



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**“GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LOS SUBSISTEMAS DE ORGANIZACIÓN Y
DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PARA ACCESORIOS.COM”.**

Alumnas: Gomez, Paula Carolina

Peralta, Carla Dahyana

Docente Tutor: Lic. Palacios, Flavio.

Abril 2017



Índice general

Índice general	2
Índice de gráficos.....	7
Dedicatoria.....	8
Agradecimientos	9
Informe de Aceptación del Proyecto de Grado.....	10
Resumen	11
Glosario	12
Objetivos y alcance del trabajo.....	14
Objetivo General:	14
Introducción	16
Capítulo 1: Presentación de Accesorios.com	18
1.1 Reseña Histórica.....	18
1.2 Ubicación.....	19
1.3 Visión, Misión y Valores.....	20
1.4 Elementos del Subsistema Organización	21
1.4.1 Organigrama.....	21
1.4.2 Socialización.....	23
1.4.3 Diseño de puestos	24
1.4.4 Descripción y análisis de puestos.....	25
1.5 Elementos del Subsistema Desarrollo	27



1.5.1	Programa de inducción en Accesorios.com	27
1.5.2	La Capacitación en Accesorios.com	28
1.5.3	Proceso del desarrollo organizacional	30
1.5.4	El plan de carrera y plan de sucesión	30
1.6	Resumen del capítulo	30
Capítulo 2: Marco Conceptual		33
2.1	Introducción	33
2.2	Administración de Recursos Humanos	33
2.3	Subsistema Organización de Recursos Humanos.....	34
2.3.1	Organigrama	35
2.3.2	La Socialización Organizacional.....	35
2.3.3	Diseño de Puestos.....	38
2.3.4	Descripción y Análisis de Puestos	41
2.3.5	Métodos para la descripción y análisis de puestos.....	43
2.4	Subsistema de Desarrollo de Recursos humanos.....	47
2.4.1	Programas de Inducción.....	47
2.4.1.1	Elementos de un programa formal de inducción.....	48
2.4.1.2	Beneficios de los programas de inducción.....	49
2.4.2	La capacitación	50
2.4.2.1	Objetivos y propósitos de la capacitación.	51
2.4.2.2	Los campos de aplicación de la capacitación.....	52



2.4.2.3 La política de capacitación.....	52
2.4.2.4 Programa de capacitación.	55
2.4.2.5 Modelo estratégico de la capacitación.....	56
2.4.3 Desarrollo Organizacional	60
2.4.3.1 Características del desarrollo organizacional	61
2.4.3.2 Objetivos del desarrollo organizacional.	62
2.4.3.3 Funciones del desarrollo organizacional	62
2.4.3.4 Plan de carrera	62
2.4.3.5 Desarrollo por competencias.....	63
2.4.3.6 Plan de sucesión	63
2.4.3.7 Beneficios del desarrollo organizacional.	63
2.4.3.8 El proceso de desarrollo organizacional.....	63
2.5 Resumen del capítulo.....	65
Capítulo 3: Marco Metodológico.....	67
3.1 Naturaleza de la Intervención	67
3.2 Enfoque de Intervención	67
3.3 Unidad de Análisis y Observación.....	67
3.4 Técnica de Recolección de Información	68
3.4.1 Observación no estructurada.....	68
3.4.2 Entrevista	69
Capítulo 4: Análisis organizacional y diagnóstico.....	71



4.1	Análisis estratégico empresarial	71
4.1.1	Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	71
4.1.2	fuerzas de Michael Porter.....	73
4.2	Políticas Generales	78
4.2.1	Política Salarial.....	78
4.2.2	Política de calidad	79
4.2.3	Política de Proveedores	79
4.3.4	Política Ambiental	79
4.3	Elementos del Subsistema Organización de Recursos Humanos.....	80
4.3.2	Socialización.....	80
4.3.3	Diseño de Puestos.....	82
4.3.3.1	Modelos de Diseño de Puestos	84
4.3.4	Descripción y análisis de puestos.....	85
4.4	Elementos del Subsistema Desarrollo de recursos humanos en accesorios.com.....	88
4.4.1	Programa de inducción en Accesorios.com	88
4.4.2	La Capacitación en Accesorios.com	89
4.4.2.1	Las necesidades de capacitación de la empresa son:.....	92
4.4.3	Proceso del desarrollo organizacional.	93
4.4.3.3	Los beneficios del desarrollo organizacional	95
4.4.3.4	El plan de carrera y plan de sucesión	96
4.5	Resumen del capítulo.....	97



Capítulo 5: Propuesta de Intervención	99
5.1 Elementos del Subsistema de Organización de Recursos Humanos	99
5.1.2 Socialización.....	99
5.1.3 Diseño de Puestos.....	101
5.1.4 Descripción y análisis de puestos.....	106
5.2 Elementos del Subsistema Desarrollo de recursos humanos	116
5.2.1 Inducción	116
5.2.2. Capacitación.....	124
Enfoque estratégico para la capacitación.....	124
5.3 Resumen del capítulo.....	139
Conclusiones de la propuesta de intervención	140
Bibliografía	142
Anexo 1: Entrevista nº 1.	145
Anexo 2: Entrevista nº 2.	148
Anexo 3: Entrevista nº 3.	151
Anexo 4: Entrevista nº 4.	154



Índice de gráficos

Gráfico n° 1 Geolocalización Accesorios.com.....	20
Gráfico n° 2 Organigrama Informal Accesorios.com.....	22
Gráfico n° 3 Descripción y análisis de un puesto.....	46
Gráfico n° 4 Las políticas de capacitación.....	53
Gráfico n° 5 Modelo estratégico de capacitación.....	57
Gráfico n° 6 Análisis FODA, Accesorios.com.....	72
Gráfico n° 7 Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter.....	75
Gráfico n° 8 Propuesta de organigrama formal.....	105



Dedicatoria

Gómez, Paula Carolina

Dedico el presente trabajo de manera especial a mis padres Norma y Enrique que han sabido formarme con buenos valores y han creído en mí siempre.

A mis hermanos, Valeria y Omar que han seguido de cerca cada paso que di. A mis sobrinos y cuñados y a mi familia en general por su apoyo incondicional.

Quiero darles las gracias a mis amigas, quienes estuvieron presentes todos estos años animándome.

Peralta, Carla Dahyana

Quiero dedicarle este trabajo principalmente a mi familia, quienes siempre me han apoyado con espíritu alentador y creyeron en mí incondicionalmente.

Son muchas más las personas que han formado parte de mi vida académica, a las que me encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida.

Quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado y por todas sus buenas energías.



Agradecimientos

El presente trabajo final es el resultado de nuestro esfuerzo conjunto.

Al Instituto Universitario Aeronáutico por darnos la oportunidad de formar parte de su comunidad y poder desarrollarnos como profesionales.

A nuestro tutor del proyecto, Lic. Flavio Palacios.

A la empresa Accesorios.com por permitirnos conocer la organización y aceptar nuestro trabajo, como así también por tener en consideración nuestras propuestas.

A todos ellos, muchas gracias.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
"Gestión Estratégica en los Subsistemas de Organización y Desarrollo en Accesorios.com"

FORMULARIO C



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 20 de abril de 2017

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

"GESTIÓN ESTRATÉGICA EN LOS SUBSISTEMAS DE ORGANIZACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS PARA ACCESORIOS.COM".

Integrantes: Gomez, Paula Carolina - Licenciatura en Recursos Humanos
Peralta, Carla Dahyana – Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Lic. Palacios Flavio

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Dolgonos, Adrián

Vocal: Barrale, Susana

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

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

Gomez, Paula Carolina / Peralta, Carla Dahyana



Resumen

El presente proyecto de grado, contiene una descripción general e historia de la empresa, su nombre, sus comienzos, ubicación geográfica, y sus características más importantes.

A continuación se presenta el marco teórico del trabajo que delimita los conceptos del desarrollo, desde los más generales como administración de recursos humanos hasta los más específicos como análisis y descripción de puestos y la capacitación.

Posteriormente se desarrolla un análisis estratégico empresarial, para conocer su posicionamiento en el mercado, el estudio de las fuerzas que operan en el entorno inmediato de la misma, como así también, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

A seguir se realizó un análisis de la situación actual de la empresa respecto a algunos elementos de los Subsistemas Organización y Desarrollo del departamento de recursos humanos y se reconocieron tareas llevadas a cabo de manera informal.

Al final del trabajo podrá encontrar propuestas de mejoras sobre algunas herramientas que se encuentran dentro del Subsistema Organización y Desarrollo de recursos humanos para formalizar las tareas en Accesorios.com.



Glosario

Capital Intelectual: está compuesto por las personas que trabajan en una organización, los procedimientos y políticas y la valoración que sobre la compañía tiene el mercado en su conjunto: clientes, proveedores y la competencia.

Departmentalización: la departmentalización es un proceso por el cual se agrupan, entre los órganos de una determinada empresa, actividades y funciones similares, y lógicamente, relacionadas. En un primer momento se reparte el trabajo por tareas logrando especialización, a continuación se procede a la departmentalización con el objetivo de lograr una gestión eficiente.

Diseño de puesto: el diseño de puestos se ocupa de estructurar los puestos para mejorar la eficiencia de una organización y aumentar la satisfacción en el trabajo de los colaboradores.

E-Commerce: conocido como comercio electrónico, consiste en la compra y venta de productos y servicios a través de medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas.

Foxbox: es la marca de productos premium que comercializa la empresa, los mismos son diferenciados por su calidad y son de mayor valor económico en comparación de otros productos.

Inducción: la inducción consiste en proporcionar a los colaboradores información básica sobre los antecedentes de la empresa, la información que necesitan para realizar sus actividades de manera satisfactoria.

Organigrama: el organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o una institución, en la cual se muestran las relaciones entre sus diferentes partes, y la función de cada una de ellas, así como la de las personas que trabajan en las mismas.



Puesto: el puesto es un conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades, y condicionales que integran una unidad de trabajo.

Socialización Organizacional: es el proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente los aspectos actitudinales, comportamentales y valorativos que les permiten incorporarse al mundo del trabajo y desarrollar actividades productivas dentro del mismo.

Subsistema de Recursos Humanos: los Subsistemas de RRHH en las organizaciones cuentan con funciones clave bien definidas en donde se trata de alcanzar las principales actividades de componen la administración del personal.



Objetivos y alcance del trabajo

Objetivo General:

- Diseño, descripción e implementación de algunas herramientas que se encuentran dentro de los Subsistemas de Organización y Desarrollo de Recursos Humanos para "Accesorios.com". Con el objetivo de lograr una formalización del departamento, mejorando la utilidad del recurso humano.

Objetivos Específicos:

Para el Subsistema de Organización, los objetivos específicos son:

- ✓ Presentar un organigrama que refleje la estructura organizacional actual de la empresa.
- ✓ Desarrollar un modelo de diseño de puesto acorde a las necesidades de la organización.
- ✓ Realizar el análisis y descripción de puestos para mejorar la coordinación y organización de las actividades de la empresa y poder designar responsabilidades en la ejecución de las tareas.
- ✓ Describir un proceso de socialización que permita lograr la adaptación de nuevo personal.

Para el Subsistema de Desarrollo, los objetivos específicos son:

- ✓ Proponer un programa de Inducción que permita reforzar la información transmitida al momento del ingreso del personal a la empresa, y así afianzar los objetivos organizacionales.
- ✓ Detección de las necesidades de capacitación.
- ✓ Elaboración de un programa de capacitación acorde a las necesidades detectadas.



✓ Diseñar formularios administrativos internos que dejen constancia de los procesos que así lo requieren.

Alcance del trabajo

El alcance geográfico es:

- Temporal: El proceso de intervención y análisis fue realizado desde julio del 2015 a marzo del 2016.
- Geográfico: Abarca a la localidad de Córdoba.
- Organizacional: La empresa Accesorios.com.



Introducción

El departamento de recursos humanos es vital en toda empresa, ya que persigue la función de implantar estrategias organizacionales a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de lograr el éxito de la organización y enfrentar los desafíos que hoy en día se divisan en la competencia mundial.

Dichas funciones son alcanzadas a través de dos Subsistemas. Por un lado el llamado “*Organización*” el cual busca definir la mejor estructura sobre la que se establece la organización, según las necesidades y personas que integran la misma. El segundo, “*Desarrollo*”, plantea mantener una constante formación, entrenamiento, desarrollo profesional y organizacional, para contribuir a la eficiencia de la empresa.

Accesorios.com es una empresa cordobesa, la cual tiene como actividad principal la comercialización de accesorios para celulares y repuestos por mayor y menor. Esta organización cuenta con una trayectoria de más de 7 años en el mercado de estos productos.

En un primer contacto con la organización se detectó la falta de un departamento de Recursos Humanos formal, consecuentemente esto produjo en la empresa que las actividades y tareas de la Gestión de Recursos Humanos no se realizaran en forma estructurada, sistematizada, planificada y/o registrada, impactando en los procesos de inserción, adaptación y desarrollo del personal.



Capítulo 1



Capítulo 1: Presentación de Accesorios.com

1.1 Reseña Histórica

Accesorios.com es una empresa del rubro comercial dedicada a la venta de accesorios para celulares y repuestos al por mayor y menor. El negocio fue fundado a manos de Gastón Merlo y Manuel Trobbiani en el año 2008, sobre la base de dos pilares: por un lado la comercialización de accesorios para todo tipo de telefonía móvil; y por otro, el servicio de reparación de dispositivos.

El negocio surgió como producto de la idea de estos dos emprendedores que vieron un fuerte potencial en el negocio de los accesorios para teléfonos celulares, en un momento en el cual esta industria comenzaba a masificarse en Argentina. En el 2012, sus fundadores cedieron el negocio a sus hijos Francisco y Santiago Trobbiani quienes incorporaron a un tercer socio Ulises Acevedo procediendo a formar una Sociedad de Responsabilidad Limitada, su evolución se ha mantenido en constante crecimiento desde entonces.

Accesorios.com, actualmente ofrece a sus clientes la más amplia gama de accesorios para dispositivos móviles (Teléfonos Celulares, GPS y Tablets) de escala media y alta, abarcando todas las marcas de primera línea como: Samsung, Apple, Motorola, Nokia, Sony y LG. Con sus productos llegan a proveer a propietarios de negocios minoritas de toda la ciudad.

La empresa cuenta hoy con un equipo de personas orientadas principalmente, a la venta y al servicio de atención al cliente. En total está conformada por 40 personas, de los cuales 3 son socios, 6 encargados y 31 colaboradores distribuidos en sus 6 sucursales.

La organización está en constante búsqueda de oportunidades, tal es así que llevan adelante la venta y distribución del servicio “DIRECTV” prepago, mediante la comercialización de antenas satelitales para acceder al servicio de TV, como una



prestación extra a lo que ofrecen. Para éste año tienen como objetivo estratégico la apertura de un nuevo local. A la par, se encuentra en proceso de rediseño de su página web, para incorporar una plataforma de e-commerce.

1.2 Ubicación

La empresa está estratégicamente ubicada en la zona céntrica de la Ciudad de Córdoba. Posee un local central y mayorista que está en la Calle Rivadavia al 150, aquí se encuentra ubicado el depósito de los diferentes productos, y es donde se realiza el proceso de logística dirigido a todas las sucursales.

Al estar instalados en la zona peatonal del centro de Córdoba, existe un gran número de establecimientos que proporcionan una oferta variada tanto en productos como en precios, generando una desventaja para la empresa a nivel de competitividad, pero un desafío por superar a nivel organizacional.

Por otro lado, la ubicación de la empresa en una zona de tráfico peatonal muy intenso representa una oportunidad de mercado. Además, cada local tiene una visibilidad óptima, agradable, arquitectura y una buena iluminación orientadas a atraer la atención del comercio.

Direcciones de las sucursales:

- 1) Rivadavia 150. Local 55, Centro. Capital, Córdoba.
- 2) San Martín 7, Centro. Capital, Córdoba.
- 3) 9 de julio 267, Centro. Capital, Córdoba.
- 4) 25 de mayo 9, Centro. Capital, Córdoba.
- 5) 25 de mayo 147, Centro. Capital, Córdoba.
- 6) Deán Funes 136, Centro. Capital, Córdoba.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO "Gestión Estratégica en los Subsistemas de Organización y Desarrollo en Accesorios.com"

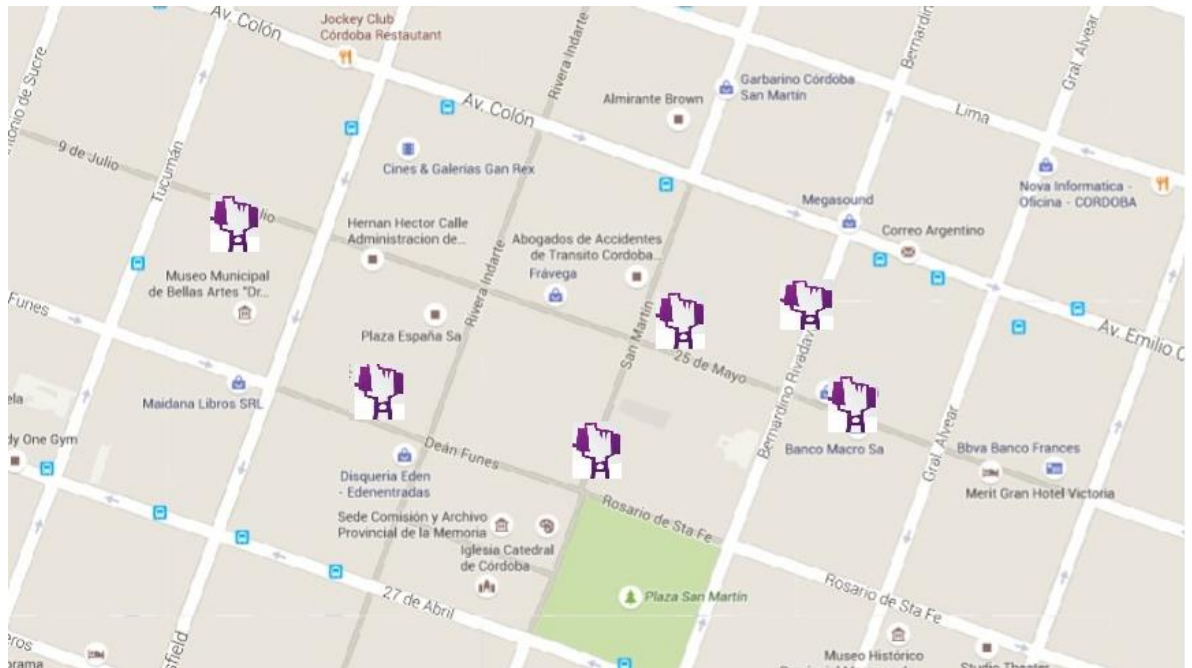


Gráfico n°1. Geolocalización Accesorios.com

Fuente: <https://www.google.com.ar/maps/@-31.4024615,-64.1389165,14z>

1.3 Visión, Misión y Valores

Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de todo tipo de accesorios para telefonía celular y conformar una solución integral para la misma.

Misión

Satisfacer la necesidad de sus clientes poniendo a disposición una amplia gama de marcas y novedades en accesorios para telefonía celular, brindando la mejor atención y calidad.

Valores

La empresa cuenta con valores fuertemente establecidos de manera implícita, pero que están internalizados en todos los integrantes de la organización y reflejan claramente la cultura empresarial. Algunos de ellos son:



- Calidad en Servicio de Atención al Cliente: Es un proceso que se lleva a cabo en la empresa para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los consumidores.
- Confianza: en la empresa, la confianza es una cultura corporativa en la que la palabra de una persona constituye un contrato, es un sentimiento que facilita la conducta de colaboración del mismo.
- Excelencia: para Accesorios.com es organizar, gestionar y hacer todo bien desde un comienzo, con la colaboración constante de todos los integrantes de la empresa, en todos los ámbitos de la misma, logrando resultados integrales excelentes planificados.
- Actitud Positiva: todos los integrantes de la empresa interpretan y responden de manera positiva hacia la misma, esta actitud se aprende y es relativamente permanente.
- Responsabilidad: valor que todos los integrantes de la entidad tienen, está en la conciencia de las mismas y les permite administrar y orientar sus actos en el plano de lo moral para el accionar dentro de la empresa.

1.4 Elementos del Subsistema Organización

1.4.1 Organigrama

En entrevistas realizadas a los socios, los mismos indicaron que la organización no posee un organigrama formal definido. Para reflejar la estructura organizacional de la empresa se relevaron los datos necesarios para confeccionar el siguiente organigrama:



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
"Gestión Estratégica en los Subsistemas de Organización y Desarrollo en Accesorios.com"

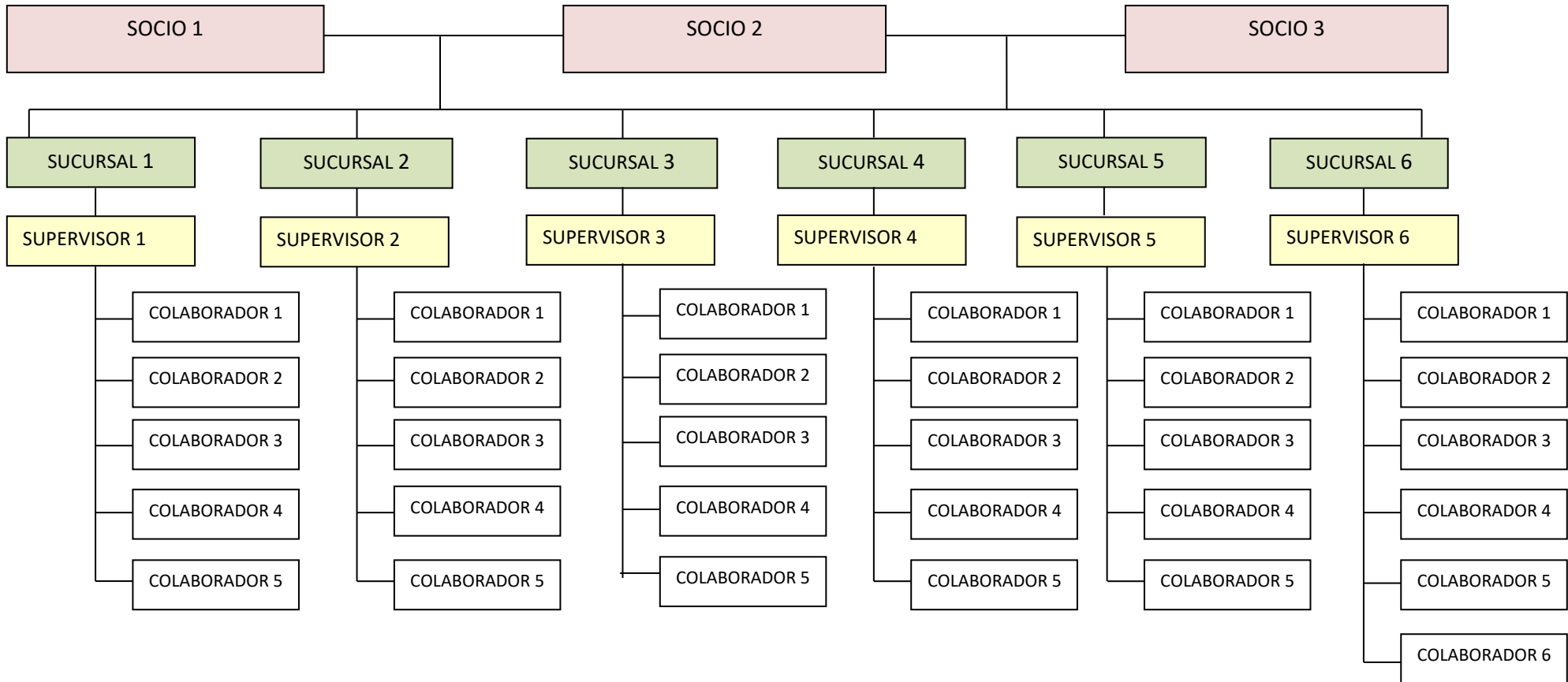


Gráfico n° 2. Organigrama de Accesorios.com

Fuente: Elaboración Propia.



1.4.2 Socialización

En Accesorios.com en el día de la inserción laboral del ingresante, se organiza un desayuno con la presencia exclusiva de los integrantes del local mayorista. Aquí Ulises, uno de los gerentes, presenta al mismo. Con ello comienza el primer contacto con sus pares. En esta reunión se mencionan diferentes costumbres y normas que tienen en la organización.

Se llevan a cabo acciones para mantener una atmósfera de trabajo amigable y se realizan acciones para que esto suceda, pero no de manera programada. Para los días de cumpleaños de cada colaborador desayunan todos juntos y la empresa compra la torta y un presente para el agasajado. Así mismo, para el día del niño proponen disfrazarse todos de algún personaje infantil y así atender a su público, generando un ambiente de trabajo más desestructurado y ameno.

Al finalizar la jornada de trabajo, suena en el local un tema musical que sea de preferencia de la persona, para indicar que ha finalizado su horario de trabajo. Así, los integrantes de la organización, tienen un tema musical designado, y al escucharlo, saben que ha finalizado su jornada laboral. Antes de retirarse es obligación dejar su puesto de trabajo en orden, con la higiene adecuada, para que el personal que cubra ese puesto, pueda desempeñar su jornada laboral en condiciones óptimas.

Otra costumbre es la formación de grupos organizados a través del sistema operativo "WhatsApp" que poseen los celulares actualmente. Ésta es una herramienta utilizada como un método de comunicación informal para transmitir información relevante al respecto de: evolución de las ventas en cada sucursal, faltante de mercadería, coordinar horarios de refrigerios, reemplazo de algún ausente, entre otros temas.



1.4.3 Diseño de puestos

Como se menciona al comienzo de este capítulo, Accesorios.com es una empresa que está constituida por 40 puestos de trabajo. Existen 3 socios que se encargan de la parte gerencial. Hay 6 supervisores distribuidos en los 6 locales. A su vez, en cada local permanecen entre 5 y 6 vendedores que se van rotando su posición, según el nivel de actividad en cada uno de ellos.

La organización no cuenta con un departamento de compras

En cuanto al área contable, se derivan estas funciones a un Contador externo a la empresa.

En lo que respecta a la comunicación en la empresa, existen 3 tipos según la dirección que circulan los mensajes.

- 1- Comunicación descendente: la llevan a cabo los socios gerentes. A través de ella se informa todo tipo de instrucciones, objetivos de ventas, políticas, etc.
- 2- Comunicación ascendente: permite a los colaboradores plantear ideas y sugerencias a los supervisores, y que estos puedan hacer llegar estos dichos a los gerentes.
- 3- Comunicación horizontal: los integrantes de la organización, utilizan la aplicación telefónica "WhatsApp", que posibilita la comunicación entre pares y sirve para crear conocimiento en forma colectiva entre jefes y subordinados, o para compartir información entre ellos.

1.4.3.1 Modelos de Diseño de Puestos

La empresa brinda a sus colaboradores incentivos remunerativos que dependen de la cantidad de productos vendidos.



Los puestos no están desarrollados teniendo en cuenta las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. En esta organización no hay un análisis para lograr un enriquecimiento de las tareas, o aumento de responsabilidades, no tiene en cuenta el desempeño personal del ocupante del puesto tal.

1.4.4 Descripción y análisis de puestos.

Según información obtenida por los socios gerentes, la empresa no realiza descripción y análisis de puestos. Los puestos están conformados de la siguiente manera:

- Socios:

Este puesto lo ocupan los 3 Socios de la firma. Ellos establecen los objetivos y las estrategias para la empresa, a sus productos y mercados. Entre ellos se delegan tareas de supervisión, compras, manejo de grandes proveedores y control diario de cuentas corrientes.

Preparan presupuestos y aprueban todo tipo de gastos, fijan precios y tarifas de descuento. Así mismo supervisan y vigilan el rendimiento del personal, y aseguran el cumplimiento mínimos de calidad y servicio al cliente.

En lo que respecta a elementos y espacios físicos que integran este puesto, los socios tienen oficinas fijas, en el local ubicado en Calle Rivadavia al 150. En una de ellas se ubican los dos socios encargados de la parte comercial, y en otra se encuentra el socio encargado del servicio técnico y DirecTv. Sin embargo existe movilidad en los mismos no siendo estricta ésta delimitación. Cada oficina posee dos PC, herramienta fundamental no solo para llevar control de la parte contable que delegan al asesor externo, sino para poder consultar lo referente a proveedores, y compras de todo tipo de insumos. Además, cuenta con teléfono fijo para la comunicación con las diferentes sucursales.



Tienen un archivero para guardar comprobantes de diferentes operaciones, remitos, contratos, etc.; y una mesa para reuniones con clientes interno y externos.

- Supervisor:

Entre las tareas de los 6 supervisores se encuentran:

- Realizar el seguimiento constante del cumplimiento de los objetivos y metas informales, establecidas por los gerentes.
- Supervisar el cumplimiento de las labores diarias del personal a cargo.
- Estar al pendiente de lo que se necesite en cada local.
- Llevar control de la recaudación diaria de la sucursal en supervisión.

En lo que respecta a elementos y espacios físicos que integran este puesto, el lugar de trabajo está conformado por un escritorio, una PC en donde se realiza la carga de ventas realizadas y facturación, teléfono fijo y celular corporativo; además está la caja registradora del local. Todas las sucursales tienen la misma distribución, en donde el supervisor comparte el mostrador con los vendedores. Ellos tienen a su cargo el cobro de los productos vendidos, y así mismo la responsabilidad sobre la recaudación diaria.

- Vendedores:

Hay entre 5 y 6 vendedores por cada local, que van rotando de acuerdo a necesidades a cubrir.

Como tarea principal, los mismos son los encargados de la atención al público en las diferentes sucursales. Deben asesorar a los clientes, proporcionar precios, disponibilidad y alternativos de lo solicitado por los mismos y acomodar la



mercadería ingresada o reponer la existente fuera de temporada o que este fallada.

Los vendedores siempre reciben los productos que los usuarios llevan solicitando servicio técnico, entregan un remito al cliente y luego lo clasifican para ser enviados a la sucursal central, donde se realiza este tipo de trabajos.

Por último, calculan el monto de la venta y realizar la pre-facturación correspondiente. Al finalizar cada jornada laboral deben informar a su superior las ventas realizadas en el día.

En lo que respecta a elementos y espacios físicos que integran este puesto, se cuenta con un mostrador fijo, donde se realiza la pre facturación. Los vendedores se mueven por el salón, atendiendo a los clientes y muestran y prueban la mercadería exhibida que se encuentra repartida por todo el local.

1.5 Elementos del Subsistema Desarrollo

1.5.1 Programa de inducción en Accesorios.com

El programa de inducción que aplica la empresa no está estructurado, sistematizado y/o planificado.

A partir de declaraciones y el proceso de observación directa, realizado en diferentes visitas, lo relevado fue lo siguiente:

Los elementos del programa que la empresa desarrolla son:

- Presentación de la sucursal mayorista y sus instalaciones;
- Presentación de los socios, supervisores y colaboradores de la sucursal mayorista;
- Entrega de la constancia de Alta Temprana;
- Entrega de los formularios P.S. 6.1 y P.S. 6.2 de ANSES sobre asignación familiar y obra social respectivamente.



- Reconocimiento de los productos comercializados, sus características y calidad.

- Reconocimiento de las tareas y responsabilidades del puesto;

Por otro lado, éste proceso se realiza de la siguiente manera: el primer día de trabajo el colaborador es citado al horario de ingreso del resto del personal en el local mayorista. Aquí es recibido por uno de los supervisores, quienes tienen la tarea asignada.

A continuación, cualquiera de los colaboradores explica al ingresante donde están los productos para comercializar, sus características y calidad, cuál es el salón de ventas, se informan lineamientos generales para la facturación y el lugar donde se encuentra el depósito.

A lo largo del primer día de trabajo se le entrega la documentación de Constancia de Alta temprana y los formularios de ANSES que por obligación legal la empresa debe cumplir, pero no se deja registrado esta tarea y la actividad fue realizada por diferentes personas en diferentes oportunidades.

Al cumplir el plazo de un mes, uno de los supervisores informa al colaborador cuál es la sucursal asignada donde seguirá desarrollando su tarea.

1.5.2 La Capacitación en Accesorios.com

La empresa aplica programas de capacitación que no están sistematizados ni documentados, entre ellos están:

A) Capacitaciones en relación a la tarea y actividad del puesto.

Esta capacitación no es programada, son dictadas en reuniones individuales entre el personal de ventas y su supervisor directo en el lugar de trabajo.

B) Capacitaciones sobre temas particulares de la empresa



Este tipo de capacitaciones son realizadas para:

- Transmitir información básica respecto a alguna cuestión en particular en el ejercicio y la ejecución de las tareas y ventas.
- Desarrollar y modificar actitudes negativas que se visualizan al momento de atender al cliente, como por ejemplo la falta de paciencia y espera respecto a la indecisión del cliente.
- No tiene como objetivo principal desarrollar habilidades y destrezas que sean sostenidas en el largo plazo.
- Busca desarrollar conceptos, brindando entrenamiento para mejorar la interpretación respecto a lo que el cliente busca o necesita y así lograr generar la venta.

C) La capacitación externa por parte de proveedores

La capacitación externa es dirigida a todos los colaboradores, sobre productos "Premium", estos son reconocidos con el nombre de la marca Foxbox, los mismos son diferenciados por su calidad y son de mayor valor económico en comparación de otros productos que ofrece la empresa; dicha capacitación está en manos del gerente de ventas de la empresa proveedora y es dictada con la intención de posicionar la marca y aumentar el margen de ganancias. Ésta preparación se realiza en la sucursal central cada 6 meses aproximadamente, sin tener registro formal de ello, tiempo aproximado en el cual los productos se actualizan.

La capacitación no genera costos para la empresa que la recibe, es brindada por proveedores y no se requiere un espacio especial para su ejecución, por lo cual se realiza en el local mayorista.

D) Capacitaciones requeridas por la ART (Aseguradora de Riesgos de Trabajo), Galeno.



Estas son realizadas con el fin de cumplir con las obligaciones y deberes solicitadas por la ART (Aseguradora de riesgos de trabajo), los mismos están a cargo de profesionales provenientes de ella.

Las capacitaciones se brindan en el local central, el día previsto para la realización de la misma los colaboradores se presentan treinta minutos antes de su horario habitual para recibir la capacitación y comparten el desayuno.

Se instruye a los colaboradores en cuestiones de:

- Higiene y seguridad: Su objetivo principal es la prevención de riesgos en el trabajo.
- Evacuación en caso incendios: Se realiza con el objetivo de designar una persona para la utilización del matafuego y otra para organizar la evacuación en caso de incendio.

1.5.3 Proceso del desarrollo organizacional

Accesorios.com no cuenta con un proceso de desarrollo organizacional.

1.5.4 El plan de carrera y plan de sucesión

La empresa no ha desarrollado actualmente plan de carrera y plan de sucesión.

1.6 Resumen del capítulo

La información presentada en este capítulo permite conocer los aspectos más importantes de la empresa como: su estructura organizacional, el contexto en el cual se encuentra inmersa, su crecimiento a lo largo de los años y la cultura organizacional.



Accesorios.com es una organización joven, en búsqueda de nuevas oportunidades y crecimiento. Esto hace que sea viable trabajar en una propuesta de mejora.

Pero la falta de un departamento de Recursos Humanos genera que los procesos de Organización y Desarrollo del personal en esta empresa se realicen en forma espontánea, desestructurada, no sistematizada y sin llevar registros correspondientes, impactando en las actividades de inserción, adaptación y desarrollo de los colaboradores.



Capítulo 2



Capítulo 2: Marco Conceptual

2.1 Introducción

A fin de fundamentar el presente trabajo, según los objetivos específicos definidos, se han tomado en consideración como punto importante los criterios de los siguientes autores con el propósito de delimitar el alcance.

2.2 Administración de Recursos Humanos

Donnelly, Gibson y Ivancevich (1994, p. 05) señalan que la administración "es el proceso llevado a cabo por uno o más individuo para coordinar las actividades de otros y así lograr resultados que no serían posible si un individuo actuara solo".

Por otro lado, **Drucker** (1987, p. 288) define a la dirección como "hacer que otras personas sean productivas", destacando el rendimiento, la calidad, el servicio y la efectividad"; se resaltan estos conceptos centrales que sirven de soporte para desarrollar la presente intervención.

Existen diferentes definiciones a cerca del concepto de Administración de Recursos Humanos. Por un lado, **Gary Dessler, Ricardo Varela** (2012, p. 32), definen "la administración de recursos humanos como las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los colaboradores de la organización".

"El propósito de la administración de los recursos humanos es el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social."(Werther & Davis, 1996, p. 8).



Es importante tener en cuenta que los recursos son finitos y tienen que servir para satisfacer necesidades virtualmente infinitas. La administración de recursos, por lo tanto, resulta clave para el éxito de cualquier empresa que posea objetivos estratégicos de crecimiento en el mercado.

A continuación, se presenta una breve enumeración del proceso básico de Administración de Recursos Humanos según **Chiavenato (2007)**:

- (a) **Subsistema de Integración de Recursos Humanos**
- (b) **Subsistema de Organización de Recursos Humanos**
- (c) **Subsistema de Retención de Recursos humanos**
- (d) **Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos**
- (e) **Subsistema de Control de Recursos Humanos**

Dentro de estos Subsistemas interrelacionados e interdependientes, dos de ellos delimitan el marco del trabajo, el Subsistema Organización de recursos humanos y el Subsistema Desarrollo de recursos humanos.

2.3 Subsistema Organización de Recursos Humanos

Se encarga de organizar el trabajo de las personas que han sido reclutadas y seleccionadas para luego integrarlas a la organización, ubicarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. Entonces, las tareas principales que se desarrollan en este Subsistema, según **Chiavenato (2007)** son:

- ✓ Organigrama
- ✓ Sociabilización organizacional
- ✓ Diseño de puestos
- ✓ Descripción y análisis de puestos



2.3.1 Organigrama

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos (2004), autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una *"representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, (cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación"*.

2.3.2 La Socialización Organizacional

En su amplia revisión sobre el tema de la socialización organizacional, **Fisher (1986)** definió la socialización como un proceso de aprendizaje y de cambio.

Taormina (1994, 1997, 2004) enfatiza la idea de que la socialización es un proceso de aprendizaje a través del cual, la persona aprende a trabajar en una determinada organización, pero añade que también lleva a aceptar y creer en la manera más apropiada de comportarse dentro de la misma. De esta manera, la Empresa trata de inducir un ajuste del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos.

Tal como señalan **Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994)**, es deseable entregar a los futuros colaboradores no solo información acerca del trabajo, sino también sobre aquellos aspectos de la organización que afectan al individuo. Siempre es más fácil para quien elige al candidato resaltar la información relativa al trabajo con exclusión de la información referente a la empresa. La primera suele ser específica y objetiva, mientras que la segunda es general y subjetiva.

Luego que el individuo se convierte en un miembro de la organización comienza su etapa de adaptación a la misma. Donnelly, Gibson, Ivancevich (1994) sostienen que este período está lleno de tensiones para el individuo, debido a la ansiedad que crean las incertidumbres inherentes a cualquier situación nueva y



distinta. Estos autores plantean cuatro importantes actividades que tiene esta etapa. Todos deben comprometerse en:

- Establecer nuevas relaciones interpersonales con los compañeros de trabajo y supervisores.
- Aprender los deberes que se requieren para desempeñar el trabajo.
- Esclarecer su rol en la organización y en los grupos formales e informales relevantes a ese cargo.
- Evaluar el progreso que están haciendo para satisfacer demandas del trabajo y el papel que desempeñan.

Si todo resulta bien, el individuo tendrá la sensación de ser aceptado por sus compañeros de trabajo y superiores y adquirirán competencia para llevar a cabo las obligaciones referentes a tu puesto.

Según **Chiavenato (2007)**, existen 5 métodos utilizados del proceso de socialización:

- a) Planeación del proceso de selección.

Es un esquema de entrevistas de selección, por medio del cual, se le permite al candidato conocer su futuro ambiente de trabajo, la cultura que prevalece en la organización, los compañeros, las actividades que se desarrollan, los desafíos y recompensas, etc.

- b) Contenido inicial de la tarea:

Al inicio de la carrera del nuevo colaborador en la organización, el gerente le puede dar tareas desafiantes que le permitan experimentar el éxito, con objeto de proporcionarle después tareas cada vez más complicadas y desafío creciente. Cuando al principiante se le proporcionan actividades fáciles, no tiene oportunidad de experimentar el éxito ni la motivación.

- c) Papel del Gerente:



Para el nuevo colaborador, el gerente representa la imagen de la organización. El gerente puede designar a un supervisor para que haga cargo del nuevo colaborador, quien actuara como tutor. El supervisor debe cumplir 3 funciones básicas:

- Darle una descripción detallada de las tareas a realizar.
- Transmitirle toda la información técnica sobre cómo se ha de realizar la tarea.
- Proporcionarle la retroalimentación adecuada sobre la calidad de su desempeño.

Para que los supervisores funcionen como verdaderos tutores, es necesario que tengan una gran seguridad personal, de manera que no se sientan amenazados por cometer algún error o por el éxito de los nuevos colaboradores, además de mucha paciencia para tratar a los mismos.

d) Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo puede desempeñar un papel importante en la socialización de los nuevos colaboradores. La aceptación por parte del mismo, es crucial para la satisfacción de las necesidades sociales. El gerente debe hacer que los nuevos colaboradores participen en ellos y causen un efecto positivo y duradero.

e) Programas de inducción:

Son programas intensivos de capacitación destinados a los nuevos colaboradores de la organización. Tiene por objeto familiarizar a los integrantes con el lenguaje que se emplea en la empresa, con los usos y costumbres internos, con las áreas o departamento existentes, con los principales productos o servicios, con la misión y objetivos de la misma, etc. Su finalidad es hacer que el nuevo integrante aprenda e incorpore valores, normas y patrones de



comportamiento que la empresa considere imprescindibles y relevantes para un buen desempeño.

En síntesis, el ingreso de un individuo a una organización es un acontecimiento muy importante para las personas ya que se someten a un ajuste biográfico de mayor o menor intensidad. Esa incorporación va a estar impresa por diferentes acontecimientos que generaran dificultades, desafíos, desajustes, estrés e incertidumbre. Por ello es importante que se planifique adecuadamente, y se tengan en cuenta los métodos mencionados, para así lograr una socialización efectiva.

2.3.3 Diseño de Puestos

Chruden y Sherman citado por Chiavenato (1992, p.130) definen "cargo" como: una unidad de la organización, cuyo conjunto de deberes y responsabilidades lo distinguen de los demás cargos. Los deberes y responsabilidades del mismo, que corresponden al colaborador que lo desempeña, proporcionan los medios para que estos contribuyan al logro de los objetivos en una organización.

Mondy y Noe (1997), utilizan un enfoque más transversal y lo presentan como parte de un proceso. Así mismo estos autores definen al puesto de trabajo como la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una empresa pueda alcanzar sus objetivos.

La adaptación del puesto de trabajo es el resultado de la confluencia de multitud de factores que tienen que ver con un buen diseño, análisis y descripción de puestos.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una prefijación viable para la persona que lo detenta. Un diseño



del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos **(Malik, 2000)**.

El diseño de puestos es la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante.

Chiavenato (2007) establece cuatro condiciones fundamentales, que significan diseñar un puesto de trabajo:

- 1) *El conjunto de tareas u obligaciones que el ocupante deberá desempeñar (contenido del puesto)*
- 2) *Como debe desempeñar ese conjunto de tareas u obligaciones (métodos y procedimientos de trabajo)*
- 3) *A quien le debe reportar el ocupante del puesto (responsabilidad), es decir, relación con su jefatura.*
- 4) *A quien debe supervisar o dirigir el ocupante del puesto (autoridad), es decir, relación con sus subordinados.*

El diseño de Puestos de Trabajo es un proceso de organización del trabajo que tiene como objetivo estructurar los elementos, deberes y tareas de los puestos de una empresa, atendiendo el contenido, requisitos, responsabilidades, condiciones, calificaciones y recompensas de los ocupantes, para lograr que el desempeño de estos, ocupe un lugar en la oferta de valor que se desea brindar al cliente.

Existen diferentes métodos para diseñar los puestos. Por un lado está el Modelo Clásico o Tradicional, el cual busca el logro de la máxima eficiencia a través de la división del trabajo y de la fragmentación de las tareas. Además, divide las funciones de pensar de las de ejecutar. Sus supuestos son:



- ✓ La persona como apéndice de la máquina: prima la tecnología sobre las personas.
- ✓ Fragmentación del trabajo: rutinario y monótono.
- ✓ Énfasis en la eficiencia: tiempo y movimientos.
- ✓ Permanencia: el proceso es estático, no se prevén cambios.

Las ventajas principales de este modelo son la reducción de costos de capacitación, la estandarización de las actividades y el apoyo a la tecnología. Así mismo, brinda facilidad de supervisión y control. Por otro lado, las desventajas son: cargos monótonos y planos, desmotivación en los colaboradores, trabajo individualizado y aislado.

A su vez, también coexiste el Modelo Humanístico que se enfoca en las relaciones humanas y se enfatiza en las personas y grupos sociales. Aquí el interés en las tareas y el interés en la estructura se sustituyen por el interés en las personas. Se genera mayor eficiencia gracias a la satisfacción de las personas y la participación en las decisiones. Se dan mayores recompensas sociales y simbólicas.

El otro modelo enfoque más moderno y amplio es el Situacional. El mismo toma en cuenta dos variables: las diferencias individuales de las personas y las tareas involucradas. Por esto es situacional, ya que depende de la adecuación del diseño del puesto y esas dos variables. En el Modelo Situacional, convergen tres variables: la estructura de la organización, la tarea y la persona que la desempeñara.

Tanto el modelo clásico como el modelo humanista establecen que el puesto se debe proyectar para un ambiente estable y previsible: los métodos y los procedimientos están estandarizados y son repetitivos, porque se basan en la idea de que la tecnología que se utilizara permanecerá constante durante un tiempo



suficiente para que se compense la inversión de tiempo y esfuerzo, hecha en el análisis y estudio del trabajo.

"El modelo situacional supone la utilización de las habilidades de autodirección y de autocontrol de las personas, y sobre todo, la existencia de objetivos planeados conjuntamente entre ocupante y gerente para hacer del puestos un verdadero factor motivacional". (Chiavenato, 2007, p. 211)

2.3.4 Descripción y Análisis de Puestos

Hoy en día las empresas se enfrentan a constantes cambios en el entorno externo como en su entorno individual. Para que las organizaciones puedan adaptarse a esos cambios, es indispensable contar con personal de muy alta calidad y con un elevado grado de compromiso con la empresa; es decir, se debe contar con la persona ideal para cada puesto de trabajo, que cumpla con el perfil y los requerimientos necesarios tal como lo indica el análisis de puestos.

Ya lo decía **Fuertes y Pereda citado por García (2001, p. 145)**: "un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo".

Para conocer el puesto es necesario describirlo. Su descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás. Así mismo, es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su realización (cuando lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (como lo hace), los objetivos (por que lo hace).



Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Una vez identificado el contenido (aspectos intrínsecos), se analiza el puesto en relación con los aspectos extrínsecos, es decir los requisitos que el mismo impone a su ocupante. El análisis de puestos es "conocer todas y cada una de las tareas que ha de llevar a cabo una persona en su lugar de trabajo, así como los requerimientos mínimos para ocupar el mismo, para que sea desempeñado en forma eficaz" (**Gama, 1992**).

Para **Gomez-Mejía, (2000)**: "el análisis de puestos es un proceso sistemático de recolección de información para tomar decisiones respecto a los puestos. El análisis de puestos identifica las tareas, los deberes y las responsabilidades de este.

La descripción de puestos es un simple inventario de las tareas o responsabilidades que desempeña el ocupante de este, mientras que, el análisis de puestos es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que esas tareas o responsabilidades le imponen. Es decir, los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñarse exitosamente y las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado. Cada uno de estos requisitos, se divide en factores de análisis:

Requisitos Intelectuales:

- Escolaridad indispensable
- Experiencia previa indispensable
- Adaptabilidad del puesto
- Aptitudes requeridas

Requisitos físicos:

- Esfuerzo físico requerido



- Concentración visual
- Destrezas o habilidades
- Complexión física requerida

Responsabilidades adquiridas:

- Supervisión de personal
- Material, herramientas o equipo
- Dinero, títulos o documentos.
- Relaciones internas y externas

Condiciones de trabajo:

- Ambiente de trabajo
- Riesgos de trabajo
 - Accidentes de trabajo
 - Enfermedades profesionales

2.3.5 Métodos para la descripción y análisis de puestos.

Los métodos más utilizados para la descripción y análisis de puestos según **Chiavenato (2007)** son:

- Cuestionario
- Observación directa
- Entrevista directa
- Métodos mixtos

En este capítulo se toman dos primeros métodos mencionados, puesto que por sus características son los más adecuados para realizar un correcto análisis y descripción de puestos en esta empresa.



En primer lugar se usa el método del cuestionario (ver anexos 1 y 2), porque a través de este instrumento se puede realizar preguntas y otras indicaciones, con el propósito de obtener información de los consultados. El mismo está formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

En segundo lugar, la observación directa (ver anexos 1 y 2) es una forma de incrementar la validez del estudio realizado a través del cuestionario. A través de ella se logra visualizar a los integrantes de la organización e identificar expresiones no verbales, determinar quién interactúa con quien, identificar como los participantes se comunican entre ellos y se verifica el tiempo que ocupan en determinadas actividades que realizan.

La observación directa consiste en divisar directamente el desempeño del trabajador en el momento en que se realizan las actividades, siendo este uno de los más utilizados, por su efectividad. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de puestos, anota en una "hoja de análisis de puestos"¹ los puntos claves de sus observaciones.

Según lo expuesto, este método tiene la ventaja de aclarar dudas, y no tiene contraindicaciones: se puede aplicar a puestos de cualquier tipo o nivel. Sin embargo, una entrevista mal dirigida, puede llevar a reacciones negativas del personal y provocar confusiones entre opiniones y hechos. Si el analista de puesto no se prepara bien para la tarea, se generara una pérdida de tiempo. Sin duda el costo es más elevado que la observación directa, ya que se necesitan analistas

¹Ver anexo de cuadro N°5



con experiencia y la paralización del trabajo del ocupante, algo q no sucede con la observación.



DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL PUESTO	
Título: <i>Pintor de mantenimiento</i>	División: <i>Industrial</i>
Descripción genérica: Pintar, con pistola o con pincel, superficies metálicas y de madera que forman parte del patrimonio de la sociedad.	
DESCRIPCIÓN DEL PUESTO	
<ul style="list-style-type: none">• Preparar las superficies antes de pintarlas, esto es rasparlas y lijarlas para eliminar las impurezas y la pintura vieja.• Preparar la pintura a utilizar, con mezclas de otras pinturas, disolventes, secantes y pigmentos en cantidades adecuadas hasta obtener el color y la viscosidad ideales. Introducir la pintura en el frasco de aire comprimido, conectarlo al equipo de la toma de aire y regular el flujo por medio de válvulas. Aislar las superficies que no se deban pintar con tiras de papel o de cinta adhesiva. Dirigir la pistola sobre las partes a pintar haciendo movimientos suaves horizontales, verticales y circulares. Lijar las capas de pintura una vez que sequen, como preparación a la aplicación de la mano siguiente, hasta obtener un acabado perfecto. Retocar con pincel puntos y bordes inaccesibles.• Mediante el uso de pinceles, brochas, escobas, etc., pintar manualmente las fachadas de los edificios; hacer cenefas y emblemas sobre las superficies pintadas.• Dar mantenimiento a todo el equipo utilizado: eliminar residuos y despejar la punta de las pistolas empleando solventes y gas.• Realizar, a criterio de su superior, otras tareas relacionadas con las ya descritas.	
ANÁLISIS DE PUESTO	
a) Requisitos intelectuales	
<ul style="list-style-type: none">• Escolaridad: Primaria: cálculo con números enteros, conocimiento de materiales inherentes y de procesos de pintura.• Experiencia: por lo menos de un año; periodo que se considera necesario para la adquisición de las habilidades y la completa familiarización con su campo de trabajo.• Aptitudes: Inteligencia (nivel media inferior), introversión equilibrada, iniciativa, espíritu crítico y creador, resistencia a la fatiga física y en particular a la fatiga visual, percepción diferencial (aguda), mucha destreza manual, reacción rápida a estímulos, agudeza visual.	
b) Requisitos físicos	
<ul style="list-style-type: none">• Esfuerzo físico: Movimiento constante de brazos y piernas; coordinación de movimientos horizontales, verticales y circulares con los brazos; pulso firme, articulación del cuello y de la columna vertebral en las operaciones; agacharse, levantarse, subir y bajar escaleras; estar de pie constantemente.	
c) Responsabilidades adquiridas	
<ul style="list-style-type: none">• Patrimonio: Puede haber pérdidas parciales o totales de los materiales de pintura empleados o mano de obra desperdiciada; los daños al equipo son poco probables, pérdidas de poco valor.	
d) Condiciones de trabajo	
<ul style="list-style-type: none">• Ambiente: Condiciones ligeramente desagradables por la presencia continua del polvo que resulta de lijar, vapores de pintura considerados perjudiciales para la salud del ocupante, olores, ruido, frío y calor (condiciones de trabajo al exterior).• Seguridad: Situaciones que algunas veces pueden ser peligrosas, posibles caídas al trabajar sobre andamios, torceduras, excoriaciones y cortadas que no son de gravedad.	

Gráfico 3. Descripción y análisis de un puesto por hora. Fuente: Idalberto, CHIAVENATO. 2007.



"Administración de Recursos Humanos". Octava edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.

2.4 Subsistema de Desarrollo de Recursos humanos

Según Alles (2006), la principal función del área de Desarrollo de Recursos Humanos es el cuidado del capital intelectual de la organización. Esta función está en estrecha relación con formación y con evaluación de desempeño.

Las principales funciones del área de Recursos humanos son: administrar las descripciones de puestos, definir planes de carrera, administrar los sistemas de planes de sucesión y en ocasiones supervisar la formación del personal.

Las tareas principales que se desarrollan en este Subsistema, y delimitan el marco conceptual del presente trabajo son:

- ✓ Programas de inducción
- ✓ Capacitación y desarrollo

2.4.1 Programas de Inducción.

Snell – Bohlander (2013) definen la inducción como "proceso formal para familiarizar a los nuevos colaboradores con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo".

Los programas de inducción son una excelente herramienta para lograr la ubicación correcta del personal. Las personas que siguen el programa aprenden sus funciones de manera más rápida, ya que el nivel de ansiedad desciende mucho entre los asistentes.

El programa logra su objetivo a medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos colaboradores.



2.4.1.1 Elementos de un programa formal de inducción

Werther (1996), en su libro “Administración del personal y recursos humanos”, ilustra los temas más comunes de un programa de inducción, dividiéndolo en cuatro categorías y que se tomarán para el desarrollo del trabajo:

✓ **Temas de la organización global**

- Historia de la compañía
- Estructura de la compañía
- Nombre y funciones de los ejecutivos principales
- Estructura de edificios e instalaciones
- Periodo de prueba
- Normas de seguridad
- Línea de productos o servicios
- Descripción del proceso de producción
- Normas y políticas de la empresa

✓ **Prestaciones y servicios al personal**

- Política salarial y de compensación
- Vacaciones y días feriados
- Capacitación y desarrollo
- Asesoría profesional
- Seguros individuales y/o de grupo
- Programas de jubilación
- Servicios médicos especiales
- Servicios de cafetería y restaurante

✓ **Presentaciones personales**

- A los socios gerentes
- A los supervisores
- A los compañeros de trabajo



✓ **Funciones y deberes específicos**

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores a cargo del colaborador
- Relación con otros puestos
- Normas de convivencia

2.4.1.2 Beneficios de los programas de inducción

Los beneficios que aporta un programa de inducción, y que se tienen en cuenta para la evaluación de la empresa son:

- ✓ El nuevo colaborador recibe información general de la empresa, cultura, normas, reglas, para que pueda adaptarse a la misma rápidamente.
- ✓ Se fomenta al trabajador un sentido de pertenencia e identidad.
- ✓ Se hace conocer las instalaciones donde pueda tener acceso, además de los materiales que requiera para llevar a cabo sus tareas.
- ✓ Reduce la cantidad de acciones a corregir y evitar sanciones, gracias a que se conoce el reglamento de la empresa.
- ✓ Se conocen las metas a corto y largo plazo a cumplir.
- ✓ El nuevo colaborador establece actitudes favorables entre sus compañeros, pero es necesario fomentar un ambiente de cooperación.
- ✓ El supervisor puede explicar al nuevo colaborador cuál es su rol dentro de la organización.
- ✓ El nuevo colaborador recibe correctamente instrucciones respecto a lo definido en la descripción del puesto a cubrir.
- ✓ Se conocen las cuestiones de contrato laboral (tipos de contrato, horarios de trabajo, tiempos de alimentación y marcaciones,



prestaciones y beneficios, días de pago, de descanso y vacaciones, entre otros).

Algunos autores, señalan que la capacitación es una inversión y no un gasto, y esta inversión está dirigida a eliminar la diferencia entre su desempeño y los logros propuestos, con la intención de lograr un buen rendimiento de la organización.

2.4.2 La capacitación

Alfonso Siliceo (1996, p. 89), en su libro "Capacitación y desarrollo de personal", dice: "la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y organización, y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador". Por ello, este proceso es la función educativa de una empresa por la cual se satisfacen necesidades presentes y se prevean necesidades futuras respecto de la preparación y habilidad de los colaboradores.

Por su parte, **Chiavenato** (2007, p. 189), define capacitación como un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias, en función de objetivos definidos. Entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Se destacan los anteriores conceptos ya que la importancia de esta actividad beneficiara en el desarrollo de las capacidades del personal, logrando ayudar al mismo a solucionar problemas y favorecer su confianza, mejorar las habilidades de comunicación y lograr los objetivos a través de la evolución del desempeño.



2.4.2.1 Objetivos y propósitos de la capacitación.

En base a la visión del especialista **Alfonso Siliceo (1996)** la capacitación persigue 8 propósitos fundamentales:

- ✓ Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización: crear una fuerte cultura organizacional orientada al servicio y con foco en los clientes, lo suficientemente poderosa como para "calar hondo" en la visión y en los hábitos de trabajo del personal "heredado" de la administración anterior.

- ✓ Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales: el cambio exige que se deje atrás algo en lo que, aunque inadecuado, era familiar y se podía dominar, reemplazándolo por nuevas soluciones que, por serlo, no son familiares incluso a quienes las desean. La capacitación constituye una herramienta poderosa para resolverlo.

- ✓ Elevar la calidad del desempeño: es el propósito más elemental de la capacitación.

- ✓ Resolución de problemas: aportando mayor capacidad para que las personas lo hagan por sí mismas.

- ✓ Habilitar para una promoción: apareciendo aquí la capacitación como un instrumento de desarrollo.

- ✓ Inducción y orientación al nuevo personal a la empresa.

- ✓ Actualizar conocimientos y habilidades: el cambio es una constante en el lugar de trabajo, en las cosas que se hacen, en la manera en que se hacen las cosas y el posicionamiento con respecto al trabajo. Por ello, la única manera de evitar la obsolescencia en conocimientos y habilidades es la continua actualización de los mismos.

- ✓ Preparación integral para la jubilación: promoviendo capacidades y actitudes en la etapa pre jubilatoria para posicionarse



adecuadamente frente a la nueva etapa, resultando un aporte significativo a la hora de preservar la estabilidad y desarrollo de la empresa así como el cuidado de la calidad de vida de sus integrantes.

Queda claro, de este modo, que no existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación, productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal de una organización.

2.4.2.2 Los campos de aplicación de la capacitación

Los campos de aplicación son variados, pero los que presentan mayor utilidad son los siguientes:

✓ Inducción: Es la información que se brinda a los colaboradores recién ingresados. Generalmente lo hacen los supervisores del ingresante. El departamento de RRHH establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

✓ Entrenamiento: Se aplica al personal operativo. En general se da en el mismo puesto de trabajo. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito

2.4.2.3 La política de capacitación

Blake Oscar (1997), la capacitación debe concretar su función teniendo en cuenta la estrecha relación que tiene con la cultura organizacional y con los objetivos de la empresa.

Debe concretar su función de servicio dentro de un marco político coherente con el conjunto ideológico de la cultura de la organización.



Las políticas se desarrollan sobre dos variables que se identifican de la siguiente manera:

- Políticas con énfasis en el desempeño de la tarea
- Políticas con énfasis en el desarrollo de la persona

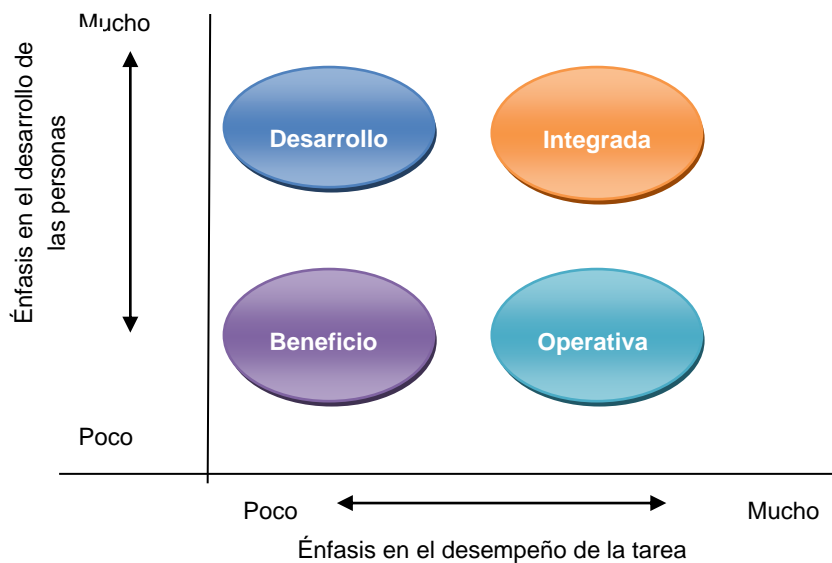


Gráfico 4. Las políticas de capacitación.

Fuente: Oscar Juan, BLAKE. 1997. "La Capacitación". Tercera edición. Editorial Macchi. Buenos Aires – Bogotá – Caracas – México – DF.

1- Beneficios: cuando la política de capacitación de una organización no está demasiado determinada ni por el desempeño de una tarea, ni por las expectativas del desarrollo de la persona, se dice que es una política de beneficios.

En esta alternativa, se considera a la capacitación como un beneficio que la organización concede a sus miembros. La



empresa no espera una aplicación específica de los aprendizajes dentro de la gestión.

De todas maneras, un incremento en la capacidad de las personas es también un beneficio para la organización.

- 2- Operativa: es la política de capacitación que pone mayor énfasis en el desempeño de la tarea que en el desarrollo de la persona. Esta modalidad produce actividades estrechamente vinculadas con las necesidades de la operación, generalmente de tipo puntual.
- 3- Desarrollo: cuando la política de capacitación privilegia el desarrollo de las personas por sobre los requerimientos de la tarea. En esta modalidad, se supone que la persona ya dispone de todos los conocimientos y habilidades que el puesto le demanda en la actualidad.
- 4- Integrada: cuando resulta tan importante enfatizar los aprendizajes vinculados con la tarea como el desarrollo de las personas, se debe desarrollar una modalidad política de este tipo. Esta exige extremar el cuidado en el diseño de las acciones de capacitación para obtener un equilibrio que satisfaga ambas demandas. Es la más difícil de llevar a la realidad sin un adecuado bagaje de experiencia y tecnología educativa.

Ninguna de las cuatro modalidades debe considerarse superior a las otras, y evidentemente, cada una de ellas resulta la más adecuada según corresponde a la posición que se mostró en el gráfico.



2.4.2.4 Programa de capacitación.

El programa de capacitación se realiza una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se sistematiza y sustenta en los siguientes aspectos que deben ser identificados durante la detección:

- ✓ ¿Cuál es la necesidad?
- ✓ ¿Dónde fue determinada en primer lugar?
- ✓ ¿Ocurre en otra área o división?
- ✓ ¿Cuál es su causa?
- ✓ ¿Es parte de una necesidad mayor?
- ✓ ¿Cómo resolverla: por separado o en combinación con otras?
- ✓ ¿Es necesario tomar alguna medida inicial antes de resolverla?
- ✓ ¿La necesidad es inmediata? ¿Cuál es su prioridad en relación con las demás?
- ✓ ¿La necesidad es permanente o temporal?
- ✓ ¿Cuántas personas y cuantos servicios serán atendidos?
- ✓ ¿Cuánto tiempo hay disponible para la capacitación?
- ✓ ¿Cuál es el costo probable de la capacitación?
- ✓ ¿Quién realizara la capacitación?

La detección de necesidades de capacitación debe proporcionar la información siguiente para poder trazar el programa de capacitación:

- ✓ ¿Qué se debe enseñar?
- ✓ ¿Quién debe aprender?
- ✓ ¿Cuándo se debe enseñar?
- ✓ ¿Dónde se debe enseñar?
- ✓ ¿Cómo se debe enseñar?
- ✓ ¿Quién lo debe enseñar?

Desglosando lo anterior el programa de capacitación se compone de:



- ✓ Planeación de la capacitación
- ✓ Tecnología educativa de la capacitación.

2.4.2.5 Modelo estratégico de la capacitación

Snell – Bohlander (2013), en el libro "Administración de recursos humanos", se refieren a los programas de capacitación y sugieren que estos deben desarrollarse teniendo en mente las metas generales de la organización. Algunos programas de capacitación a menudo están mal dirigidos, diseñados de manera deficiente y evaluada en forma inadecuada, sin mencionar que son un desperdicio de dinero:

- No todas las iniciativas estratégicas de una empresa se pueden lograr con el entrenamiento.
- No todos los programas de capacitación serán un imperativo estratégico para su empresa.

Para asegurar que las inversiones en capacitación y desarrollo tengan un máximo efecto posible, se debe utilizar un enfoque estratégico y sistemático que sirve de para elaborar las propuestas de mejora, el cual engloba cuatro fases resumidas en el siguiente gráfico.

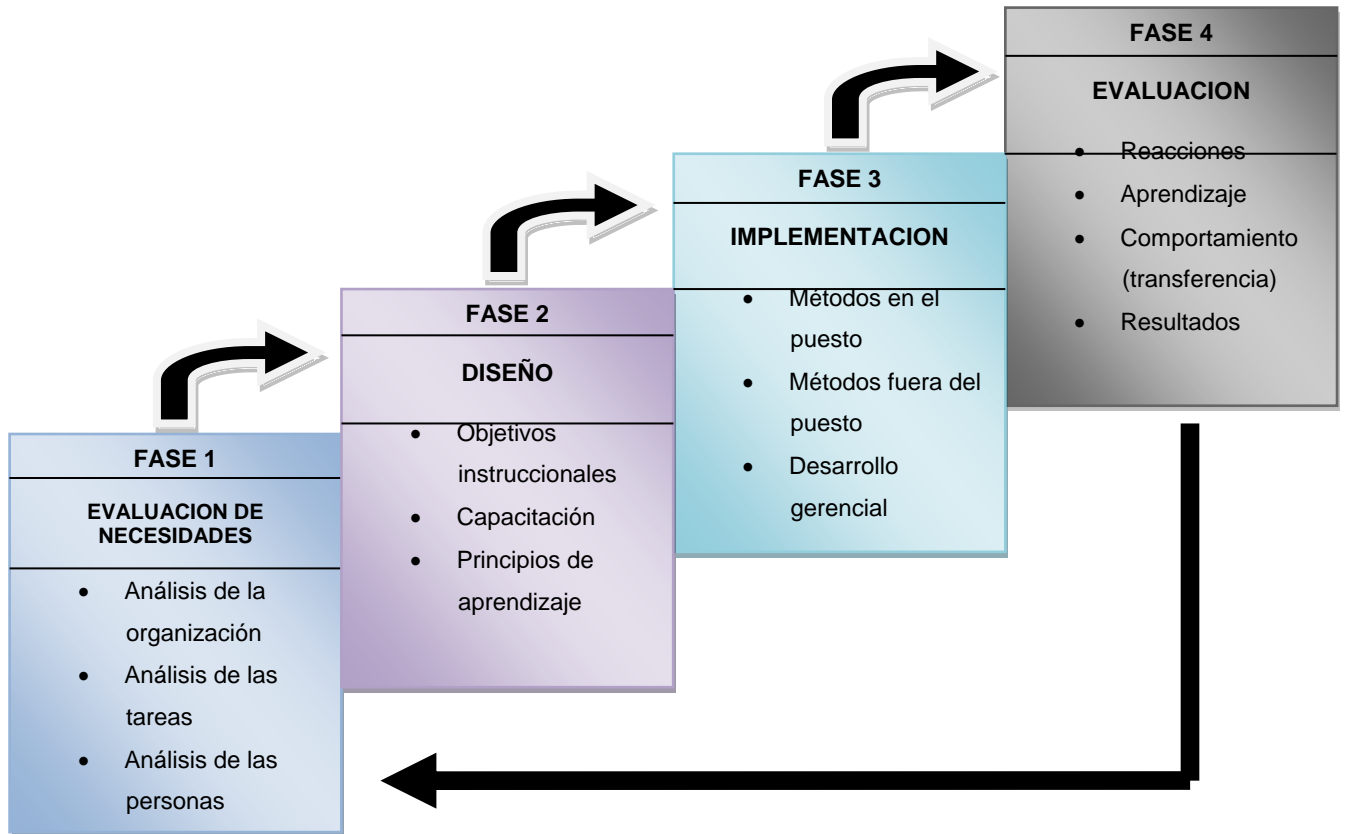


Gráfico 5. Modelo estratégico de capacitación. Fuente: Scott, SNELL – George, BOHLANNDER, 2013. “Administración De recursos humanos”. Décimo sexta edición. Editorial Cengage Learning. México – DF.

Fase 1. Realización de evaluación de necesidades.

Debido a que las condiciones del negocio cambian rápidamente, como lo hace la tecnología, mantener al día los tipos de capacitación que los colaboradores de una empresa necesitan para seguir siendo competitiva puede ser un desafío.

- ✓ Análisis de la organización: Es el examen de ambiente, las estrategias y los recursos para determinar en donde se debe dar énfasis a la capacitación.



✓ Análisis de las tareas: proceso con el cual se determina el contenido de un programa de capacitación basándose en un estudio de las tareas y deberes implicados en el puesto.

✓ Análisis de las personas: determinación de las personas específicas que necesitan capacitación de acuerdo al estudio del desempeño, conocimiento y habilidades de los mismos.

Fase 2. Diseño del programa de capacitación.

✓ Objetivos institucionales: Son los resultados deseados de un programa de capacitación, describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar.

✓ Capacitación: dos condiciones previas para el aprendizaje afectan al éxito de aquellos que van a recibir capacitación, la disposición, referida a si su experiencia los ha hecho receptivos a la información que reciban, y la motivación de los capacitados. La organización necesita ayudar a los colaboradores a entender la relación entre el esfuerzo que dedican a la capacitación y la recompensa.

✓ Principios de aprendizaje: son las características de los programas de capacitación que ayudan a los colaboradores a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo al puesto. Los programas de capacitación tienen más probabilidades de ser eficaces si incorporan los siguientes principios de aprendizaje:

- Establecimiento de metas: sirve para enfocar y motivar el comportamiento.
- Importancia de la presentación: el material que de apoyo se debe presentar de la manera más significativa posible.
- Modelado: son demostraciones de la vida real, videos, imágenes que comunican en la capacitación.



- Diferencias individuales: las personas aprenden en diferentes ritmos y de diferentes maneras. Los capacitadores pueden ayudar a adaptarse a los diferentes estilos de aprendizaje en una variedad de maneras, la clave consiste en evitar la entrega de la materia en un solo sentido.

- Práctica activa y repetición: los capacitados deben tener la oportunidad de practicar con frecuencia las tareas del puesto del modo en que se espera que las realicen al final.

- Retroalimentación y refuerzo: la retroalimentación ayuda a las personas a discernir lo que están haciendo bien y lo que están haciendo mal.

La modificación conductual, es una técnica que se basa en el principio de que el comportamiento que se recompensa o se refuerza de manera positiva se mostrara con más frecuencia en el futuro, mientras que el comportamiento que se castiga o no se recompensa disminuirá en frecuencia.

Fase 3. Implementación del programa de capacitación

✓ Capacitación en el puesto: método por el cual los colaboradores adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador.

✓ Capacitación fuera del puesto: un método muy utilizado de este tipo de aprendizaje es el aprendizaje combinado, en el que la capacitación se brinda en el "aula" y en ella las conferencias y demostraciones se combinan con películas, DVD, videos, etc.

✓ Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial: Muchos de los métodos utilizados para capacitar a los colaboradores base también se utilizan para capacitar a los gerentes y a los supervisores de primer nivel, pero otros métodos suelen reservarse para el desarrollo de las gerencias media y alta. Estas pueden ser: experiencias en el puesto, seminarios y conferencias, estudio de casos, juego de negocios y simulaciones, desempeño o juego de roles, entre otras.



Fase 4. Evaluación del programa de capacitación

✓ Reacciones: se evalúan las reacciones del participante, los capacitados satisfechos tienen más probabilidades de enfocarse en los principios de la capacitación y utilizar la información en el puesto. Por el contrario, la insatisfacción con la capacitación contribuye a una baja satisfacción laboral

✓ Aprendizaje: Hacer una prueba de las habilidades y niveles de conocimiento antes de comenzar el programa de capacitación proporciona una base estándar de los participantes, que puede medirse otra vez después de la capacitación para determinar la mejora. La habilidad y el nivel de conocimiento de los colaboradores que se sometieron a un programa de capacitación pueden compararse con los niveles de los colaboradores que no lo hicieron.

✓ Comportamiento: por varias razones los participantes pueden no demostrar cambios de comportamiento una vez que regresan a sus puestos. La transferencia de capacitación consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto.

✓ Resultado o rendimiento sobre la inversión: hoy en día casi todas las organizaciones miden su capacitación en términos de su retorno sobre la inversión, el cual también se conoce como la utilidad que obtiene la empresa por la cantidad de dinero que invirtió

2.4.3 Desarrollo Organizacional

Burke y Hornstein (1971, p. 145), definen el desarrollo organizacional como un proceso de creación de una cultura para regular el cambio de comportamiento entre las personas, entre grupos, especialmente los comportamientos relacionados con la toma de decisiones, la comunicación y la



planeación en la organización. En 1972, estos mismos autores, lo conceptúan al como un proceso de cambio planeado, cambio de cultura de una empresa.

Los autores citados precedentemente, resaltan que el desarrollo organizacional es proceso de cambio y adaptación de la organización.

2.4.3.1 Características del desarrollo organizacional

Las 7 características del Desarrollo Organizacional según **Newstrom y David (1993)**, que ayudan a analizar a las personas que trabajan en la empresa elegida, ellas son:

- ✓ Valores humanísticos. Creencias positivas sobre el potencial de los colaboradores
- ✓ Orientación a los sistemas. Todas las partes de la organización, esto incluye la estructura, tecnología, las personas deben trabajar en conjunto
- ✓ Aprendizaje a través de experiencias. Los aprendizajes a través de experiencias, en el ambiente de entrenamiento, deben ser iguales a los que los individuos encuentran en el trabajo. El entrenamiento no debe ser enteramente teóricos y leído.
- ✓ Resolución de problemas. Los problemas son identificados, los datos recopilados, se toman acciones correctivas, se evalúa el progreso y los ajustes en el proceso de resolución de problemas son necesarios.
- ✓ Orientación hacia la contingencia. Las acciones se seleccionan y se adaptan para que respondan a las necesidades
- ✓ Agente del cambio. Se estimula, facilita y coordina el cambio
- ✓ Niveles de intervención. Los problemas pueden ocurrir en las de un nivel de la organización así que la estrategia requerirá una o varias intervenciones.



2.4.3.2 Objetivos del desarrollo organizacional.

Los objetivos del desarrollo organizacional tienen que ver con el hombre y su trabajo y se ubican en dos campos: mejorar la efectividad organizacional y potenciar las competencias.

2.4.3.3 Funciones del desarrollo organizacional

Según Alles, (2006), ellas son:

- Administrar las descripciones de puestos
- Definir planes de carrera
- Mapas o familias de puestos
- Coordinar las evaluaciones de desempeño
- Administrar los sistemas de planes de sucesión
- Supervisar la formación de personal

Nos limitamos a trabajar sobre los próximos conceptos relevantes para el trabajo que estamos realizando.

2.4.3.4 Plan de carrera

Alles, (2006), indica: "hacer carrera es obtener y conquistar lo que más interesa en el trabajo, satisfacer las motivaciones que impulsan a trabajar, que son diferentes en cada persona. Es crecer en cierta dirección hasta donde lo permita las reales posibilidades, es decir hasta donde sea productivo para la organización y para el individuo".

Las carreras pueden progresar en diferentes direcciones: ascendentes, de enriquecimiento o expansión (desplazamiento lateral), y realineamiento (que puede ser descendente).



2.4.3.5 Desarrollo por competencias.

La evolución por competencias varía según los puestos o familias de puestos. La función del desarrollo requiere identificar al personal con alto potencial, y los posibles cambios del puesto a corto y mediano plazo, para de ese modo planear las carreras de los individuos.

2.4.3.6 Plan de sucesión

Según Alles, (2006), explica que al planear la sucesión de una posición gerencial se analizan las opciones disponibles: la sucesión puede recaer en una persona interna, puede realizarse una búsqueda en el mercado o desarrollar a un gerente interno.

2.4.3.7 Beneficios del desarrollo organizacional.

Entre los principales beneficios obtenidos de la aplicación del desarrollo organizacional se destacan: el cambio en toda la organización, el incremento tanto en la motivación como en la calidad y productividad, una mayor satisfacción laboral acompañada de un mejoramiento sostenible en el trabajo en equipo, mejor resolución de conflictos, un elevado compromiso con los objetivos organizacionales, una mayor disposición al cambio, reducción de ausentismo, menor rotación y creación de individuos y grupos de aprendizaje.

2.4.3.8 El proceso de desarrollo organizacional.

Siliceo, (1996), indica al desarrollo organizacional como un esfuerzo planificado de toda la organización, y controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la empresa mediante intervenciones planificadas en los procesos, es decir un programa educativo a largo plazo, orientado a mejorar la solución de problemas y la renovación de la organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa.



El desarrollo organizacional constituye un proceso que consta de tres etapas: recolección de datos, diagnóstico e intervención. El mismo exige cambios estructurales en la organización formal y cambios del comportamiento conjuntamente. Éste presenta un concepto dinámico de la empresa, cultura organizacional y cambio aplicado a la administración. Su proceso está dado por tres etapas y una evaluación:

- **Recolección de datos:** Consiste en la recopilación y el análisis de datos. Es una de las actividades necesarias para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y los Subsistemas. También sirve identificar los problemas y asuntos más importantes.

La obtención de la información debe ser planeada en forma estructurada para garantizar una generación de datos que ayuden posteriormente a su análisis. Es un ciclo continuo en el cual se planea la recolección de datos, se analiza, se retroalimenta y se da un seguimiento, puede darse de varias maneras:

- Cuestionarios
- Entrevistas
- Observación
- Información documental (archivo)

Toda la información tiene un valor en sí misma, el método de obtención de información está directamente ligado a la disponibilidad, dificultad y costo. Existen ventajas y desventajas en el uso de cada una de estas herramientas, su utilidad dependerá del objetivo que se busque y los medios para llevar a cabo esa recolección de datos en tiempo y forma para su posterior análisis.

- **Diagnóstico organizacional:** Se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.



- **Intervención:** La intervención es una fase del proceso del desarrollo organizacional que puede ser definida como una acción planeada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o de diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del desarrollo organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso, el cual debe ser continuo.

- **Evaluación:** Etapa final del proceso que funciona como circuito cerrado. El resultado de la evaluación implica modificación del diagnóstico, lo cual conduce a nuevos inventarios, nueva planeación, nueva implementación, y así sucesivamente. Esto otorga una amplia dinámica, que le permite desarrollarse sin intervención externa.

2.5 Resumen del capítulo.

A modo de resumen, el tratamiento del capítulo es importante ya que enmarca los conceptos teóricos que delimitan el desarrollo del trabajo final de grado. Desde los más importantes como administración de recursos humanos, elementos del Subsistema de Organización y Desarrollo, hasta los conceptos complementarios como inducción, análisis y descripción de puestos, capacitación, entre otros.



Capítulo 3



Capítulo 3: Marco Metodológico

3.1 Naturaleza de la Intervención

La finalidad del proyecto es integrar los conocimientos adquiridos y demostrar que se han desarrollado las competencias necesarias para ejercer profesionalmente como futuras Licenciadas de Recursos Humanos.

Para ello se apeló a las técnicas de investigación social para obtener información sobre la estructura interna de la organización y analizar e interpretar dificultades o carencias que presente la misma.

3.2 Enfoque de Intervención

El presente trabajo se define como un trabajo de intervención organizacional, donde se llevó a cabo un proyecto para generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional en el área de los recursos humanos.

El enfoque del trabajo es de tipo cualitativo, ya que se evaluó el desarrollo natural de los procesos, sin manipulación ni estimulación con respecto a la realidad. Se llevó a cabo en ambientes naturales, donde los integrantes de la organización se comportaron como lo hacen de manera habitual.

Han sido utilizadas técnicas para recolectar datos como, la observación no estructurada y la encuesta, de acuerdo a los requerimientos de la situación.

3.3 Unidad de Análisis y Observación

La unidad de análisis seleccionada para realizar el trabajo, fue Accesorios.com. A su vez, las unidades de observación elegidas fueron elementos de los Subsistemas de Organización y Desarrollo de recursos



humanos, tales como: organigrama, socialización organizacional, diseños de puestos, descripción y análisis de puestos, inducción, capacitación y desarrollo organizacional.

3.4 Técnica de Recolección de Información

Existen varias herramientas para recolectar datos. Como mencionamos anteriormente, de acuerdo a la situación de la organización, se decidió hacer un acercamiento exploratorio, a través de entrevistas y observaciones no estructuradas.

3.4.1 Observación no estructurada.

Dentro de los tipos de observación directa, la que se desarrolló fue una observación cualitativa no estructurada. El objetivo principal que se planteó fue observar y explorar los ambientes de la organización, su cultura, los procesos llevados a cabo, personas que participan en ellos y las actividades que allí se desarrollen.

También se prestó atención a todo lo pertinente las observadoras, en cuanto a: ambiente físico, elementos que utilizan para realizar las labores diarias, tiempo en las que se realizan, como se realizar, etc. A demás, se tuvo en cuenta patrones de interacción o vinculación entre las personas, formas de organización de grupos, jerarquías y procesos de liderazgo.

Las observaciones se llevaron a cabo en ambientes naturales y cotidianos de trabajo, así como también en los lugares de esparcimiento (por ejemplo, en los desayunos organizados por los gerentes al ingresar un nuevo compañero de trabajo). Se observó en diferentes horarios dentro de la jornada laboral de las personas, en las distintas sucursales.



3.4.2 Entrevista

Se recurrió a este instrumento para poder obtener información respecto a la perspectiva de los dos socios gerentes sobre aspectos específicos definidos previamente.

En el mes de Febrero de 2016 se llevaron a cabo las entrevistas. Se creó un espacio específico para poder desarrollarlas, donde se evitó elementos que pudieran obstruir la conversación, como ruidos, teléfonos, interrupciones de terceros, o cualquier distracción que pudiera detener el proceso. Las entrevistadoras realizaron su labor en base a una guía de preguntas concretas elaboradas con anticipación y fueron las mismas para los dos gerentes interrogados. Se tuvo en cuenta para confeccionarlas, aspectos de interés sobre las herramientas del Subsistema Organización, y del Subsistema Desarrollo. Se cuestionó sobre inserción laboral, socialización, normas de la empresa, capacitación, comunicación, diseño de puestos y análisis y descripción de puestos.

El resultado de las entrevistas se transcribió exactamente como se desarrolló. Los datos obtenidos se utilizaron para detectar necesidades, como así también, visualizar capacidades para contribuir a satisfacer dichas necesidades.



Capítulo 4



Capítulo 4: Análisis organizacional y diagnóstico

El siguiente capítulo contiene un análisis del contexto externo de la empresa a través del análisis FODA y la matriz BCG con el objetivo de identificar el posicionamiento que ocupa la empresa en el mercado y su nivel competitivo.

Por otro lado, se realiza un análisis de los siguientes elementos internos de la empresa: organigrama, socialización, diseño de puestos, análisis y descripción de puestos, inducción, capacitación y desarrollo organizacional con el objetivo de establecer un diagnóstico sobre la situación de la empresa delimitando por los elementos descriptos.

4.1 Análisis estratégico empresarial

4.1.1 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

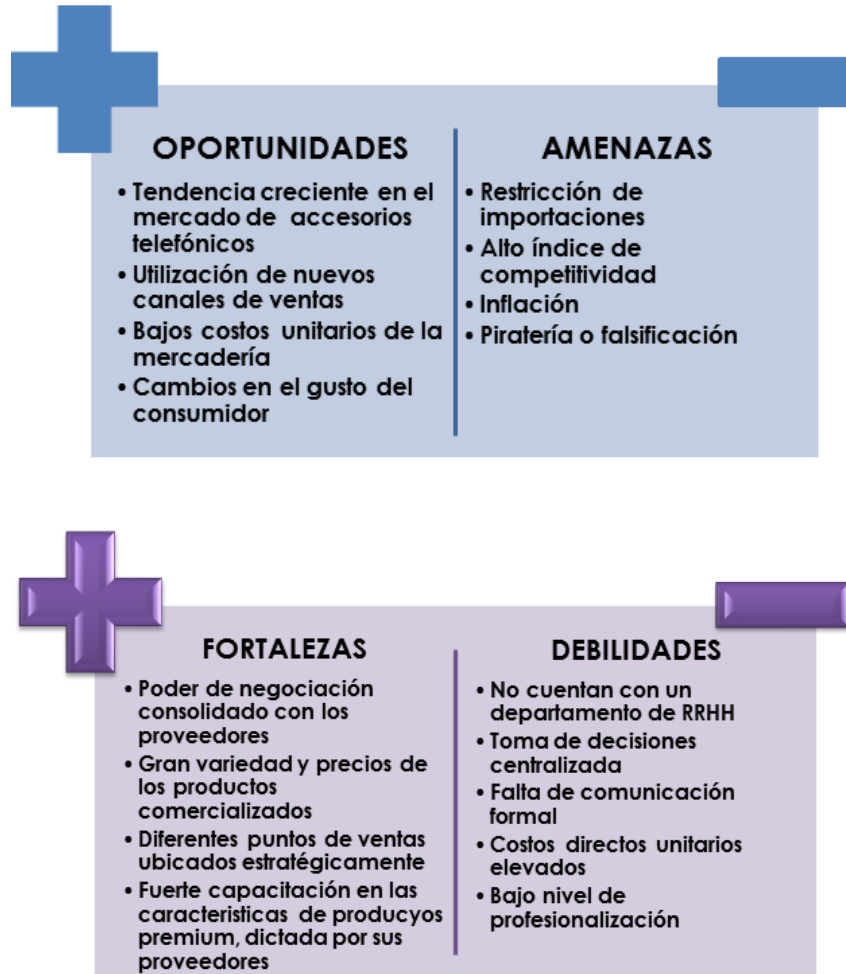


Gráfico n° 6 Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, Accesorios.com

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo al análisis, la empresa cuenta con importantes fortalezas para hacer frente a sus amenazas. Sin dudas el poder de negociación con los proveedores le da una fuerte ventaja al mantener productos de calidad y diseño siempre vigentes, se logran importantes beneficios para el área financiera. Por las condiciones de pago (cuenta corriente a 30, 60 o 90 días) pueden hacer frente a la inflación.



Sus diferentes puntos de ventas estratégicamente ubicados, las acciones de marketing y la política de calidad en la atención al cliente, generan un sello en la empresa y provocan que los clientes puedan satisfacer de manera completa sus necesidades. Todo esto ayuda a combatir la competitividad.

Las debilidades pueden convertirse en fortalezas, por ejemplo: al implementar un canal de comunicación formal, se podrán dirigir reclamos, inquietudes específicas de clientes internos y externos, generando un mejor feedback del proceso de trabajo.

Debido al bajo nivel de profesionalización con el que cuenta la empresa, al no identificar y fortalecer las capacidades de los altos directivos es más difícil lograr que los mismos sean capaces disminuir la improvisación y de dirigir de mejor manera a la misma.

Actualmente la empresa cuenta con una oportunidad muy importante en el mercado, que es la de abrir nuevos canales de ventas, como puede ser el uso de "e-commerce", en el cual la empresa proyecta desarrollarse. Ello generara disminución de costos, y repercutirá directamente en el precio de venta de los diferentes productos. A demás esta herramienta generara lealtad con los clientes, mayor alcance al público, y al poseer locales ubicados en el centro de Córdoba, el cliente tendrá una mayor seguridad de su vendedor.

4.1.2 fuerzas de Michael Porter

El objetivo de esta matriz es recopilar información sobre los 5 factores más relevantes para la empresa.



Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de ésta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad.

A continuación mediante el análisis se logrará:

- Identificar las oportunidades
- Mejorar la estrategia de la empresa
- Comparar las ventajas competitivas
- Conocer el entorno de la empresa para anticipar acciones
- Complementar la matriz DAFO



Gráfico n° 7: Análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter

Fuente: Elaboración Propia.

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes: la empresa cuenta con gran variedad de clientes, los mismos conocen el precio de los productos que están en el mercado y no están dispuestos a pagar más de lo que valen por ellos, lo cual genera una amenaza para la empresa.

Hay gran variedad de comercios donde los clientes pueden adquirir los productos que buscan, esto aumentara su capacidad de negociación ya que tienen la posibilidad de cambiar de uno a otro en búsqueda de mejor



precio o calidad. Se puede decir que los clientes de esta empresa tienen gran poder de negociación.

Los factores que debe tener en cuenta la empresa son:

- Brindar ventajas como exclusividad de productos
- Ofrecer calidad en la atención al cliente.
- Cambio del producto ante cualquier falla

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores: la relación que tienen con los proveedores es buena, Ulises , encargado de realizar las compras puede negociar mejores precios y descuentos gracias al caudal de venta de la empresa y a la necesidad de realizar pedidos constantemente para abastecer a los seis locales. Con base a ello, cuenta con la ventaja de trabajar con márgenes altos, el cual le permite manipular los precios reduciéndolos cuando se requiera sin que se produzcan pérdidas.

La empresa tiene varios convenios con sus proveedores,

- La flexibilidad de pago a 30-60-90 días
- La facultad de tener exclusividad en determinados productos Premium
- La posibilidad de realizar compras a través de internet y recibir sin costo de envío la mercadería dentro de las 48 hs de haber realizado la transacción con un descuento del 5%.

(F3) Amenaza de nuevos competidores entrantes: el grado de incidencia de éste factor es alta, ya que se trata de productos de fáciles de conseguir para los amenazantes y por la gran evolución de este tipo de productos en el mercado. Las barreras que utiliza accesorios.com para evitar la entrada a estos nuevos competidores son:



- Economías de escala
- Diferenciación en la atención del servicio al cliente.
- Inversiones de capital
- Acceso a los canales de distribución

(F4) Amenaza de productos sustitutos: la amenaza de productos sustitutos con los que trabaja la empresa es alta, hay una gran variedad de calidad y precio en el mercado. A su vez, si la empresa puede cubrir la mayor cantidad posible de marcas, ofrecer una variedad de precio o medios de pago que faciliten la adquisición, se evita que el cliente busque un producto sustituto en otro comercio.

Para este caso se pueden citar los siguientes factores:

- Precios relativos de los productos sustitutos.
- El costo de los productos o facilidad del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.
- Suficientes proveedores.

(F5) Rivalidad entre los competidores: como cierre del análisis para accesorios.com, la rivalidad que hay en el sector es alta, lo cual determinaría la rentabilidad de la empresa, ya que supone que al haber tantos competidores la rentabilidad ofrece un margen muy bajo, pero para que esto no sea una barrera para la empresa, la misma:

- Presta servicios diferenciados, como por ejemplo ofreciendo un servicio técnico en 48 horas.
- Cuenta con gran variedad y diferenciación de productos y marcas
- Realiza inversiones de capital



Según este análisis la empresa se encuentra inmersa en un mercado de alto riesgo, la misma permanece en el mercado gracias a las inversiones de capital que realiza para incorporar nuevas sucursales ubicadas estratégicamente y por el trabajo de los socios para conseguir las últimas novedades de productos para la venta.

En cuanto al personal que realiza tareas del servicio técnico, cuentan con buena preparación para prestar un servicio diferenciado y rápido.

En general el grupo humano que trabaja en la organización asume un compromiso con la misma, ellos se esfuerzan para competir con el resto de las empresas evidenciándose en las relaciones laborales y en la atención al cliente.

4.2 Políticas Generales

A continuación se enuncian una serie de políticas que la empresa posee definidas pero que no están documentadas. No se trabaja sobre una propuesta de intervención para este aspecto ya que excede el alcance y delimitación del trabajo, pero se enuncia con el objetivo de describir la posición de la empresa a nivel competitivo.

4.2.1 Política Salarial

Accesorios.com es una empresa con una política salarial que la diferencia de otras empresas del rubro debido a que ofrece niveles de comisiones superiores a la media y examina con regularidad su posición frente a la competencia con el fin de responder a las tendencias del mercado.

La contraprestación que recibe el trabajador del colaborador engloba:

El sueldo de los colaboradores está regulado por el convenio colectivo de trabajo 130/75 y se compone de la siguiente manera:

Sueldo Básico (actualizado a Abril 2016): \$13149.92



Antigüedad: 1% por cada año efectivamente cumplido

Asistencia y Puntualidad: doceava parte de la remuneración mensual

Comisión por ventas: 7% de las ventas totales

Obra Social: 3%

Jubilación: 11%

Contribución Solidaria Sindicato: 2%

Contribución Solidaria FAECyS²: 0,50%

4.2.2 Política de calidad

La empresa tiene el compromiso de satisfacer a todos sus clientes, por ello establece implícitamente diferentes prácticas, como mantener un espíritu de servicio como valor cultural, todos deben ser proactivos, asumiendo responsablemente las funciones que demande cumplir un servicio de calidad.

4.2.3 Política de Proveedores

La empresa selecciona cuidadosamente sus proveedores, para así obtener una relación justa entre costo y calidad abonado por el consumidor, poseen una estructura de precios altos, en comparación con la media del mercado.

4.3.4 Política Ambiental

En el corriente año, la organización ha incorporado una política ambiental que consiste en destinar un espacio físico en cada sucursal para

² Federación Argentina de Colaboradores de Comercio y Servicios



depositar residuos tecnológicos. Los mismos son altamente contaminantes ya que los metales que contienen son considerados residuos peligrosos por el nivel del impacto ambiental que pueden generar.

4.3 Elementos del Subsistema Organización de Recursos Humanos.

4.3.1 Organigrama

De acuerdo al organigrama que formalizaría el actual funcionamiento de la organización, actualmente existe una falta de claridad a nivel organizacional sobre los diferentes puestos y las relaciones entre los mismos. Esto genera confusión entre los colaboradores al no tener claro las líneas de mandos.

Debido al control centralizado del poder, el liderazgo débil en la parte superior puede perjudicar la eficacia de toda la organización.

4.3.1.1 Clasificación del organigrama

✓ Según su naturaleza: Es un organigrama micro administrativo, debido a que corresponde a una sola organización y se refiere a ella en forma global.

✓ Según su finalidad: Es un organigrama informal, dado a que se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

✓ Según su disposición gráfica: Representa a un organigrama vertical, este modelo presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir de los socios, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

4.3.2 Socialización

Al analizar la sociabilización se detecta que la persona que ingresa a la empresa, aprende a trabajar y comportarse de manera inconsciente, a través de la



observación a sus compañeros. Por medio de este método se aprenden hábitos, costumbres, conductas aceptadas, que enmarcan y definen la cultura organizacional; mediante esto va formando su propia apreciación de la misma, sujeto a una visión subjetiva de la persona, y sus experiencias laborales anteriores.

Aunque la empresa trata de tener una comunicación fluida entre las personas que la integran, las mismas no participan en las decisiones que toman los socios-gerentes, esto se da por la centralización del poder.

El papel de los gerentes ocupa un lugar importante en ésta etapa, ya que representan la imagen de la empresa y hoy en día no están conscientes de esta situación. Actualmente no se tiene en cuenta los grupos de trabajos al incorporar un nuevo miembro a la organización, y la aceptación por parte de estos es crucial para la satisfacción de las necesidades sociales y lograr una correcta inducción. El accionar con falta de planificación en esta etapa, sobrelleva el riesgo de no lograr un adecuado ajuste del comportamiento del individuo.

La empresa aplica algunos de los métodos del proceso de socialización, como los siguientes:

a) Contenido inicial de la tarea:

El colaborador comienza sus tareas en el local mayorista de la empresa ubicado en calle Rivadavia 150, con reconociendo los productos, con reposición de mercadería, y observación de la forma de venta de cada compañero para luego desarrollar su propia forma de vender. Al mes de ingresar, está en condiciones de ser asignada a otro local de ventas.

b) Papel del Gerente:

El primer contacto que tiene el ingresante con la organización, es con los gerentes. Ellos derivan a los supervisores de cada sucursal, la responsabilidad de



inducir al nuevo empleado. Pero con información poco detallada de las tareas a realizar. Efectúan un acompañamiento inicial en el proceso de aprendizaje y realizan correcciones si es necesario.

c) Grupo de trabajo:

El grupo de trabajo en esta empresa representa un papel fundamental para el ingresante. Los socios gerentes se encargan de hacerlo participar de reuniones.

En cuanto a esta política de comunicación el grupo de "Whatsapp", creada por uno de los socios, se destaca el bajo costo del canal y la rapidez de la aplicación.

En Accesorios.com se lleva a cabo de manera desprogramada la socialización. El poseer un correcto proceso, genera un adecuado ajuste del individuo a la organización y un mejor desempeño en sus tareas. En esta empresa se considera que la herramienta de comunicación tiene un papel preponderante en este proceso, identificando algunas desventajas que conlleva, sobre las cuales se trabajara en el capítulo siguiente.

El nivel logrado de entrenamiento, comprensión, apoyo de los compañeros y perspectivas de futuro, será el resultado de la socialización respetando los métodos adecuados para llevar a cabo dicho proceso.

4.3.3 Diseño de Puestos

En esta organización no existe un departamento de recursos humanos que ejecute esta tarea, tampoco externalizan las funciones de esta área. Las tareas que aquí se deberían desarrollar, las llevan a cabo los 3 socios. Aun así, el no tomar estos activos como un componente estratégico, pone en desventaja a la empresa, ya que pierde una de las principales fuentes de ventaja competitiva sostenible. Aquí, las personas marcan la diferencia en el funcionamiento de una organización.



Otro punto a resaltar refiere a que la organización no cuenta con un departamento de compras, fundamental a la hora de generar un gran impacto en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen. El departamento de compras debe ser manejado como una fuente estratégica dentro de la cadena de suministros y no como un mero lugar para combatir los costos. Además, el departamento de compras -o un encargado de compras- puede mejorar o estropear la imagen de la empresa por sus excelentes o pobres relaciones con los proveedores. Es por ello, que el poseer esta área genera:

- ✓ Minimizar costos de entrada, aumentar la productividad y permitir la rentabilidad de las operaciones.
- ✓ Asegurar un flujo continuo de la producción a través del suministro continuo de productos.
- ✓ Desarrollar una fuente alternativa de suministros, donde se buscara otras fuentes alternativas de suministros para aumentar la capacidad de negociación, con ello, minimizar el costo de productos.
- ✓ Establecer y mantener buenas relaciones con los proveedores.

En cuanto al área contable, se derivan estas funciones a un Contador externo a la organización. Esto hoy es útil ya que reduce costos y personal, aunque necesitan profesionalizarse en este aspecto para poder acompañar el proceso de crecimiento de la empresa. Por consiguiente, el próximo puesto a crearse es el de contador, para así comenzar a diseñar el Departamento de Contaduría con el objetivo de establecer y mantener programas de control y ejecución profesional y técnica, que garantice la legalidad y eficiencia del manejo presupuestario, financiero y contable.

En lo que respecta a la comunicación en la empresa, no se estructura de manera óptima para evitar que la información se vuelva difusa y dispersa conforme va descendiendo en la línea de mando y de los niveles jerárquicos.



La organización debe hacer hincapié en la comunicación ascendente, para poder saber que está ocurriendo y obtener información valiosa de los colaboradores. Los colaboradores se pueden comunicar con los supervisores de manera directa, si tienen algún inconveniente que no se pueda resolver con el supervisor, el vendedor tiene la posibilidad de comunicarse con los gerentes. Los vendedores de la sucursal mayorista, tienen un mayor acceso a los socios, puesto que, por la proximidad de las oficinas con el salón de ventas, genera la facilidad de comunicación con ellos.

Según lo analizado, es necesario establecer un modelo formal a la hora de diseñar los puestos. Con ello se podrá lograr que las tareas y funciones (cargos) desarrolladas por los colaboradores adquieran un nivel de formalismo que evite la dependencia de un sistema social informal, donde prime la influencia del individuo sobre el rol y no el rol sobre individuo.

La comunicación horizontal se da de manera fluida e informal, por las relaciones de amistad y compañerismo. Es importante que se fomente desde la organización y que se haga como pauta de trabajo la colaboración y el trabajo en equipo.

4.3.3.1 Modelos de Diseño de Puestos

Según lo expuesto, informalmente conviven diferentes tipos de modelos de diseño de puestos, sin duda el modelo Clásico o Tradicional está muy presente en la organización. Los integrantes de la misma tienen tareas repetitivas y rutinarias al no poseer una correcta capacitación sobre las tareas que desempeñan.

Los vendedores no gozan de una estructuración en sus tareas y no cuentan con herramientas de ventas, para que el puesto sea más productivo y dinámico. Esto produce que los mismos se vuelvan monótonos y repetitivos, generando desmotivación y pérdida de significado del trabajo. Hay que destacar, que no se tiene en cuenta las condiciones sociales y el contexto del puesto, como se



menciona en el modelo humanista. Por el contrario, aquí los diferentes integrantes de la organización no son considerados como una máquina, y tratan de tener consideración en cuanto a sus necesidades personales.

En el contexto cambiante en el cual se maneja esta organización, y la competencia a la que está expuesta, esta no se realiza un análisis del diseño de los diferentes puestos generando baja motivación, desempeños estáticos, baja satisfacción en las tareas realizadas, baja autonomía, visión estrecha y asilada de la propia actividad, falta de sentido psicológico para la persona que se puede llegar a frustrar y enajenarse.

4.3.4 Descripción y análisis de puestos.

Al realizar el análisis de puestos, se puede reafirmar lo siguiente:

- Socios:

Entre ellos se delegan tareas de supervisión, compras, manejo de grandes proveedores y control diario de cuentas corrientes. Esto genera superposición de tareas, y confusiones en los procesos, al no estar especificada cada labor que le incumbe a cada socio; por ejemplo, se identificó que realizan los procesos de control de cuentas corrientes dos veces por diferentes personas.

Muchas veces no pueden llevar a cabo la supervisión del rendimiento del personal ni asegurar un buen servicio al cliente porque no cuentan con el tiempo necesario, o no poseen criterios definidos para valorar el rendimiento del personal o los principios específicos de calidad.

La relación entre los socios es buena, sin embargo, al no tener delimitaciones en responsabilidades, tareas, se producen malos entendidos y sobre todo pérdidas de tiempo. Los directivos, para analizar problemas y tomar decisiones, necesitan mucha información proveniente de otros niveles de la organización, que pueden obtener si tienen adecuados canales de comunicación.



- Supervisor:

Muchas veces existe sobrecarga de responsabilidades en este puesto, y no se pueden llevar a cabo de manera eficaz. Consiguientemente, al no estar especificados formalmente los objetivos y metas, se genera incertidumbre en los supervisores al no saber si están realizando correctamente su trabajo. Cuantiosas veces los vendedores pasan por alto este nivel para dirigirse directamente a los socios gerente, cuando deben consultar o cuestionar solicitudes del supervisor.

Cuando surge una vacante en puestos, no se realiza una selección externa, se utilizan referidos que aportan los integrantes de la organización. Los socios creen que para este tipo de puesto, necesitan personal de confianza, o por lo menos que sea de fiar por quien lo recomendó. Aquí la empresa pierde oportunidades de insertar personal capacitado que se encuentre en el mercado en búsqueda de trabajo.

- Vendedores:

Respecto a la tarea de los vendedores no existe una descripción de los puestos, es decir no hay un proceso en el cual se enuncien las tareas o responsabilidades que conforman cada uno de ellos y lo hace distinto de todos los demás que hay en la organización. Por ello, surge la problemática, al no existir especificaciones formales, en la forma de realizar su trabajo. El desempeño del vendedor se debe a su propia capacidad de venta, sus aptitudes y actitudes. No hay una correcta formación con respecto a su tarea a desarrollar en dicho puesto.

No hay un registro o enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas, ni de manera formal o informal. Esto genera que no se pueda indicar la relación en las responsabilidades o tareas del puesto, la periodicidad de su relación, los métodos que se utilizan para cumplimentar dichas responsabilidades o tareas.



El no contar con estos procesos de análisis y descripción de puestos, trae aparejado consecuencias a la hora de reclutar y seleccionar personal, como también al momento de identificar correctamente necesidades de capacitación. El no poseer estas herramientas no permite trabajar la planeación de la fuerza de trabajo y evaluación de los puestos.

Puesto que no se cuenta con este tipo de información, repercute en todas las actividades de recursos humanos, ya que se sustentan en la información proporcionada por el análisis de puestos. Es decir, si este proceso no existe, los demás procesos que éste alimenta estarán realizándose ineficazmente porque el proceso de actualización y seguimiento de las descripciones de puestos representa un soporte vital para lograr el desarrollo dinámico y productivo en la eficiencia del manejo del capital humano en la empresa.

Este proceso puede permitir a la empresa cimentar las bases de la tecnificación de la administración de los recursos humanos. Incluso, precisar las funciones y relaciones de cada unidad de trabajo para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones. Además de coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciarla uniformidad en el trabajo.

En el capítulo siguiente, como propuesta de mejora, se desarrolla un adecuado proceso de análisis y descripción de puestos, para obtener los siguientes beneficios para Accesorios.com:

- Evitar repetir información, explicación e instrucciones similares.
- Permitir a los colaboradores saber qué es lo que se espera de ellos, cuando y como.
- Mostrar a cada uno de los colaboradores cómo encaja su puesto en el total de la organización.



- Facilitar el entrenamiento del nuevo personal y reducir el periodo de capacitación.
- Permitir asegurar que se respeten las Políticas de la organización.
- Reducir errores operativos.
- Evitar que los cambios del sistema sean decisiones precipitadas.
- Facilitar el sostenimiento de un buen nivel organizacional.

4.4 Elementos del Subsistema Desarrollo de recursos humanos en accesorios.com

4.4.1 Programa de inducción en Accesorios.com

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos que sea responsable de la inducción, los que trabajan la tarea asignada son los supervisores directos, pero no desarrollan el proceso completo.

No se observó que se realizara una presentación formal de los puestos de trabajo de la empresa ni de las responsabilidades y alcance del puesto a desempeñar.

No hubo herramientas para registrar el proceso, se observó una desorganización en los tiempos, faltó realizar un seguimiento y evaluación de desempeño.

Es por ello que en la empresa no se visualiza una coordinación entre los integrantes de cada sucursal, hay poca interrelación entre ellos y falta de consideración desde la empresa hacia tiempos de reconocimiento y adaptación al puesto, debido a que el ingresante comienza su trabajo a modo de prueba error, faltándole información específica sobre sus labores, requisitos de seguridad, procedimientos, relación con otros departamentos, etc. Lo que genera en una inserción laboral, con incertidumbre, riesgos de cometer errores e inconformidad del colaborador.



En síntesis, Accesorios.com aplica un programa de inducción de manera espontánea y habitual conformando convirtiendo la actividad en una costumbre y no un proceso planificado, sistematizado y estructurado. Si bien su objetivo es ubicar al personal correctamente, el programa no cuenta con la documentación pertinente que respalde el procedimiento y permita dejarlo registrado.

Con respecto a las actividades que deben cumplirse en esta etapa, y según el análisis no se ejecutan son:

- Firmar la presencia del nuevo colaborador en este proceso
- Dejar asentado el espacio físico a utilizar
- Definir responsable para la realización de la actividad
- Programar los días necesarios para su ejecución, limitándose de acuerdo al nivel de actividad de la empresa en ese momento.

A modo de propuesta de mejora, en el próximo capítulo, se aplica un programa de inducción para lograr:

- ✓ Que el colaborador se adapte rápidamente a la empresa y a su puesto de trabajo.
- ✓ Que el colaborador tenga un sentido de identidad en la empresa
- ✓ Que se reduzcan al máximo las acciones a corregir evitando sanciones
- ✓ Que se conozcan las metas a corto y largo plazo
- ✓ Que no haya dudas respecto al contrato laboral evitando que el colaborador sienta incertidumbre y desconfianza.

4.4.2 La Capacitación en Accesorios.com

La empresa no tiene política formal de capacitación definida, se basa en hacer hincapié en la tarea y no en el desarrollo de la persona, está en frente de una política operativa, con el objetivo de lograr actividades estrechamente



relacionadas con la venta y atención al cliente. A continuación se describen cuatro tipos de capacitaciones que se realizan en la empresa.

A) Capacitaciones en relación a la tarea y actividad del puesto.

El método que se utiliza es observar al personal en la ejecución de la venta y se les enseña para corregir los puntos deficientes, usando como ejemplos estilos para vender. Su objetivo es dirigir a las persona para que logren mayores y mejores ventas. A pesar de que el encargado no cuenta con preparación previa para la realización de esta tarea. La sucursal mencionada impone un ritmo de aprendizaje acelerado por el gran volumen de ventas que se producen, tomando como referencia el tiempo de aprendizaje en el período de un mes y medio a dos meses máximo.

La empresa cuenta con un sistema informático en el cual se actualiza constantemente las ventas de cada sucursal, el control de stock, las cuentas corrientes de los clientes, etc. Los socios de la misma son los encargados de trabajar con el sistema, y han capacitado de manera directa sobre el mismo a todos los supervisores para que puedan acceder a revisar las ventas del local designado y el control de stock de la misma para poder adelantarse a reponer mercadería en tiempo y forma.

La empresa no cuenta con un programa formal de capacitación, no hay personal designado que cumpla con esta tarea, como tampoco de registros de costos para su realización.

B) Capacitaciones sobre temas particulares de la empresa

Este tipo de capacitaciones son utilizadas para transmitir información básica sobre cuestiones particulares que necesitan ser tratadas en un momento específico.



Las consideraciones generales transmitidas por los colaboradores respecto al dictado de las capacitaciones son:

- Decidir educar a las personas resulta beneficioso para los mismos y para la organización, aunque los responsables de llevar adelante la empresa no deciden realizar esfuerzos educativos por cuestiones de pérdida de tiempo.
- La utilidad, los colaboradores que realizan las capacitaciones no logran procesar la información que reciben identificando los beneficios y objetivos que persiguen.

C) La capacitación externa por parte de proveedores

Esta capacitación está dirigida a todos los colaboradores, sobre productos "Premium". Los supervisores y vendedores de la organización, manifiestan poca predisposición a la hora de realizar capacitaciones, debido a que evalúan la información que brindan como excesiva y poco relevante, entre otros, hablar sobre la rentabilidad de la empresa por ejemplo, consideran que es importante sólo para los socios gerentes. Aun así, los vendedores finalizan el proceso de capacitación con información disponible para realizar su tarea efectivamente.

En el proceso de investigación del presente trabajo, se detecta que el nivel de ventas es incrementado en un período de tiempo inmediato al cual fue aplicada la capacitación de proveedores, generando importantes comisiones para el mismo vendedor. Ésta motivación se pierde con el paso del tiempo, y por lo tanto se requiere de refuerzos en periodos de tiempo cada vez más cortos.

La consideración respecto a la capacitación de proveedores sobre productos FoxBox es que los integrantes de la empresa, desde socios a vendedores, creen que hay restricciones de tiempo para capacitar, por lo cual los capacitadores, en este caso externos, deben esforzarse para poder producir los aprendizajes que desea.



D) Capacitaciones requeridas por la ART (Aseguradora de Riesgos de Trabajo), Galeno.

Son realizadas con el fin de cumplir con las obligaciones y deberes solicitadas por la ART (Aseguradora de riesgos de trabajo).

Existe un registro formal de este tipo de capacitaciones, cuentan con material de refuerzo respecto al contenido de la misma, por ejemplo disposición de carteles que indiquen que acciones tomar en un plan de evacuación en caso de incendios. Al ser una capacitación brindada por la ART no genera costos para la empresa.

4.4.2.1 Las necesidades de capacitación de la empresa son:

- ✓ Conocimientos básicos en reparación de celulares, para poder anticipar la respuesta ante la inquietud del cliente y luego transferir la consulta o el trabajo de reparación al área correspondiente.
- ✓ Entrenamiento y práctica referida a parámetros de una correcta atención y servicio al cliente.
- ✓ Formación básica respecto a todos los productos, no sólo sobre productos de la marca Foxbox. No todos los colaboradores conocen al cien por ciento las características de los mismos, sino que lo van aprendiendo con la práctica, lo cual les dificulta poder hacer comparaciones de productos que cumplen la misma función y por lo tanto no pueden llegar a concretar la venta.
- ✓ Desarrollo de supervisores, el personal responsable de la supervisión necesita una capacitación que les permita definir objetivos y dictar órdenes para aprovechar al máximo las habilidades y aptitudes de los vendedores.

Para concluir, la empresa cumple con lo mínimo e indispensable para la ejecución de las tareas en cuestiones de capacitación.



Con miras y propuestas de mejora a plantear en el último capítulo, la capacitación es provechosa para lograr:

- ✓ Aumentar los ingresos
- ✓ Ayudar a las personas a solucionar problemas y tomar decisiones
- ✓ Favorecer la confianza y el desarrollo personal
- ✓ Ayudar a la formación de líderes
- ✓ Mejorar las habilidades de comunicación y mejora de conflictos
- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción con el puesto
- ✓ Ayudar a lograr metas individuales
- ✓ Favorecer un sentido de progreso en el trabajo y como persona
- ✓ Disminuir temores de incompetencia e ignorancia
- ✓ Favorecer la promoción hacia puestos de mayor responsabilidad
- ✓ Hacer sentir más útil al trabajador mediante la mejora del desempeño
- ✓ Capacitación en empresa, por entidades externas y ART

4.4.3 Proceso del desarrollo organizacional.

Accesorios.com, no realiza el proceso de desarrollo organizacional, los socios a menudo recolectan información a través de la observación o de la consulta a los colaboradores respecto a la manera en que están desarrollando el proceso desde el ingreso de la mercadería hasta la entrega al consumidor, al momento de tener que ubicar productos nuevos, se identifica que los colaboradores no conocen las características de los mismos e inmediatamente se empieza a consultar y aclarar al respecto.

La empresa no aplica control sobre el proceso de desarrollo, se realiza la intervención de manera implícita a medida que se requiere.

4.4.3.1 En accesorios.com las características de desarrollo organizacional son:



* Valores humanísticos: existen creencias positivas sobre el potencial de los vendedores, se espera y orienta a los vendedores para que los mismos puedan vender al cliente más de lo que inicialmente fue a buscar, generando en ellos la motivación para cumplir, en la mayoría de los casos, con los objetivos mensuales que se les han propuesto.

* Aprendizaje a través de la experiencia: esta es la característica más fuerte que posee la empresa, el entrenamiento es desde el inicio de la tarea, los colaboradores aprenden puramente a través de la experiencia en su puesto de trabajo.

* Orientación hacia la contingencia: las actividades que se realizan, como la presentación de productos, la explicación de alguna técnica de venta, el diseño para exponer los productos, se originan para responder a las necesidades que surgen a diario.

4.4.3.2 Las características del desarrollo organizacional que no se visualizan en la empresa son:

* Agente de cambio: aunque en la sociedad se demande cambios con mayor frecuencia y el reto es lograr un ágil y dinámico desarrollo organizacional para lograr el éxito, Accesorios.com no planea con una visión a largo plazo, tampoco transforma el ambiente organizacional, por lo cual las personas se resisten a los cambios por falta de adaptación y de sensibilización respecto al tema.

* Orientación a los sistemas: no se promueve en la empresa la adopción de un enfoque basado en procesos, las personas realizan sus actividades de manera aislada y no tienen conocimiento del orden en que deber efectuar las tareas para minimizar tiempo de trabajo y superposición de tareas, tampoco hay grupos de trabajo armados.



* Resolución de problemas: los problemas son identificados una vez que ocurren, por lo tanto se realizan acciones de manera correctiva, esto sucede porque no se recopilan datos para evaluar el progreso de la empresa ni de los avances del personal.

* Niveles de intervención: la empresa no cuenta con una estrategia desarrollada a la hora de la intervención de los problemas.

La empresa, sin programarlo se enfoca en mejorar la efectividad organizacional, actualizando objetivos a corto plazo en relación al logro de ventas mensuales y a la obtención de comisiones por estas.

4.4.3.3 Los beneficios del desarrollo organizacional

La elaboración de un programa formal de desarrollo organizacional, se relaciona con el cambio en toda la organización, al incrementar la mejora en la atención del cliente minorista y mayorista, y aumentar las ventas para gozar de las comisiones, evitar la rotación del personal y elevar al máximo el compromiso de los colaboradores.

En Accesorios.com el compromiso de los colaboradores es básicamente el motor del negocio, los supervisores observan día a día el trabajo de los vendedores para:

- ✓ Perfeccionar las tareas
- ✓ Evitar enfrentamientos entre el personal
- ✓ Procurar que las personas tengan un trato informal e impersonal con él para hacer el trabajo más agradable.
- ✓ Equidad para en la distribución de las tareas a cumplir, se guía por las estadísticas mensuales de ventas para facilitar y apoyar a los vendedores que necesiten llegar al objetivo.



4.4.3.4 El plan de carrera y plan de sucesión

Los vendedores que trabajan en la empresa no demuestran interés sobre las capacitaciones porque no piensan en la posibilidad de un plan de carrera ya que en la empresa se evidencia que hay pocos niveles jerárquicos.

- Plan de carrera: los colaboradores no planifican hacer carrera, obtener y conquistar lo que más les interesa en su trabajo, satisfacer las motivaciones que los impulsan a trabajar. Es decir, no están motivados a crecer hasta donde sea productivo para la organización y para el mismo, por lo tanto las características mencionadas no se condicen con los puestos que existen hoy en la organización.

- Plan de sucesión: al planear la sucesión de una posición gerencial se analizan las opciones disponibles, la sucesión puede recaer en una persona interna. Aunque esto no ocurre en la organización ya que, el rango de edad de los colaboradores está entre los 18 y 40 años, por lo cual no hay personas próximas a jubilarse.

- Descripción de puestos: Esta no es una actividad que la empresa haya desarrollado y no dispone de documentación referente a la misma.

- Mapas o familias de puestos: Este documento formal que describe un mapa escrito de la familia de los puestos no está confeccionado en la empresa.

- Supervisión: no se realizan tareas de supervisión en Accesorios. Com.

De acuerdo a la actividad que realiza la empresa, estos planes no se concierne a las necesidades actuales de la misma, por los siguientes motivos:

- Estructura y tamaño: es una empresa pequeña de un alcance geográfico limitado, en pleno crecimiento, con expectativas de expandirse a nivel



nacional en el largo plazo. No cuenta con departamentos de recursos humanos, compras, pago a proveedores, tesorería, entre otros. En efecto no tiene muchos puestos de trabajo disponibles.

- Actividad comercial que realiza: los productos que se comercializan no requieren de preparación especializada y exigente, una persona que no conoce del rubro adquiere entendimiento de los productos en un lapso de 3 meses.

- Los puestos disponibles: el índice de rotación del personal es muy bajo.

4.5 Resumen del capítulo.

El análisis organizacional y diagnóstico desarrollado en este capítulo permite conocer, describir y evaluar las tareas vinculadas al departamento de recursos humanos que se llevan a cabo en Accesorios.com, y que por razones de falta de experiencia, asesoramiento o desconocimiento se aplican en forma desorganizada o con algunas fallas.

A seguir en el próximo capítulo se expondrá una propuesta de mejora sobre los Subsistemas de Organización y Desarrollo en Accesorios.com.



Capítulo 5



Capítulo 5: Propuesta de Intervención

Desde lo que se trabaja y sobre el análisis que se realizó para cumplir con los objetivos del presente trabajo, a continuación se desarrollarán una serie de propuestas de mejora sobre algunos elementos de los Subsistemas Organización y desarrollo de la empresa Accesorios.com.

5.1 Elementos del Subsistema de Organización de Recursos Humanos

5.1.2 Socialización.

La socialización es efectiva en la organización, pero necesita estructurarse para poder ser realmente eficaz. Este proceso se llevaría a cabo junto con la inducción.

Como propuesta de mejora se proyecta crear un proceso que dé cumplimiento al objetivo principal de la socialización, que es lograr la adaptación del nuevo integrante al grupo. Se recomienda un referente para darle su bienvenida al lugar de trabajo. El mismo podrá ser Ulises, uno de los gerentes, ya que es quien se encargaría de la parte del área de Recursos Humanos, según la estructuración del Dpto. de RRHH que se propuso.

El primer día, se citaría al nuevo empleado en el local mayorista en horario habitual de trabajo, allí lo recibiría Ulises para presentarlo al resto de los gerentes, a los colaboradores que conforman ese local y en las diferentes sucursales distribuidas en el centro de la Ciudad de Córdoba.

Por la tarde, se explicaría sobre las características básicas del negocio, su funcionamiento y los productos y servicios que ofrece. Aquí se le informara en que puesto estará ubicado y su posición en el organigrama oficial de la empresa, se le menciona la comunicación formal que podrá tener con su supervisor y con los demás gerentes. Se le entregaría documentación de todos estos aspectos. El ingresante deberá firmar una copia, y otra quedara para él.



En los días posteriores se plantea la propuesta de llevar a cabo conjuntamente la inducción y capacitación para su puesto de trabajo y así poder desarrollar con conocimientos las tareas y lograr un nivel competente de desenvolvimiento.

Uno de los métodos del proceso de socialización planteados por Chiavenato, es el de grupo de trabajo. En esta organización los mismos son realmente importantes, ya que la aceptación del nuevo integrante es crucial para la satisfacción de las necesidades sociales. Por ello, el gerente, podría realizar actividades para que el grupo de trabajo en donde estará involucrado el nuevo colaborador, se corresponda y se afiance como tal.

El proceso de socialización no finalizaría acá, y puede durar hasta 3 meses, los cuales coinciden con el periodo de prueba.

Por otra parte, es importante para la empresa que se establezca un e-mail institucional, con el fin de estrechar lazos comunicativos entre los miembros de la entidad. La incorporación de cuentas de correo electrónico para cada empleado, generaría trabajo colaborativo, puesto que resultaría más fácil trabajar en equipo.

Se podría realizar videoconferencias, mensajería instantánea y organizar reuniones de trabajo virtuales, mediante esta herramienta. Contar con un e-mail es sencillo y no demanda ningún gasto. El correo electrónico es una de las herramientas más importantes que ofrece Internet en la actualidad. Permite un contacto inmediato e instantáneo con diversos públicos. Enviar y recibir e-mails, desde una casilla de este tipo, brindara seriedad a la entidad.

Cada colaborador podría tener su dirección de e-mail y confeccionar una firma para identificarse. La confección de ella se debería realizar un renglón por cada ítem mencionado a continuación:

- La letra de la firma será del tipo: Century Gothic - Tamaño 10.



- El fondo del correo electrónico deberá ser color blanco (sin fondo).
- El logotipo de la Entidad
- El nombre del colaborador deberá ser especificado con tipo de letra **NEGRITA** en forma completa y sin iniciales.
- Se especificará el cargo (en caso de poseerlo)
- El domicilio y sucursal al cual pertenece el colaborador deberá ser especificado de manera concreta y sin abreviaciones.
- Número de teléfono: Se especificará el número directo.

Por ejemplo, quedara de la siguiente manera:



Natalia Pérez

Vendedor

Rivadavia 150

Córdoba Capital.

0351-4281015

www.accesorios.com.ar

Antes de imprimir piense en su compromiso con el medio Ambiente.

5.1.3 Diseño de Puestos

Para poder aprovechar una mejor distribución de los puestos de trabajo y lograr una mejor comunicación, se propone realizar un nuevo diseño de cargos. Para esto se debería basar en el modelo humanista y situacional, haciendo énfasis en las personas y grupo social, la comunicación e información, mayor eficiencia y



satisfacción de las personas. Siempre, teniendo en cuenta las diferencias individuales de las personas.

El primer cambio se propone en la estructura organizacional, creando el departamento de recursos humanos, desarrollado en el punto 4.1. Se necesitará contratar a una persona especializada para dicho puesto, y junto a Ulises, estarán a cargo de esta nueva área, que generará las ventajas ya mencionadas.

Respecto a las sucursales, se plantearía que las mismas tengan reestructuraciones. Tal como se menciona en el capítulo 4, sería necesario designar al responsable de compras en el local mayorista para poder generar un gran impacto de la calidad de los productos y servicios que se ofrecen en Accesorios.com. Para elegir el responsable de dicha área, se recomienda incorporar al supervisor con mayor antigüedad en la empresa, y el de mayor confianza de los socios. Esto generará un buen mensaje para el resto de los integrantes, ya que existe la posibilidad de ascender, o bien al ser una empresa de crecimiento, hay posibilidades de desarrollo.

Hay que destacar que esto no generaría incorporar nuevo personal, los colaboradores que trabajan actualmente lo realizarán, de una manera estratégica, optimizando sus labores.

A propósito, se procura que sería necesaria la creación del puesto encargado de depósito, ya que al día de hoy no existe el mismo. Para ello, se designará dos vendedores para poder realizar esta nueva labor. Será su principal responsabilidad custodiar las existencias y movimientos de mercadería existentes.

Visto que, hoy en las sucursales los supervisores tienen a su cargo la tarea de cobranzas, se propone crear el puesto de cajeros. La persona que ocupe el mismo sería la responsable del dinero en efectivo y valores que maneje la sucursal. Posteriormente deberá realizar un informe de los movimientos realizados en el día, y será enviado por el mail institucional a los socios.



Para poder seleccionar a los encargados de estos nuevos puestos, se deberá realizar un análisis de los vendedores de cada sucursal con menos ventas en los últimos 6 meses. Se propone seleccionar uno por cada local para realizar estas tareas, destacando que esto no generará disminución de sueldos a los ocupantes del nuevo cargo, ya que se encontrarán en la misma banda salarial.

En lo que concierne al área contable, en la actualidad puede seguir funcionando de igual manera y con la misma modalidad, externalizando ese servicio. Se Propone crear esta área en un mediano plazo contratando personal profesional y especializado en el mercado laboral.

Con todas estas transformaciones, se generará una modificación en el organigrama de la empresa. Con lo cual, sería necesario especificar las vías de comunicación que maneja Accesorios.com.

Cada vendedor, cajero o encargado de depósito, va a requerir tener un supervisor directo al cual dirigirse ante cualquier consulta, eventualidad, siniestro, etc. Sin embargo, ante cualquier inconveniente que tenga el colaborador, podría dirigirse a los socios por los diferentes medios de comunicación disponibles, tal como teléfonos celulares corporativos, teléfonos fijos disponibles en cada sucursal, y la cuenta de mail institucional.

Referido a la comunicación de supervisores y encargado de compras con los socios, se podría realizar a través de los medios mencionados anteriormente. Hay que destacar que los supervisores que estén trabajando en el local mayorista, tendrían una ventaja de proximidad, al encontrarse en el mismo espacio físico que los socios. Pero para ello se establecerá de forma escrita, los medios de comunicación formal a los cuales deben dirigirse los colaboradores para este tipo de comunicación.

Estas propuestas, sin dudas, generaran beneficios muy importantes, ya que forjara nuevos desafíos para los colaboradores, se establecerán y repartirán mejor



las cargas de trabajo. A su vez, los ayudara a saber con precisión lo que debe hacer, sus responsabilidades, como así mismo servirá de base para poder hacer una correcta evaluación de sus labores.

Para finalizar, se plantea un nuevo organigrama que refleja las modificaciones propuestas:

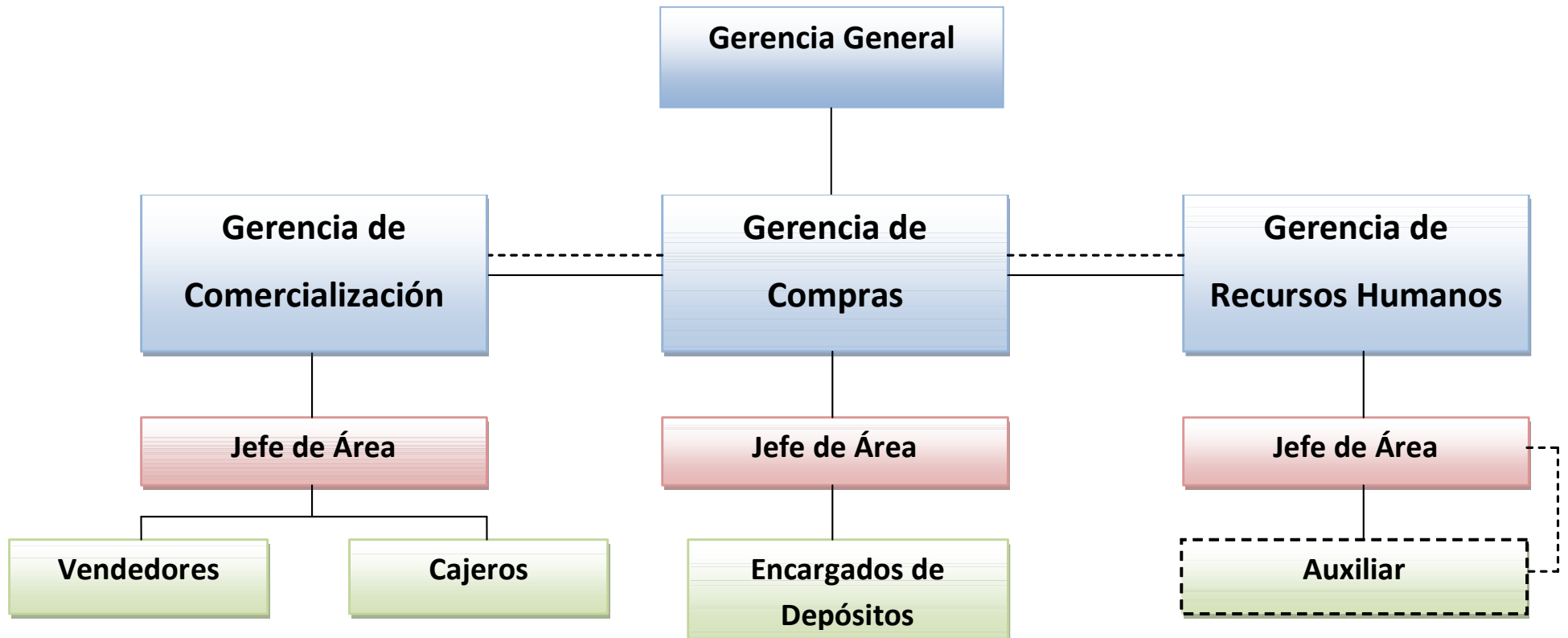


Gráfico n° 8: Propuesta Mejora Reestructuración de Organigrama

Fuente: Elaboración Propia



5.1.4 Descripción y análisis de puestos.

Como propuesta de mejora para este tema, a continuación se detalla el análisis y descripción de puestos sugeridos en el punto 4.2.2



ACCESORIOS! <small>.com.ar</small>		FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
		Fecha de Elaboración:	<u>oct-15</u>
Código:	<u>DP-RH-1.1</u>		
Nombre del Puesto:	SOCIO – GERENTE		
Descripción General del Puesto:			
Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar, coordinar, analizar, calcular y programar el trabajo de la empresa, además de contratar al personal adecuado, efectuando esto durante la jornada de trabajo.			
Actividades Principales:			
<ul style="list-style-type: none"> - Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. -Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos. -Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta. -Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias. -Coordinar con las diferentes áreas reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, realizar las compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa. -Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo. -Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. 			
Insumos y Materiales Necesarios:			
El trabajo se realiza en una oficina, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura. Necesita Computadora, archiveros, mesa de reuniones, teléfonos fijos y celulares corporativos.			
PERFIL DE LA PERSONA			
Habilidades y Aptitudes Requeridos			
Los requerimientos o capacidades son planear, dirigir, organizar, analizar, programar, deducir. Debe contar con capacidad de gestión empresarial, análisis y emprendimiento. Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía, etc.			
EDAD: Más de 35 Años			
SEXO: Indistinto			
ESTADO CIVIL: Indistinto			
LUGAR DE RESIDENCIA: Indistinto			
EXPERIENCIA: Mínimo 5 años en puestos similares			
TÍTULO: Estudios Superiores, puede ser Universitarios y/o Técnicos en Administración de Empresas, Contaduría.			
DOCUMENTACIÓN			
1) Alta Temprana			
2) Solicitud de Empleo			
3) Estudios Médicos			
4) Contrato			
5) Ficha de Legajo			
6) Declaración Jurada de Domicilio			
7) Apercebimiento, en caso de tener.			
8) Recibos de Sueldo			
9) Curriculum Vitae			
10) Constancia de CUIL			
11) Reglamento de Código de Conducta Firmado			
12) Foto 4x4			

Fuente: Elaboración Propia.



El socio Gerente es la persona clave en el mantenimiento regular y eficiente de las operaciones de Accesorios.com. Este puesto va a requerir una combinación de habilidades, experiencia y educación.

Es necesario que los futuros ocupantes del mismo posean 5 años de experiencia previa en puestos similares y un título de grado o pre grado en Administración de Empresas, pero sobre todo debería tener aptitudes para dirigir, coordinar, y comunicar. Además el futuro candidato deberá tener habilidades superiores en la toma de decisiones, destrezas en resolución de problemas y habilidades de gestión de conflictos, además de tener conocimiento profundo de la empresa, su cultura y sus productos y servicios.



ACCESORIOS! .COM.AR		FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Código: <u>DP-RH-1.2</u>		Fecha de Elaboración: <u>oct-15</u>	
Nombre del Puesto: <u>SUPERVISOR</u>			
Descripción General del Puesto:			
Sera responsable por la supervisión de una sucursal de ventas específica, así como de la ejecución de labores administrativas que complementan la labor operacional de ventas. Supervisa las tareas y actividades de su personal de ventas, así como el cumplimiento de normas y políticas establecidas por la empresa en el desarrollo de las mismas. Coordina con su personal el adecuado desarrollo de actividades que tienen que ver con la venta de mercadería y el servicio directo a clientes.			
Actividades Principales:			
<ul style="list-style-type: none"> - Lograr la meta de ventas establecidas mensualmente por Gerencia. - Mantenerse permanentemente actualizado sobre los productos de la empresa para poder brindar información adecuada y capacitar a su equipo. - Establecer reuniones semanales para el seguimiento y coach de su equipo. - Verificar que los vendedores tengan una excelente presentación personal frente a sus clientes (uniforme, materiales, etc.) - Llevar un control diario de las ventas realizadas, elaborando cuadros de seguimiento por colaborador y otros reportes de gestión que le sean solicitados. - Supervisar a su equipo en la sucursal. 			
Insumos y Materiales Necesarios:			
Los requerimientos o capacidades son compromiso, coherencia, Iniciativa, trabajo en equipo y. Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía, etc. Debe tener atención auditiva y visual.			
PERFIL DE LA PERSONA			
Habilidades y Aptitudes Requeridos			
Los requerimientos o capacidades son planear, dirigir, organizar, analizar, programar, deducir. Debe contar con capacidad de gestión empresarial, análisis y emprendimiento. Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo son la numérica, de lenguaje, conocimientos básicos de las actividades de los subordinados y psicológicas como la empatía, etc.			
EDAD: Entre 25 y 35 años			
SEXO: Indistinto			
ESTADO CIVIL: Indistinto			
LUGAR DE RESIDENCIA: Indistinto			
EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares			
TÍTULO: Estudios Secundarios Completos.			
DOCUMENTACIÓN			
1) Alta Temprana			
2) Solicitud de Empleo			
3) Estudios Médicos			
4) Contrato			
5) Ficha de Legajo			
6) Declaración Jurada de Domicilio			
7) Apercibimiento, en caso de tener.			
8) Recibos de Sueldo			
9) Curriculum Vitae			
10) Constancia de CUIL			
11) Reglamento de Código de Conducta Firmado			
12) Foto 4x4			


Fuente: Elaboración Propia



El puesto propuesto de supervisor va a ser muy importante para la organización. Será el nexo entre la gerencia y los puestos más bajos de la empresa. Tendrá que tener una gran capacidad comunicativa, para poder estar atento a las necesidades de la gente que posee a cargo. Una supervisión eficiente exigirá no solo conocimientos, también habilidades, visión y previsión. Se va a necesitar poseer habilidad para dirigir: El supervisor deberá liderar a su personal, dirigiéndolo con la confianza y convicción necesaria para lograr credibilidad y colaboración de sus trabajos. A su vez, tendrá que conocer las políticas, reglamentos y costumbres de la empresa, su grado de autoridad, sus relaciones con otros departamentos, las normas de seguridad, producción, calidad, etc.

El éxito del supervisor determinara a futuro el éxito de los proyectos y objetivos de la organización.



 FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Código: <u>DP-RH-1.3</u>	Fecha de Elaboración: <u>oct-15</u>
Nombre del Puesto: <u>VENDEDOR</u>	
Descripción General del Puesto:	
Dar un servicio personalizado a los clientes ofreciendo un producto y servicio de alta calidad, además de estar a disposición para ofrecerle la entera satisfacción de sus necesidades.	
Actividades Principales:	
<ul style="list-style-type: none"> - Su tarea principal es la vender los productos y servicios que la empresa comercializa - Colaborar en la recepción de mercaderías que ingresan a sucursal minorista, revisando las cantidades, condiciones y características de las mismas. - Atender, promocionar la venta y evacuar consultas de los clientes, indicándoles las características de los artículos, precios, presentaciones y mercadería en promoción, a fin de satisfacer sus necesidades. . - Informar a los supervisores las necesidades de productos que se requieren para la venta. - Realizar las labores de limpieza de su puesto de trabajo, antes del cambio de turno. - Realizar labores de pre empaque de mercadería y entrega de la misma al cliente, posterior a su cancelación, verificando que lo entregado corresponda con lo facturado. - Participar en charlas, seminarios y cualquier tipo de capacitación que la Institución decida. 	
Insumos y Materiales Necesarios:	
Trabaja en forma individual pero en coordinación con los compañeros de trabajo y con su superior jerárquico inmediato. Para llevar a cabo su labor, necesitara de un mostrador, lapicera, exhibidores con los diferentes productos, Computadora, formularios de la empresa (recibos, remitos, etc.)	
PERFIL DE LA PERSONA	
Habilidades y Aptitudes Requeridos	
Las habilidades mentales que debe poseer la persona para este cargo es la capacidad numérica y de lenguaje. Poder convencer a las personas para que sean clientes de la empresa, orientación al cliente y perseverancia. Debe tener atención auditiva y visual, en general estar parado y caminar dentro de la sucursal. Debe poseer alto grado de compromiso, orientación a los resultados, trabajo en equipo, iniciativa e integridad.	
EDAD: Entre 25 y 35 años	
SEXO: Femenino (No Excluyente)	
ESTADO CIVIL: Indistinto	
LUGAR DE RESIDENCIA: Córdoba Capital. Preferentemente en barrios próximos al centro de la ciudad.	
EXPERIENCIA: Mínimo años en puestos similares	
TÍTULO: Estudios Secundarios Completos.	
DOCUMENTACIÓN	
1) Alta Temprana	
2) Solicitud de Empleo	
3) Estudios Médicos	
4) Contrato	
5) Ficha de Legajo	
6) Declaración Jurada de Domicilio	
7) Apercibimiento, en caso de tener.	
8) Recibos de Sueldo	
9) Curriculum Vitae	
10) Constancia de CUIL	
11) Reglamento de Código de Conducta Firmado	
12) Foto 4x4	

Fuente: Elaboración Propia



Aquí se detallaran aspectos necesarios para poder desempeñar el puesto de vendedor como propuesta de mejora. Las aptitudes que deberá tener el mismo, será la de saber escuchar o capacidad de atender a lo que dicen los clientes además de comprender lo que en realidad quieren expresar o manifestar. En otro orden, será imprescindible que tenga facilidad de palabra y ser consiste en saber cómo decir las cosas de forma apropiada y coherente.

La edad del ocupante es importante resaltar, ya que se va a establecer un rango de edad bastante específico, dado que, para el puesto es necesario que sea gente joven, que tenga experiencia en el área de ventas, o bien en el área de telefonía móvil.



FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Código: <u>DP-RH-1.4</u>	Fecha de Elaboración: <u>oct-15</u>
Nombre del Puesto: <u>CAJERO</u>	
Descripción General del Puesto:	
El Cajero controla la entrada de dinero que se produce, por concepto de ventas de productos y servicios, en la caja de la sucursal. Adicionalmente se encarga de la atención de clientes, debiendo hacer entrega de los productos envasados que éstos adquieren; debe mantener un control estricto de los valores recibidos, y la cantidad de productos vendidos al finalizar su turno de trabajo.	
Actividades Principales:	
<ul style="list-style-type: none"> - Retirar de la caja principal, o al inicio del turno, el dinero necesario para entregar vueltos exactos en forma rápida a los clientes; registrando la cantidad retirada en una hoja de control de caja para devolver la misma cantidad a la caja principal una vez terminado el turno. - Solicitar cambio de dinero a su superior o a la persona encargada de los trámites bancarios cuando esto sea necesario. - Realizar diariamente arqueo de caja, e informar vía e-mail a socios, importe recaudado. - Prepara las boletas de depósito y la bolsa del dinero para su envío al banco; para ello, ordena el dinero que va a ser depositado en el Banco. - Verificar diariamente que la máquina registradora cuente con tinta y rollo de papel antes de iniciar el turno. - Entregar, sin excepción boletas a los clientes luego de la venta. - Encargarse del aseo de su sector, manteniendo limpio el mostrador, la máquina registradora, entre otros. 	
Insumos y Materiales Necesarios:	
El trabajo se realiza en una sucursal, con temperatura adecuada, humedad ambiental natural, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura. Necesita Computadora, mostrador, teléfonos fijos y celulares corporativos. Además debe poseer terminales para pago con tarjeta de crédito.	
PERFIL DE LA PERSONA	
Habilidades y Aptitudes Requeridos	
El trabajador debe actuar conforme normas éticas y sociales, ya que no debe incurrir en conductas de robo o fraude. El cajero debe contar con habilidades para buscar, analizar y presentar datos numéricos; habilidades que debe emplear al momento de realizar inventarios o arqueos de caja. El trabajador debe percibir y satisfacer, en forma atenta y amable, las demandas y necesidades de los clientes. A su vez, debe mantener un nivel de actividad adecuado a las necesidades el momento y que le permita realizar sus tareas en forma eficiente y dentro de los plazos establecidos.	
EDAD: Entre 25 y 35 años	
SEXO: Indistinto	
ESTADO CIVIL: Indistinto	
LUGAR DE RESIDENCIA: Córdoba Capital. Preferentemente en barrios próximos al centro de la ciudad.	
EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares	
TÍTULO: Estudios Secundarios Completos.	
DOCUMENTACIÓN	
1) Alta Temprana	
2) Solicitud de Empleo	
3) Estudios Médicos	
4) Contrato	
5) Ficha de Legajo	
6) Declaración Jurada de Domicilio	
7) Apercebimiento, en caso de tener.	
8) Recibos de Sueldo	
9) Curriculum Vitae	
10) Constancia de CUIL	
11) Reglamento de Código de Conducta Firmado	
12) Foto 4x4	

Fuente: Elaboración Propia.



La propuesta de incorporación del nuevo puesto de cajero, generará un mejor ordenamiento en la sucursal, a la hora de la cobranza de productos y agilizará el proceso. La persona que vaya a desempeñar este puesto, deberá ser muy organizada, con una gran agilidad para el conteo y cambio de dinero. Deberá tener destrezas en el manejo de computadora, máquina registradora y calculadora. Sin dudas este puesto, requerirá de una gran responsabilidad, confianza y sobre todo atención.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
"Gestión Estratégica de los Subsistemas de Organización y Desarrollo en Accesorios.com"

ACCESORIOS.com.ar FORMULARIO DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	
Código: <u>DP-RH-1.5</u>	Fecha de Elaboración: <u>oct-15</u>
Nombre del Puesto: ENCARGADO DE DEPÓSITO PRINCIPAL	
Descripción General del Puesto:	
Tiene como función principal custodiar las existencias y movimientos de mercaderías, controlar el buen uso de espacio en el depósito y controlar el desempeño en las tareas de carga y descarga de las mercaderías.	
Actividades Principales:	
<ul style="list-style-type: none">- Realizar el conteo de todos los productos e insumos que formen parte del stock, antes de comenzar a recibir, acomodar o enviar las mercaderías.- Ordenar depósito y controlar stock completo en planilla correspondiente- Realizar resúmenes diario y tener archivado en forma ordenada los documentos.- Realizar descarga de proveedores para ello tener en cuenta; hora de descarga, controlar antes, durante y después toda la carga en presencia del chofer del camión.- Mantenimiento del depósito y sus instalaciones; tener ordenado, limpio, ver estados de equipos utilizados, ver insumos que sea necesario para el depósito.	
Insumos y Materiales Necesarios:	
El trabajo se realiza en el depósito, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura. Necesita teléfono celular corporativo, insumos de oficina, ascensor, carros para movilizar la mercadería.	
PERFIL DE LA PERSONA	
Habilidades y Aptitudes Requeridos	
Habilidad para comunicación verbal, redacción de informes. Habilidades para con los números y capacidad de conteo. Habilidad para organizar. Buena orientación y predisposición para la realización de su labor. Requiere de buena presencia porque tienen contacto con personas internas y externas. Requiere de buena dicción y capacidad de expresarse correctamente para el buen entendimiento de las partes a quien quiera dirigirse.	
EDAD: Entre 25 y 35 años	
SEXO: Masculino	
ESTADO CIVIL: Indistinto	
LUGAR DE RESIDENCIA: Córdoba Capital. Preferentemente en barrios próximos al centro de la ciudad.	
EXPERIENCIA: Mínimo 2 años en puestos similares	
TÍTULO: Estudios Secundarios Completos.	
DOCUMENTACIÓN	
1) Alta Temprana	
2) Solicitud de Empleo	
3) Estudios Médicos	
4) Contrato	
5) Ficha de Legajo	
6) Declaración Jurada de Domicilio	
7) Apercibimiento, en caso de tener.	
8) Recibos de Sueldo	
9) Curriculum Vitae	
10) Constancia de CUIL	
11) Reglamento de Código de Conducta Firmado	
12) Foto 4x4	

Fuente: Elaboración Propia.



La propuesta de creación del puesto encargado de depósito proporcionaría organización, coordinación, supervisión y control de todas las actividades relacionadas a la recepción, almacenamiento y distribución de los productos y mercaderías en la empresa. La persona que vaya a desempeñar esta labor, deberá contar con una excelente capacidad de planificación y organización. Deberá ser un individuo con personalidad equilibrada y proactiva. Cabe añadir, que tendrá que poseer buena conducta, trato amable y respetuoso, aptitud para comprender, respetar y valorar la cultura en todas sus expresiones.

5.2 Elementos del Subsistema Desarrollo de recursos humanos

5.2.1 Inducción

5.2.1.1 Programa de Inducción.

Se planea que el objetivo principal del programa de inducción será de conocer, aceptar y transmitir la cultura organizacional de la empresa.

Como proposición el programa pretenderá guiar a los responsables del proceso, y facilitar el acoplamiento a los nuevos participantes mediante la capacitación de los mismos para que resulten competentes en sus tareas y optimicen de recursos, tiempo y dinero.

Los responsables que realizarían esta actividad serán las dos personas del área de Recursos Humanos que se propusieron al comienzo del presente capítulo.

Los métodos de inducción que se propone que se utilicen son los siguientes:

- Formación: transmitirán los conocimientos teóricos y prácticos en su conjunto, de manera dinámica, práctica, compararan casos, entre otras técnicas.
- Entrenamiento: prepararán al participante para la realización inmediata de algunas actividades a cargo, descritas en el temario



respecto a funciones y deberes específicos, prepararan al trabajador con la formación, le mostraran el trabajo, lo pondrán a prueba y le realizaran seguimiento en la práctica.

5.2.1.2 Documentación respaldatoria

✓ **Carta de bienvenida:** será una nota a modo de introducción para la persona y como primer elemento para la realización del programa de inducción, se le dará la bienvenida al nuevo integrante.

✓ **Lugar físico:** se realizará en la sala de reuniones ubicada en el local mayorista de la empresa, donde se centralizarían todas las áreas, teniendo a disposición todos los elementos y materiales que se necesitarán para su ejecución.

✓ **Insumos/ materiales:**

Los elementos que se utilizarían en la sala de reuniones son:

- Mesas, sillas, tablero y hojas para el mismo, marcadores de diferentes colores, borrador.
- Talonario de notas y lapicera para que los participantes puedan realizar las anotaciones que necesiten.
- Apuntes que se le darán a los colaboradores con los temas que se van a desarrollar
- Material de exposición visual, computadora y reproductores, lámpara para proyector, cable prolongador.
- Aplicación power point, que servirá de apoyo en los presentaciones de los temas que se irán desarrollando

✓ **Formulario de temas:** en el mismo se detallara de manera codificada los temas a trabajar en este proceso, serviría para presentar y resumir los mismos, dejando constancia del conocimiento de ellos por parte del participante.



✓ **Horarios – cronograma:** para cumplir con el objetivo de la inducción, se recomienda que sea realizada en dos días, a continuación se describe en cronograma la actividad a realizar cada día, el horario de refrigerio y recorrido por las distintas sucursales de la empresa.

Servirá para coordinar las actividades y temas a trabajar por los responsables de la inducción y para que el nuevo colaborador se organice y oriente respecto a ellas.

✓ **Temario**

Tema 1: Descripción de la empresa

- Carta de bienvenida.
- Historia de la compañía
- Misión
- Visión
- Valores
- Cultura de la empresa
- Estructura de la compañía
- Estructura geográfica de los locales mediante google maps.

Tema 2: Temas de la organización global.

- Nombre y funciones de los socios gerentes
- Comunicación : telefonía fija, whatsapp,
- Periodo de prueba
- Normas de seguridad
- Normas y políticas de la empresa
- Línea de productos y servicios

Tema 3: Funciones Y deberes específicos

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores a cargo del colaborador



- Relación con otros puestos
- Normas de convivencia
- Seguridad de la información

Tema 4: Presentaciones personales

- A socios gerentes
- A los supervisores
- A los compañeros de trabajo

Tema 5: Prestaciones y servicios al personal

- Política salarial (remuneración fija, variable, SAC, vacaciones, comisiones)
- Vacaciones, licencias y días feriados
- Servicios médicos especiales
- Obra social
- Cuenta bancaria

Tema 6: Gestión del talento humano

- Capacitaciones
- Medición del desempeño

Tema 7: Contactos

- Local 1:
- Local 2:.....
- Local 3:.....
- Local 4:.....
- Local 5:.....

- **Certificado de asistencia:** este se entregaría al nuevo trabajador una vez finalizada la capacitación, para dejar constancia que



se lo ha instruido en la misma y así despejar dudas para que puedan cumplir con los requisitos propuestos.

Accesorios.com SRL / CUIT: 30-71037004-0 / Domicilio: Rivadavia 150. Barrio Centro / Teléfono: 0351-4263711

Programa de inducción

Carta de Bienvenida

Córdoba, _____ de _____ de 20_____

¡Bienvenido al grupo _____!

Accesorios.Com, tiene el agrado de brindarte una cordial bienvenida a nuestro exitoso equipo de trabajo reconocido por su calidad y calidez en el servicio al cliente.

A partir de desde momento perteneces a nuestra empresa, ya que sus habilidades y aptitudes le han servido para su ingreso.

Esperamos que tu gran espíritu de colaboración y servicio estén disponibles en nuestro equipo de trabajo mediante la realización eficiente que el puesto requiere.

Así mismo deseamos que Accesorios.com sea un importante medio que te permita la superación mediante la interacción con personas dispuestos a la mejora continua.

Cordialmente.

Socio Gerente

Fuente: *Elaboración Propia.*



PROGRAMA DE INDUCCION

RECURSOS HUMANOS

TEMARIO PROGRAMA DE INDUCCION

TEMA 1: DESCRIPCION DE LA EMPRESA

- Carta de bienvenida.
- Historia de la compañía
- Misión
- Visión
- Valores
- Cultura de la empresa
- Estructura de la compañía
- Estructura geográfica de los locales mediante google maps

TEMA 2: TEMAS DE LA ORGANIZACIÓN GLOBAL.

- Nombre y funciones de los socios gerentes
- Comunicación : telefonía fija, whats app,
- Periodo de prueba
- Normas de seguridad
- Normas y políticas de la empresa
- Línea de productos y servicios

TEMA 3: FUNCIONES Y DEBERES ESPECIFICOS

- Ubicación del puesto de trabajo
- Labores a cargo del colaborador
- Relación con otros puestos
- Normas de convivencia
- Seguridad de la información

TEMA 4: PRESENTACIONES PERSONALES

- A socios gerentes
- A los supervisores
- A los compañeros de trabajo

TEMA 5: PRESTACIONES Y SERVICIOS AL PERSONAL

- Política salarial (remuneración fija, variable, SAC, vacaciones, comisiones)
- Vacaciones, licencias y días feriados
- Servicios médicos especiales
- Obra social
- Cuenta bancaria

TEMA 6: GESTION DEL TALENTO HUMANO

- Capacitaciones
- Medición del desempeño

TEMA 7: CONTACTOS

- Local 1:
- Local 2:.....
- Local 3:.....
- Local 4:.....
- Local 5:.....

Fuente: Elaboración Propia.

Gomez, Paula Carolina / Peralta, Carla Dahyana



Accesorios.com SRL / CUIT: 30-71037004-0 / Domicilio: Rivadavia 150. Barrio Centro / Teléfono: 0351-4263711

PROGRAMA DE INDUCCIÓN

CERTIFICADO DE ASISTENCIA

Accesorios.com otorga el presente certificado a _____ Por haber culminado satisfactoriamente el curso de inducción para el puesto _____, desarrollado del ____ de ____ de 20____ hasta el ____ De ____ de 20____.

Córdoba, _____ de _____ 20__

Socio Gerente

Fuente: Elaboración Propia.

Gomez, Paula Carolina / Peralta, Carla Dahyana



Accesorios.com SRL / CUIT: 30-71037004-0 / Domicilio: Rivadavia 150. Barrio Centro / Teléfono: 0351-4263711

Cronograma inducción / entrenamiento

Participante/s:

Día 1	Día 2
Lunes --/--/----	Martes --/--/----
10:00 hs	10:00 hs
Descripción de la empresa	Prestaciones y servicios al personal
10.30 hs	10:30 hs
Temas de la organización global	Gestión del talento humano
11.00 hs	11:00 hs
Funciones y deberes específicos	Recorrido de sucursales
12.00 hs	12:30 hs
Presentaciones personales	Datos de Contactos - Cierre
13.00 hs	13:00 hs
Horario de almuerzo	Horario de almuerzo
14:00	14:00 hs
Finalización	Finalización

Fuente: Elaboración Propia.



5.2.2. Capacitación

Enfoque estratégico para la capacitación.

A modo de proposición el siguiente enfoque estratégico y sistemático fue organizado en 4 fases que engloban los temas referidos a evaluación de necesidades, diseño, implementación y evaluación de los resultados de la capacitación. Esto serviría para abarcar un programa completo propuesto y que las inversiones en capacitación tengan un máximo efecto posible, teniendo en mente las metas generales de la organización.

Fase 1- Evaluación de necesidades de capacitación: en accesorios.com las capacitaciones irían dirigidas al equipo de ventas, ya que estos participantes estarían en contacto permanente con los clientes y son quienes ofrecen el servicio principal de la empresa,

Fase 2- Diseño de la capacitación: su objetivo va a ser dar preparación a los mismos para proporcionar confianza en la realización de las tareas, para mejorar técnicas de ventas e incrementar las mismas, estas se podrían dar de dos maneras diferentes, o utilizar ambas técnicas a la vez, serán las siguientes:

✓ **Capacitación externa:** se contrataría a un servicio especial, servicio de consultoría, para que realizase esta actividad en las instalaciones de la empresa y en las de la empresa contratada para tal fin.

Con este consultor externo el objetivo que se pretenderá buscar es que cumpla con el análisis de la situación, que sea positivo, realista, leal y deberá tener aptitud para convencer.

Las ventajas que se obtendrían gracias a este tipo de capacitaciones recomendadas serán: encontrar ayuda experta de manera temporaria y se obtener nuevas ideas de ellos, aunque por ella se generarían costos para honorarios y gastos de traslados de participantes en caso de necesitarlo. Se proporcionaría capacitaciones de este tipo



anualmente, respondiendo a las necesidades de la empresa y la temática será, entre otras: "**Técnicas de ventas**".

- **TEMA 1: Técnicas generales de ventas:** servirían para permitir a los vendedores presentar el producto mediante un proceso fluido desde la entrada al cierre, un modelo determina las principales técnicas, detalladas a continuación:

- Obtener la atención del comprador: implicaría a los vendedores romper con la indiferencia para con el cliente potencial brindando su disposición para ayudarlo de manera gentil.
- Mantener su interés en el mensaje: los vendedores deberán retener la atención del posible comprador hasta la presentación final del producto, una técnica tentadora para accesorios.com es hacer unas cuantas sugerencias tentadoras sobre la forma en que el producto podrá beneficiarlo, para el caso de las filminas de vidrio por ejemplo, cubre rayas y evita que la pantalla se rompa, ahorrando así un gasto importante y de no disponer de celular por un tiempo en el caso de romperse y tener que cambiarla.
- Provocar el deseo de adquirir el producto: el vendedor deberá explicar detalladamente que es lo que hace el producto, como funciona, mencionara las ventajas más importantes en comparación a otros similares o de la competencia y hace uso de los beneficios más fuertes que el mismo posee.
- Conseguir la acción de compra: el vendedor deberá en este momento ayudar al cliente a decidirse por la compra y persuadirlo a que actúe sin demoras evitando



presionarlo, establecerá razones para comprar y solicitar la orden de compra ofreciendo solicitarlo en el momento.

- **TEMA 2: Ventas de salón:** aquí se prepararía a los participantes para:

- Que los vendedores tomen contacto con el cliente con un acercamiento
- Capacitar sobre los productos que la empresa vende
- Saber preguntar y escuchar las necesidades de los clientes
- Manejar bien las objeciones del cliente
- Tener actitud y motivación frente a la actividad
- No estancarse

- **TEMA 3: La argumentación:** es importante para que el cliente potencial se decida por el producto de Accesorios.com.

- **La respuesta a las objeciones:** los clientes producirán objeciones como excusa para no comprar el producto, y los vendedores deberán tener contra argumentaciones para ello, negándolas, ignorándolas, aceptándolas un momento y luego negarlas o simplemente las utilizaran para convertirlas en argumento.

- **TEMA 4: Las técnicas de cierre de ventas:** estas servirán para cerrar la venta, y las más acertadas para el rubro y los clientes que atenderá accesorios.com son las siguientes:

- Cierre de venta: los vendedores invitaran al cliente a tomar la ventaja del beneficio.
- Método de la preferencia: los vendedores ofrecerán las opciones de pago del producto.



- Método de cambio de precios: los vendedores informaran al comprador potencial sobre una lista de precios que entrara en vigencia próximamente.

- Comparación de opciones: cuando los posibles compradores estén indecisos, los vendedores deberán exponer las diversas opciones que podrían satisfacer sus necesidades.

✓ **Capacitación Interna:** La capacitación interna se proyecta que sea realizada por personal responsable de Recursos humanos de la empresa. La misma se brindaría en la sala de reuniones ubicada en el local central de la empresa, esta deberá contar con buena iluminación, ambiente climatizado y aislamiento de sonidos; estará dirigida a un grupo reducido de participantes para una mayor comunicación y respuesta para con los mismos, con una cantidad de 5 personas, requiriendo así 4 capacitaciones de este tipo para cubrir la dotación total de vendedores de la empresa.

La recepción de los participantes estaría a cargo de expositor, el mismo será presentado al grupo y comenzara con una introducción respecto a la importancia de la capacitación

El periodo de capacitación se propone que sea proporcionado cada 6 u 8 meses según las necesidades de la misma y de acuerdo a la rotación del personal que se produzca en la empresa.

Los insumos serían los mismos que se mencionan anteriormente en el proceso de inducción y sus costos se estima que sean mínimos ya que cuenta con espacio y personal a cargo de la tarea, por lo que no deberán abonar honorarios profesionales a externos, ni generar gastos de traslados para los participantes.



Los temas que se formulan para dicha capacitación y estarían contenidos en el manual de vendedores proporcionada por el personal de Recursos humanos son los siguientes:

- **TEMA 1: Comunicación interna entre los departamentos:**

La comunicación en accesorios.com se propone que sea ascendente, descendente y transversal, el objetivo de lograr una cordial, transparente y fluida comunicación interna será dirigido a lograr:

- Que no se sobrepase al superior directo
- Saber llevar a cabo los conflictos de la empresa de una manera no traumática
- Fomentar a sugerencias de parte de los participantes respecto a mejoras para la ejecución de las ventas.

- **TEMA 2: Psicología del consumidor:** Se brindaría información básica a los vendedores respecto al comportamiento de los clientes en el proceso de buscar, evaluar y desechar los productos que podrían satisfacer las necesidades, esto servirá a los vendedores para conocer los gustos y preferencias de las personas que llegan a los locales y así poder ejecutar una venta. Esto va a tener que ver con los gustos y modas que se instauren en el momento, y sobre las fechas especiales por las que las personas podrían comprar productos para hacer regalos.

- **TEMA 3: Actualización y conocimiento de las características de los productos:** La información que se brindaría será respecto a la gama de productos de la empresa, segmentándolos en un primer lugar por productos y dentro del segmento describir marcas y calidad de cada uno de ellos, serán:

- Cargadores y cargadores portátiles.



- Protectores, films, vidrios templados para pantallas de celulares
- Estuches tablets
- Cobertores con solapa
- Cables USB
- Fundas reforzadas
- Baterías y repuestos

- **TEMA 4: Presentación de productos nuevos:** Consistiría en una explicación del producto con el objetivo de fortalecer el conocimiento y la imagen del mismo, el cual será clave para una relación comercial eficaz con el cliente potencial.

- **TEMA 5: Distribución física de los productos en el local:** Describiría el proceso mediante el cual la empresa mueve el producto, desde su ingreso hacia la ubicación dentro del depósito y de los locales de manera estratégica para orientar el recorrido del cliente dentro del negocio.

- **TEMA 6: Conocimiento de las promociones vigentes que ofrece el local:** Se proporcionaría información sobre tipos de descuentos aplicables con diferentes medios de pago, a que a su vez servirá como estrategia de venta por parte del personal para incrementar el ticket promedio.

- **TEMA 5: Casos prácticos y evaluación**

Fase 3- Implementación del programa de capacitación:

Documentación Respaldata

- **Invitación a la capacitación:** La invitación va a servir para informar a los participantes de la capacitación y para motivarlos, deberá contener el programa o temas a tratar que fueron descriptos en el punto anterior.



- **Cronograma de capacitación:** El tiempo que durara la capacitación deberá ser previsto para administrarlo teniendo en cuenta las actividades de la empresa, deberá prever de elasticidad por cualquier contratiempo o dependiendo de las reacciones y preguntas de los participantes, serán previstas pausas. Al finalizar la temática, a modo de ejemplo se muestra cronograma de la misma.

- **Programa de capacitación:** Se elaboraría de acuerdo a las necesidades de la empresa.

- **Hoja de registros de asistencia:** Serviría para dejar constancia que los participantes firmantes asistieron a la actividad detallada de capacitación en "Técnicas de Ventas".

- **Registro de capacitación para cada colaborador:** va a ser necesario para estar al tanto de las capacitaciones y cursos que recibió el participante anteriormente y así hacer hincapié en temas en los que no ha sido instruido.

- Orientación inicial que ha recibido
- Cursos externos a los que ha asistido y resultados

- **Certificado de asistencia:** este tendría el mismo objetivo del certificado de asistencia que se entrega en el proceso de inducción mencionado anteriormente, se entregara al nuevo trabajador una vez finalizada la capacitación, para dejar constancia que se lo ha instruido en "Técnicas de ventas" y así despejar dudas y que puedan cumplir con los requisitos propuestos.

Fase 4- Evaluación de los resultados de la capacitación:

- **Casos prácticos para resolución y evaluación:** los mismos ayudarían a visualizar las reacciones de los participantes, el aprendizaje y la transferencia del conocimiento. Un método de evaluación será el cuestionario de preguntas abiertas, a través del cual se analizara los



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO
“Gestión Estratégica de los Subsistemas de Organización y Desarrollo en Accesorios.com”

conocimientos adquiridos del personal otorgándoles la posibilidad de la libre expresión respecto a los temas.



Accesorios.com SRL / CUIT: 30-71037004-0 / Domicilio: Rivadavia 150. Barrio Centro / Teléfono: 0351-4263711

Estas invitado!

..... a participar de la capacitación

"TECNICAS DE VENTAS"

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

Dictado por: _____



"Un cliente satisfecho traerá nuevas ventas"

Fuente: Elaboración Propia.

Gomez, Paula Carolina / Peralta, Carla Dahyana



Hoja de registro de asistencia	
Tema:	Fecha:
Responsable:	Lugar:

Nombre y Apellido	DNI	Puesto	Local	Teléfono	Firma

Fuente: Elaboración Propia.



Accesorios.com SRL / CUIT: 30-71037004-0 / Domicilio: Rivadavia 150. Barrio Centro / Teléfono: 0351-4263711

Programa de Capacitación

Hoja de registro de capacitaciones del colaborador

Tema:

Fecha:

Responsable:

Lugar:

Nombre y Apellido	DNI	Puesto	Local	Orientación inicial recibida	Cursos externos a los que ha asistido

* Este formulario será utilizado por el encargado del dictado de la capacitación.

Fuente: Elaboración Propia.

Gomez, Paula Carolina / Peralta, Carla Dahyana



Cronograma de Capacitación

Tema: "Técnicas de Ventas"

Participante/s: _____

Día 1	Día 2
Lunes --/--/----	Martes --/--/----
10:00 hs	10:00 hs
Comunicación interna entre los departamentos	Presentación de productos nuevos
12:00 hs	12:00 hs
Psicología del consumidor	Distribución física de los productos – Promociones vigentes del local
14:00 hs	14:00 hs
Almuerzo	Almuerzo
15:00 hs	15:00 hs
Actualización de las características de los productos	Casos prácticos y evaluación
17:00 hs	17:00 hs
Finalización	Finalización

Fuente: Elaboración Propia.



Accesorios.com SRL / CUIT: 30-71037004-0 / Domicilio: Rivadavia 150. Barrio Centro / Teléfono: 0351-4263711

Programa de Capacitación

CERTIFICADO DE ASISTENCIA

Accesorios.com otorga el presente certificado a _____ Por haber culminado satisfactoriamente el curso de capacitación en el tema "Técnicas de Ventas" para el cargo _____, desarrollado de ____ de _____ de 20__ hasta el ____ De _____ de 20__.

Córdoba, _____ de _____ de 20__

Socio Gerente

Fuente: Elaboración Propia.

Gomez, Paula Carolina / Peralta, Carla Dahyana



PROGRAMA DE CAPACITACION

RECURSOS HUMANOS

TEMARIO PROGRAMA DE CAPACITACION – "TECNICAS DE VENTAS"

TEMA 1: Comunicación interna entre los departamentos

TEMA 2: Psicología del consumidor

TEMA 3: Actualización y conocimiento de las características de los productos

TEMA 4: Presentación de productos nuevos

TEMA 5: Distribución física de los productos en el local

TEMA 6: Conocimiento de las promociones vigentes que ofrece el local

TEMA 7: Casos prácticos y evaluación

Firma y Aclaración

Fuente: Elaboración Propia

Gomez, Paula Carolina / Peralta, Carla Dahyana



Programa de Capacitación

CUESTIONARIO DE EVALUACION DE CURSO DE CAPACITACION.

CURSO: _____

PERIODO: _____

INSTRUCTOR: _____

HORARIO: _____

LUGAR DE IMPARTICION: _____

NUMERO DE PARTICIPANTES: _____

PREGUNTAS.

- 1) Si está vendiendo ante una persona lenta y sin emociones, ¿como establece una relación rápida con esa persona?
- 2) ¿Que hace al respecto cuando un comprador evade el tema?
- 3) ¿Qué beneficios mencionaría a la hora de intentar cerrar la venta de un cargador portátil?
- 4) ¿Cuáles son las características del los cobertores con solapas?
- 5) ¿Qué diferencia hay entre vidrio templado y film para pantallas de celulares?
- 6) ¿Cuántas marcas de auriculares conoce?, ¿Cuál es la más recomendable en cuanto a su calidad y durabilidad?
- 7) ¿Qué productos deben ubicarse a la altura de la vista del cliente?
- 8) ¿Cuál es la promoción vigente que puede atraer al cliente según esta época del año?
- 9) Ejemplifique con su compañero una venta de un producto a un cliente indeciso.

Firma y Aclaración

Fuente: Elaboración Propia.

Gomez, Paula Carolina / Peralta, Carla Dahyana



5.3 Resumen del capítulo.

En conclusión se afirma que mediante las propuestas elaboradas en el presente capítulo, se lograra trabajar sobre los puntos más deficientes que presenta la organización respecto al área de Recursos Humanos, y se podrá obtener el diseño de procedimientos, tareas y documentación respaldatoria de los Subsistemas de Organización y Desarrollo como soporte para el crecimiento físico y estructural de Accesorios.com



Conclusiones de la propuesta de intervención

Según el objetivo general planteado y los objetivos específicos definidos, a partir del desarrollo del presente proyecto final de grado se llega a las siguientes conclusiones:

A través del desarrollo de este trabajo, en el cual se analizaron situaciones y elementos, la implementación de herramientas del Subsistema Organización y Desarrollo incidirá positivamente para el logro del objetivo general al mejorar la utilidad del recurso humano gracias a la identificación de características que definen a la empresa, cultura y valores, y al refuerzo de las mismas. A través de la formalización del departamento se elevará la calidad del desempeño organizacional, se actualizarán conocimientos y habilidades; y en consecuencia, se lograran alcanzar altos niveles de productividad, integración, compromiso y solidaridad en el personal.

Mediante el organigrama formulado se lograra identificar cuáles son los puestos y la estructura de la empresa pudiendo dejarlo plasmado como propuesta de mejora para la organización en sentido formal.

Con la estructuración de la socialización organizacional a través de diferentes métodos, se lograra una estrategia de integración adecuada y una comunicación formal que brindaría seriedad a la empresa y facilitaría la interacción y el trabajo en equipo.

Con la descripción y análisis de puestos propuesto la ventaja será la coordinación y organización de las actividades de la empresa. En consecuencia se designara responsabilidades en la ejecución de las tareas de acuerdo al diseño de puestos.

Se organizaron procesos y tareas de inducción que permitirán mejoras en el proceso de inducción y desarrollo de nuevos ingresantes, para así afianzar los objetivos organizacionales.



Se elaboró un programa de capacitación, su beneficio será lograr que las personas estén preparadas para realizar sus labores de una manera eficiente.

Este trabajo final de intervención, permitió desarrollar habilidades de análisis, investigación y evaluación de información, logrando poner en práctica conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y desempeñamos tareas afines a la misma.

Sin dudas este proyecto es sumamente interesante, ya que posibilitó tener una visión del campo profesional, interrelacionar temas estudiados y sobre todo contribuir con un aporte personal para la mejora de la empresa analizada.



Bibliografía

- Aldag, Ramón, BRIEF Arthur. (1993). *Diseño de tareas y motivación del personal*. Editorial Trillas. México.
- Alles, Martha Alicia. (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Editorial Granica.
- Bholander George, Snell Scott y Sherman Arthur. (2013). *Administración de Recursos humanos*. Editorial Cengage Learning. México.
- Blake, Oscar. (2001). *La Capacitación*. Ediciones Macchi. Segunda Edición. Argentina.
- Chiavenato, Idalberto. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Octava edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.
- Drucker, P. (1987). *La Gerencia*. Editorial Trillas. Argentina.
- Fernandez, G. (2004). *Adaptación del puesto de trabajo*. Revista Capital Humano. No. 181, pp.15. Madrid. Ed. Capital Humano.
- Fisher Cd. (1986). *Organizational socialization: An integrative review*. Research in Personal and Resources Management.
- Gama, Elba. (1992). *Bases para el Análisis de Puestos*. Méjico. Editorial Trillas.
- Gary Dessler, Ricardo Varela. (2012) *Administración de recursos humanos*. Quinta edición. Enfoque latinoamericano.
- Gibson James L., Ivancevich John H., Donnelly James H., Jr. (1994). *Las organizaciones*. Editorial Addison Wesley. España.
- Gomez-Mejia, L / Balkin, D y Cardy. (2000). *Gestión de Recursos Humanos*. España. Ed. Prentice Hall.
- Malik, Fredmund. Job Desing. (2000). *Diseño del puesto de trabajo*. Revista Capital Humano. No. 138, 2000. Ed. Capital Humano. Madrid



Mondy, W. Y Noe, R. (1997) *Administración de Recursos Humanos*. México. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A.

NOYA María G., DIEZ Enrique H. Y BOZAL José J. J. (1997). *Selección de personal, sistema integrado*. Escuela superior de Gestión comercial y marketing. Madrid.

Siliceo, Alfonso. (1996). *Capacitación y desarrollo del personal*. Editorial Limusa. Edición 1996. México.

Taormina. (2004). *Convergent validation of two measures of organizational socialization*. *International Journal of Human Resource Management*.

Werther Williams B.Jr y DAVIS, Keith. (1996). *Administración de personal y Recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill, México.



Anexos



Anexo 1: Entrevista nº 1.

Tema: Herramientas del Subsistema Organización.

Lugar y fecha: Córdoba, 6 de febrero de 2016.

Participante: Socio gerente Ulises Acevedo.

Entrevistador/ as: Paula Gómez – Carla Peralta

Preguntas:

1) *¿Cómo intervienen ustedes como gerentes en el proceso de sociabilización de los colaboradores nuevos?*

Solemos organizar un desayuno o almuerzo de bienvenida. Allí presentamos al ingresante con los demás compañeros. Y le contamos sobre normas, valores, actividades que realizamos en la semana, etc.

2) *¿Cómo comienza a trabajar el nuevo ingresante?*

Como ya dijimos, a través de su referente. Él lo instruye en tareas básicas, y también colaboran sus compañeros. Le brindan información de productos, reposición de mercadería, etc. Tratamos de que cada uno desarrolle la forma de trabajo que más le quede cómodo.

3) *¿Cómo es la comunicación con los colaboradores de la empresa?*

Tramos de que haya confianza en nuestra empresa. Siempre estamos atentos a las consultas o sugerencias que nos brindan nuestros colaboradores.

Ellos son los que están en contacto con clientes, proveedores, y es importante lo que nos puedan informar o comentar de ellos.

4) *¿Por cuantos puestos está constituida Accesorios.com?*

Actualmente tenemos 40 puestos en la organización. 3 socios, 6 supervisores y 5 o 6 vendedores distribuidos en los 5 locales que poseemos.



5) *¿Poseen Departamentos específicos*

No, no tenemos departamentos.

Entre los socios nos encargamos de todas las decisiones más complejas. Nos encargamos de compras, pagos, manejo de proveedores, control de cuentas corrientes.

6) *¿Poseen asesoría externa de profesionales para alguna tarea?*

Si, poseemos un contador que se encarga de toda la parte contable.

7) *¿Cómo organizan los diferentes puestos en la organización?*

Bueno, tenemos supervisores que están distribuidos en los diferentes locales, y se encargan del control de los vendedores, y todo lo que respecta a cada sucursal. Los vendedores son 5 o 6 en cada local de acuerdo a las necesidades de cada sucursal.

Los supervisores son fundamentales para nosotros porque son nuestro feed-back con los vendedores y cada sucursal.

8) *¿Poseen algún documento respaldatorio con el análisis y descripción de cada puesto?*

No poseemos una descripción de cada puesto. Cada uno sabe lo que tiene que hacer, y si tiene alguna duda lo puede consultar con nosotros o con los supervisores.

9) *¿Cómo sabe cada empleado lo que tiene que hacer?*

Nuestros supervisores ya están familiarizados con la organización y tienen muchos años, entonces ellos ya saben cómo deben proceder. Para cualquier cosa que necesiten, estamos para asesorarlos.

Y con respecto a los vendedores, los supervisores y nosotros los socios, en sus primeros días de trabajo les infirmamos lo que deben hacer, cuáles son sus



tareas, responsabilidades, obligaciones, como así también sus derechos y beneficios.

10) *¿Analizan los diferentes puestos para que cada uno de ellos estén estructurados de manera eficiente?*

No, no hacemos un análisis como tal, pero hasta ahora no hemos detectado alguna falla. Creemos que están estructurados de manera correcta.

11) *¿Tiene en cuenta el desempeño del personal en sus puestos?*

Si, lo tenemos en cuenta, y los vendedores tienen su retribución económica según las ventas realizadas.

Firma y Aclaración



Anexo 2: Entrevista nº 2.

Tema: Herramientas del Subsistema Organización.

Lugar y fecha: Córdoba, 6 de febrero de 2016.

Participante: Socio gerente Francisco Trobbiani.

Entrevistador/ as: Paula Gómez – Carla Peralta

Peguntas:

1) *¿Cómo intervienen ustedes como gerentes en el proceso de sociabilización de los colaboradores nuevos?*

Le brindamos el acompañamiento inicial al nuevo colaborador. Luego le asignamos al supervisor que le indique sus tareas específicas. Hacemos una reunión para que conozca al resto de sus compañeros y se conozcan. Dependiendo de la disponibilidad que tengamos, nos turnamos con mi socio para estar en ese momento

2) *¿Cómo comienza a trabajar el nuevo ingresante?*

A través de la observación de sus compañeros. Los supervisores le brindan pautas generales, y luego al familiarizándose con su puesto, va creando su forma de trabajo. Por ejemplo, para los vendedores dejamos que el desarrolle su propia forma de vender. Suelen sus compañeros indicarles algunos "tips" de ventas. Pero después ellos mismos afianzan su técnica de ventas. Siempre de acuerdo a algunas pautas generales establecidas.

3) *¿Cómo es la comunicación con los colaboradores de la empresa?*

Tenemos una comunicación fluida. Poseemos grupos de WhatsApp con las diferentes sucursales para tener información rápida de ventas, faltante de mercadería, permisos para ir a almorzar, o cualquier otra info que deseen transmitirnos.



Solemos comunicarnos de manera más frecuente con los supervisores del local mayorista ya que ellos están próximos a nuestras oficinas.

4) *¿Podrían indicarnos por cuantos puestos está constituido Accesorios.com?*

Contamos con 3 socios gerentes, 6 supervisores que están en nuestros 5 locales. Y luego, por cada local hay entre 5 o 6 empelados, que amaos rotando de acuerdo al ritmo de ventas o bien, a las necesidades de cada local.

5) *¿Poseen Departamentos específicos? ¿cómo organizan las diferentes tareas?*

No tenemos departamentos. Entre los 3 socios nos repartimos tareas de compras, supervisión, aprobamos gastos, asignamos precios de venta, control de personal. Etc.

Son varias tareas que vamos realizando entre todos.

6) *¿Poseen asesoría externa de profesionales para alguna tarea?*

Si, un contador externo es quien lleva adelante toda el área contable.

7) *¿Cómo organizan los diferentes puestos en la organización?*

Bueno ya tenemos una estructura definida de la organización. Hemos logrado coordinar los supervisores y vendedores. Creemos que se ensamblan bien y de manera eficiente. Tenemos cosas por mejorar, pero están organizados los supervisores en cada sucursal a cargo de los 5 o 6 vendedores.

Si vemos que algo no anda bien, vamos rotando a cada uno de ellos o vemos en que está fallando y volvemos a reorganizarnos.

8) *¿Poseen algún documento respaldatorio con el análisis y descripción de cada puesto?*

No, no podemos. Pero todos tenemos claro lo que debemos hacer. A demás las tareas van cambiando según las necesidades del mercado y de la empresa



9) *¿Cómo sabe cada empleado lo que tiene que hacer?*

Desde el primer día de trabajo, se le informa a cada persona que ingresa cuales van a ser sus tareas, responsabilidades. Y si hay alguna modificación que hacer, lo informan el supervisor o nosotros los gerentes.

10) *¿Analizan los diferentes puestos para que cada uno de ellos estén estructurados de manera eficiente?*

No, no tenemos ese tipo de análisis de cada puesto.

11) *¿Tiene en cuenta el desempeño del personal en sus puestos?*

Para los vendedores, hay premios por ventas. Es decir, si su desempeño en ventas es bueno, obtendrán mayor remuneración.

Firma y Aclaración



Anexo 3: Entrevista nº 3.

Tema: Herramientas del Subsistema Desarrollo.

Lugar y fecha: Córdoba, 6 de febrero de 2016.

Participante: Socio gerente Ulises Acevedo.

Entrevistador/ as: Paula Gomez – Carla Peralta

Preguntas:

1) *¿Dónde comienza la inserción laboral de un nuevo integrante de Accesorios.com?, ¿Quién está a cargo de esta actividad?*

La inserción laboral comienza en la sucursal central de la empresa y está a cargo de los supervisores que trabajan en ella.

2) *¿Existe un manual formal de políticas y normas en la empresa?*

No brindamos información respecto a los temas globales de la organización, incluso no existe un manual para el colaborador donde se describan políticas y normas.

3) *¿Qué actividades se realizan en la etapa de inducción?*

Las actividades que se realizan son, en primer lugar, definir al responsable de la realización de esta actividad, luego, programar los días necesarios para su ejecución, limitándose de acuerdo al nivel de actividad de la empresa en ese momento.

4) *¿Cuáles son los temas que se desarrollan en la etapa de inducción?*

Los temas que se desarrollan en esta etapa son: presentación de la empresa y su historia, descripción de los pilares sobre los cuales fue creada la empresa, como fidelidad y honestidad, contar la trayectoria de la empresa y costumbres y valores de la misma.

5) *¿Se realizan capacitaciones internas en la empresa?, ¿Cuáles?*

Si, se realizan dos tipos de capacitaciones internas, ellas son las referidas a la tarea, actividad del puesto, y la segunda es en relación a temas particulares de la



empresa. Se realizan de manera desprogramada de acuerdo a las necesidades que van surgiendo en la empresa.

6) *¿Cuál es el objetivo de las capacitaciones internas?*

El objetivo de estas capacitaciones es dirigir a las personas para que logren mejores y mayores resultados en su actividad y desarrollar conceptos que no tiene incorporados y que son necesarios para la ejecución de sus tareas.

7) *¿Se realizan capacitaciones externas de la empresa?, ¿Cuáles? ¿Quién las realiza?*

Si, hasta hoy tuvimos dos capacitaciones de este tipo, una es la capacitación externa por parte de un proveedor de la marca FoxBox, los productos que maneja esta empresa son "Premium" por ser diferenciados por su calidad y de mayor valor económico que los demás productos que comercializa Accesorios.com. Este tipo de capacitaciones las brinda el gerente de ventas que trabaja para esa marca.

Otro tipo de capacitación externa es la que brinda Galeno, la ART, con el fin de cumplir con sus obligaciones y las realiza personal de la misma.

8) *¿Cuál es el objetivo de las capacitaciones externas?*

El objetivo de los capacitadores de la marca FoxBox es instruir al personal sobre los productos, sus prestaciones y sus beneficios.

El objetivo de las capacitaciones de la ART es concientizar al personal sobre cuestiones referidas al resguardo del personal en la misma.

9) *¿Dónde se brindan las capacitaciones?, ¿Son realizadas en horario laboral?*

Todas las capacitaciones son dictadas en la sucursal central de la empresa y se realizan en horario de trabajo.

10) *¿Cada cuánto tiempo se capacita a los colaboradores?*



Las capacitaciones internas se dan cada vez que se requiera, las capacitaciones de la marca FoxBox cada seis meses aproximadamente, y las capacitaciones de la ART se realizan anualmente.

11) *¿Existe un registro formal de las capacitaciones dictadas?*

El proveedor que brinda capacitación en mi empresa tiene sus registros, y la ART también lleva registros de las capacitaciones.

12) *¿En qué temas cree que se necesita capacitar actualmente al personal?*

Creo que necesitamos capacitar en conocimientos básicos de reparación de celulares para poder brindar una respuesta a los clientes que llegan a consultar respecto a esas cuestiones. También se debería capacitar en aspectos básicos sobre todos los productos que ingresan, y no solo sobre los productos premium.

13) *¿Se realiza un control del desarrollo de las actividades realizadas por los colaboradores después de las capacitaciones brindadas?*

No se realiza ningún tipo de control después de las capacitaciones. Solo se observa el rendimiento de los colaboradores en sus tareas habituales.

14) *¿Se proyecta plan de carrera y sucesión de los colaboradores?*

No se proyecta plan de carrera y sucesión de los colaboradores. No se planifica plan de sucesión.

Firma y Aclaración



Anexo 4: Entrevista nº 4.

Tema: Herramientas del Subsistema Desarrollo.

Lugar y fecha: Córdoba, 6 de febrero de 2016.

Participante: Socio gerente Francisco Trobbiani.

Entrevistador/ as: Paula Gomez – Carla Peralta

Preguntas:

1) *¿Dónde comienza la inserción laboral de un nuevo integrante de Accesorios.com?, ¿Quién está a cargo de esta actividad?*

Se da inicio a esta actividad en el local mayorista de la empresa, nosotros designamos a los supervisores que trabajan en la misma para que realice esta tarea.

2) *¿Existe un manual formal de políticas y normas en la empresa?*

No existe manual de políticas y normas de la empresa, si bien el objetivo de la inducción es ubicar al personal correctamente, no se cuenta con este tipo de herramienta.

3) *¿Qué actividades se realizan en la etapa de inducción?*

Las principales actividades que se realizan son: firmar la presencia del nuevo integrante a este proceso, dejar asentado el espacio físico a utilizar y definir la persona a cargo para guiar el proceso y presentación de los compañeros.

4) *¿Cuáles son los temas que se desarrollan en la etapa de inducción?*

Los temas que se desarrollan en esta etapa son la presentación del lugar y del puesto de trabajo, exhibición de los productos, su ubicación y la calidad de los mismos, presentación de la empresa y sus costumbres y valores.

5) *¿Se realizan capacitaciones internas en la empresa?, ¿Cuáles?*

Si se realizan capacitaciones en temas que conciernen a la actividad del puesto que desarrolla el personal y otras referidas a temas centrales de la organización para transmitir información respecto a la ejecución de las tareas o para modificar



actitudes negativas de los colaboradores. Estas capacitaciones se ejecutan al momento de ser necesarias en el trabajo diario del personal.

6) *¿Cuál es el objetivo de las capacitaciones internas?*

El objetivo es lograr que el personal consiga mayores y mejores ventas y brindar entrenamiento para mejorar la interpretación de lo que los clientes necesitan.

7) *¿Se realizan capacitaciones externas de la empresa?, ¿Cuáles? ¿Quién las realiza?*

Si, de dos tipos, una de ellas proviene de la empresa de la marca de productos FoxBox que comercializamos para instruir al personal sobre los mismos, es realizada por personal de esa empresa; y la otra es realizada por la ART de acuerdo a las obligaciones de capacitación en evacuación en caso de incendios y en higiene y seguridad y es brindada por técnicos de la misma.

8) *¿Cuál es el objetivo de las capacitaciones externas?*

El objetivo de las capacitaciones del proveedor es informar sobre sus productos diferenciados para que los vendedores de accesorios.com puedan ofrecerlo sin dudar, y el objetivo de las capacitaciones que brinda la ART es que los colaboradores sepan cómo comportarse en la empresa para cuidar su integridad física y la de sus pares.

9) *¿Dónde se brindan las capacitaciones?, ¿Son realizadas en horario laboral?*

Se realizan en el local mayoristas, en horario laboral, generalmente a primeras horas de la mañana compartiendo el desayuno.

10) *¿Cada cuanto tiempo se capacita a los colaboradores?*

Las capacitaciones internas, cuando sean necesarias o cuando ingresan productos nuevos, al igual que las que brinda el proveedor, y las capacitaciones de la ART se dan cada un año.

11) *¿Existe un registro formal de las capacitaciones dictadas?*

Si, la ART registra las distintas capacitaciones que nos brinda.



12) *¿En qué temas cree que se necesita capacitar actualmente al personal?*

A mi modo de ver la capacitación necesaria es referida a parámetros de una correcta atención y servicio al cliente.

13) *¿Se realiza un control del desarrollo de las actividades realizadas por los colaboradores después de las capacitaciones brindadas?*

La empresa no aplica control sobre el desarrollo, se realizan las intervenciones necesarias de manera implícita a medida que se requieren.

14) *¿Se proyecta plan de carrera y sucesión de los colaboradores?*

No se proyecta plan de carrera ya que los colaboradores ingresan a la empresa solo con la intención de cumplir su rol en el puesto designado, tampoco se piensa en plan de sucesión ya que los colaboradores que trabajan aquí tienen un rango de edad entre 18 y 40 años.

Firma y Aclaración