., ayudamos a cumplir en su totalidad todas las reglamentaciones y normativas ya sean de índole municipal, provincial y nacional y los aspectos legales que le competen, en un clima de sana convivencia, respeto, buena comunicación y mantener el valor de los activos de nuestros clientes.

GESTIÓN EMPRESARIAL SRL brinda una gran variedad de servicios, entre ellos:

Realiza la liquidación de expensas comunes:

Con la liquidación de cada mes, la unidad funcional recibe una boleta de depósito con el detalle de los conceptos a abonar. La misma dependiendo el consorcio puede ser cancelada entre los días 10-20 (especificado en la boleta de pago), pero de abonarse en días posteriores a la fecha que figura en la liquidación como único vencimiento, se cobrará un recargo, que aparecerá en la boleta del próximo mes.

Los cupones para el pago de las expensas pueden imprimirse desde la página web de la administración, www.depetrisgroup.com, y abonarlas por el sistema Pago Mis Cuentas, RapiPago, Pago Fácil (dependiendo el consorcio) y Link.

Realiza informes mensuales del estado de situación de Barrios y edificios.

La empresa realiza un resumen de gastos claro y completo, incluyendo toda la información necesaria para conocer el estado de situación que detallan gastos, ingresos, morosos, proveedores a pagar, etc

Gestiona morosidad de expensas comunes:

La administración realiza un estricto seguimiento sobre las expensas impagas, hasta agotar todas las instancias extrajudiciales para su cobro, asumiendo las deudas transitoriamente.

Las unidades funcionales que se atrasan en el pago de las expensas, reciben al mes siguiente, una carta de intimación invitándolo a regularizar su situación. En caso de mantener dicha deuda, a los 30 días se le transfiere a un estudio jurídico para una gestión extrajudicial, y una vez transcurridos los 90 días sin un resultado favorable, la deuda pasa a otro estudio jurídico para el cobro por vía judicial.

Mantiene relación con el consejo de Administración o Directorio:

Todo emprendimiento requiere estar vinculado de forma permanente con la Administración a través del Consejo de Administración o Directorio. El mismo debe supervisar los actos del Administrador y acompañarlo en toda su gestión a los fines de lograr las soluciones más eficaces para cada complejo.

Se ocupa del mantenimiento y prevención:

En todo emprendimiento es necesario el control tanto de las instalaciones como de los distintos tipos de servicios para una mejor vida útil de los mismos y un menor costo futuro en reparaciones.

Ejecución de Asambleas ordinarias y extraordinarias:

Lleva a cabo las asambleas obligatorias anuales, donde se tratan temas tales como: la aprobación de cuentas, la exposición del balance, aprobación de obras, y demás tópicos que deben quedar asentados en Libros de Actas.

Atención al público personal en la administración, telefónico y por mail:

Se realizan cualquier tipo de gestiones en atención al público manteniendo una actitud de empatía con el cliente y de respeto; cabe destacar que todos y cada uno de los trabajadores podrá y deberá atender el reclamo de forma personal perteneciente a su puesto de trabajo en caso de que el cliente presentase alguna duda.

Ante una llamada entrante, el receptor deberá consultar primeramente el motivo por el cual se comunica, el nombre de la persona y propietario de que edificio o barrio es. Una vez saldadas estas cuestiones la llamada deberá ser enviada a la persona que corresponda, indicando aquella información que se ha recabado a los fines de interiorizar al empleado en la razón de la llamada externa recibida.

UBICACIÓN DE SUCURSAL

La empresa está radicada en la ciudad de Córdoba Capital, con oficinas en Av. Emilio Olmos III, Piso 2 Of. 3, entre Rivadavia y Alvear.

HORARIO DE TRABAJO

El horario es a partir de las 9:00 hs hasta las 14:00 hs y por la tarde desde las 14:30 hs hasta las 17:30 hs. Entre las 14:00 hs y 14:30 hs es el horario de almuerzo donde los empleados disponen de una sala común de comidas; a su vez en la cocina podrán encontrar microondas, cubiertos y agua.

El horario de atención al cliente es de 9:00 hs a 14:00 y de 15:00 a 17:30 hs.

HERRAMIENTAS DE TRABAJO

Cada empleado cuenta con:

* Un escritorio con una computadora donde podrá desempeñar sus tareas habituales y elementos de librería.

* Una impresora por área; las mismas utilizarán hojas A4 Marca Autor de 0.75 gr.

* Dos fotocopiadoras ubicadas en la sala de reuniones (* instructivo para escanear-fotocopiar que se encuentran en las mismas).

* Cada área cuenta con aparatos telefónicos fijos por donde se realizan las consultas tanto externas como internas. Cabe destacar que una vez ingresada una llamada deberá ser contestada por cualquier integrante del área. La llamada será derivada al área o persona correspondiente.

Teléfono desde exterior: 4280270 (opción 1: Cobranzas, opción 2: Técnica, opción 3: Legal y opción 4: Contable).

NÚMERO DE INTERNO	AREA	NÚMERO DE INTERNO	AREA
101	Cobranzas- Recepcion	111	Aux. Área Legal
114	Caja	106	Área Contable (sociedades y barrios)
112	Área Técnica Barrios	108	Área Contable (Edificios)
113	Área Técnica Edifios	107	SUSANA DEPETRIS
110	Área Legal	105	ALBERTO DEPETRIS

VACACIONES ANUALES

El régimen de vacaciones será otorgado en base a lo establecido por la Ley de Contrato de Trabajo, el empleado deberá solicitar al Directorio las mismas como mínimo 15 días antes.

En su artículo 150:

14 días corridos que no exceda de 5 años.

21 días corridos mayor a cinco años y que no exceda los 10 años.

28 días corridos mayor a diez años y que no exceda los 20 años.

35 días corridos mayor a veinte años.

Reglamento Interno

Registro de Ingreso y Egreso

Todo el personal, deberá ingresar y egresar en el horario estipulado con el Directorio. En el caso de ausentarse deberá presentar certificado médico, en caso contrario será considerado falta injustificada lo que significará el descuento del día en el salario.

Relaciones interpersonales

El respeto, cordialidad y paciencia en el trato entre compañeros son valores que consideramos importantes.

Medidas de Seguridad e Higiene

- ✓ *Se deberán establecer las medidas de higiene y seguridad que determine la Ley de Contrato de Trabajo, La Ley de Seguridad e Higiene en el Trabajo y la Ley de Riesgo de Trabajo referidas a la actividad.*
- ✓ *Los trabajadores no deberán realizar todo acto que pueda poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros o la de los visitantes.*
- ✓ *Por ningún motivo, los trabajadores se presentarán a trabajar durante los periodos de incapacidades temporales por condiciones médicas.*
- ✓ *En la recepción se encontrará el botiquín que se considera necesarios con todas las urgencias que se requieran en caso de accidente o enfermedad, o de un auxilio inmediato.*

Obra Social

La obra social predeterminada será OSECAC, obra social de los empleados de comercio y actividades civiles.

SOLICITUD DE TURNOS

0810-999-0101

De lunes a viernes de 8 a
20 hs. y los sábados desde
las 8 a las 13 hs.

[+ INFORMACION](#)

INFORMACION GENERAL

0800-666-0400

Las 24 horas de los 365
días del año.

Accidentes:

En caso de accidente laboral de un empleado, la empresa deberá notificar a la ART dentro de las 24 horas.

Orden y limpieza:

*Es responsabilidad de **todos** mantener el orden y la limpieza en sus respectivos sectores de trabajo.*

Desarrollo de tareas

*Se espera que nuestros colaboradores cumplan con el trabajo asignado en tiempo y forma. Queda **ABSOLUTAMENTE PROHIBIDO RETIRARSE DEL LUGAR DE TRABAJO – SIN LA DEBIDA AUTORIZACIÓN.***

*Es obligación de la organización cumplir con las fechas y formas de pago establecidas por ley. Se entregará un recibo de sueldo y orden de pago para ser firmado por el empleado y uno firmado por el empleador correspondido. **TODO EN ABSOLUTA CONFORMIDAD CON LA LEY DE CONTRATO DE TRABAJO.***

Vestimenta

Los colaboradores se presentarán con una vestimenta formal y adecuada.

EVALUACION DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 360°

(Confidencial)



I. Datos del Evaluado:

Nombre		Puesto/Cargo	
Oficina/Área		Ubicación Física	

II. Datos del Evaluador:

Relación con el evaluado: (Marque con una X)

Evaluador		Jefe Inmediato		Colega		Autoevaluación	
-----------	--	----------------	--	--------	--	----------------	--

III. Indicadores de Gestión: (Marcar con una X en el recuadro apropiado)

	CALIFICACION(*)					COMENTARIOS
	1	2	3	4	5	
Utilización de Recursos: Forma de empleo de equipos y elementos dispuestos para el desempeño de las funciones (computadoras – impresoras – elementos de librería – escritorios)						
Calidad: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.						
Oportunidad: Entrega los trabajos en tiempo y forma, establecidas.						
Responsabilidad: Realiza las funciones propias del puesto sin necesidad de supervisión y control permanente.						
Toma de decisiones: Toma decisiones en el momento oportuno, guiado de información recabada por sí mismo.						
Aceptación: Asume las consecuencias de su trabajo.						
Conocimiento del trabajo: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del puesto.						
Resolución de problemas: Capacidad para resolver situaciones de contingencia.						

Compromiso Institucional: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales.	1	2	3	4	5	
Sentido de pertenencia: Se encuentra comprometido con la organización.	1	2	3	4	5	
Relaciones entre pares: Comunicación con compañeros respeto.	1	2	3	4	5	
Relaciones con el cliente: Comunicación con cliente.	1	2	3	4	5	
Relaciones con los superiores: Comunicación con los superiores.	1	2	3	4	5	
Iniciativa: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.	1	2	3	4	5	
Confiabilidad: Genera credibilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.	1	2	3	4	5	
Colaboración: Cooperar con los compañeros en las labores diarias.	1	2	3	4	5	
Atención al usuario: Demuestra efectividad ante la demanda del servicio.	1	2	3	4	5	
Trabajo en equipo: Se adapta a trabajar en grupos.	1	2	3	4	5	

(*): (5) = *Excelente*; (4) = *Muy Bueno*; (3) = *Bueno*; (2) = *Regular*; (1) = *Deficiente*

IV. Indique alguna(s) fortaleza(s) y debilidades particulares de la persona en referencia:

V. ¿Qué le sugeriría a la persona en referencia para mejorar su desempeño personal?:

Firma del Evaluador

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Evaluación de Desempeño dirigida al Cliente



Nos gustaría conocer tu opinión acerca del servicio que ofrece Gestión Empresarial SRL. Esto nos permitirá seguir mejorando para Usted,


Marque con una cruz la opción considerada:

	MALO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
Atención Telefónica					
Atención Personal					
Atención E-Mail					
Agilidad de Respuesta					
Resolución de Problemas					
Profesionalismo					
Calidad de Servicio					
Instalaciones					

¡Gracias por su tiempo!!!

GESTION EMPRESARIAL SRL

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

 DESCRIPCIÓN DE PUESTO		Fecha:
1. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO	Estado de Contratación:	
	Temporal	Indeterminado
	ÁREA:	Tiempo Completo
	NOMBRE DEL PUESTO:	Pasantía
	Contratado	Plan de Gobierno
		Monotributista
2. DATOS DEL OCUPANTE DEL PUESTO		
NOMBRE:		
EDAD:		
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:		
ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO:		
PUESTOS DESEMPEÑADOS ANTERIORMENTE EN LA EMPRESA:		
3. FINALIDAD DEL PUESTO		
<i>(Exponer brevemente el objetivo del puesto de trabajo)</i>		
4. FUNCIONES DEL PUESTO		
<i>(Indicar las funciones principales del puesto, utilizando verbos en infinitivo para su descripción)</i>		
Función N° 1:		
Función N° 2:		
Función N° 3:		
Función N° 4:		
Función N° 5:		
5. TAREAS DE CADA FUNCIÓN DEL PUESTO		
<i>(Señalar las tareas realizadas dentro de cada función descrita en el apartado anterior, así como el tiempo dedicado y la frecuencia de cada una de ellas siguiendo las siguientes indicaciones: Tiempo: expresado en el % sobre el total Frecuencia: diaria, semanal, mensual, trimestral, semestral, anual, ocasional)</i>		
Función N° 1:	Tiempo :	Frecuencia:
Tarea 1:		
Tarea 2:		
Tarea 3:		
Tarea 4:		
Tarea 5:		
Función N° 2:	Tiempo :	Frecuencia:
Tarea 1:		
Tarea 2:		
Tarea 3:		
Tarea 4:		
Tarea 5:		
Función N° 3:	Tiempo :	Frecuencia:
Tarea 1:		
Tarea 2:		
Tarea 3:		
Tarea 4:		
Tarea 5:		

Función N° 4:	Tiempo :	Frecuencia:
Tarea 1:		
Tarea 2:		
Tarea 3:		
Tarea 4:		
Tarea 5:		
Función N° 5:	Tiempo :	Frecuencia:
Tarea 1:		
Tarea 2:		
Tarea 3:		
Tarea 4:		
Tarea 5:		
6. FINALIDAD DE LAS FUNCIONES DEL PUESTO		
<i>(Especificar el objetivo que se persigue con cada una de las funciones del puesto)</i>		
Función N° 1:		
Función N° 2:		
Función N° 3:		
Función N° 4:		
Función N° 5:		
7. HERRAMIENTAS UTILIZADAS		
<i>(Especificar los medios materiales necesarios - maquinaria, herramientas informáticas, documentos, impresos, etc. - para realizar las tareas de cada función.)</i>		
Función N° 1:		
Función N° 2:		
Función N° 3:		
Función N° 4:		
Función N° 5:		
8. CONOCIMIENTOS EXIGIDOS PARA EL PUESTO		
a) Conocimientos básicos: <i>(Especificar los conocimientos básicos - nivel de estudios, especialidad, etc. - que son precisos para poder desempeñar adecuadamente las tareas del puesto)</i>		
b) Conocimientos específicos: <i>(Enumerar los conocimientos específicos que se precisa tener para la realización del trabajo)</i>		
c) Idiomas: <i>(Especificar el/los idioma/s requerido/s para el correcto desempeño del puesto)</i>		
d) Formación continua <i>(Indicar si el puesto exige la realización de acciones formativas continuas. Especificar cuales.)</i>		
9. EXPERIENCIA EXIGIDA POR EL PUESTO		
<i>(Indicar la experiencia previa necesaria para desempeñar eficazmente las funciones del puesto.)</i>		
10. RESPONSABILIDAD ECONOMICA		
<i>(Indicar si existe responsabilidad sobre presupuestos económicos.)</i>		

INFORME DE VALORACIÓN

 DEPETRIS group gestión empresarial					
INFORME DE VALORACION					
FECHA:					
PUESTO PARA EL CUAL SE POSTULA:					
NOMBRE:					
EDAD:					
PROVINCIA:					
DOMICILIO:					
ESTADO CIVIL:					
NUMERO DE HIJOS:					
TELEFONO:					
DISPONIBILIDAD HORARIA:					
FORMACION ACADEMICA Y PROFESIONAL:	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
Formación académica general:					
Formación específica:					
Conocimiento del puesto:					
Conocimiento del sector:					
OBSERVACIONES GENERALES					
EXPERIENCIA PROFESIONAL :	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
Experiencia profesional general:					
Experiencia en puesto similar:					
OBSERVACIONES GENERALES					
INTERES Y MOTIVACIONES:	MUY BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	MUY ALTO
Grado de motivación para el puesto:					
Ambición profesional:					
Intereses salariales:					
OBSERVACIONES GENERALES					
Entrevistó:					

PLANILLA DE INGRESOS Y EGRESOS

Registro de Ingreso / Egreso											 DEPETRIS group gestión empresarial
Año:											
N°	Fecha	Ingreso / Egreso	Nombre y apellido	Edad	Nivel de estudios	Sector	Puesto	Modo de contratación	Motivo de desvinculación	Antigüedad	Firma
1											
2											
3											
4											
5											
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											
Total de Ingresos:							Total de Egresos:				

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

