



DEDICATORIA

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias, que nos acompañaron en este largo camino compartiendo el esfuerzo y multiplicando las alegrías.

A nuestras mamas, Lili y Fanny por tanto amor y apoyo.

Anabel y Valeria.



AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecer a los miembros del IUA que colaboraron con la concreción de este proyecto: a Miriam Mustafa, Rossana Malaman y Susana Barale por ser las primeras en apoyarnos e impulsarnos en esta idea de un trabajo multidisciplinario; a Carlos Norry por mostrarnos un camino en común entre nuestras dos carreras y por supuesto a nuestro tutor Roberto Ferrero por tanta atención, dedicación y calidez.

También queremos agradecer a Falabella y su gente por su disponibilidad e interés ante este proyecto.

GRACIAS a nuestras familias, amigos y seres amados que nos acompañaron en este proceso en todas sus formas, motivándonos y trasmitiéndonos fuerza y confianza para alcanzar esta meta.

Y por ultimo dedicarnos las gracias mutuas por ser compañeras y amigas.

Anabel y Valeria.



TRABAJO FINAL DE GRADO MULTIDISCIPLINARIO

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

CONTADOR PÚBLICO

**Implementación de un Sistema de Control económico y de gestión en el
área de RRHH de Falabella S.A Córdoba.**

Alumnos: Escarutti, Valeria Alejandra

Romero Pérez, María Anabel

Tutor: Prof. Roberto Ferrero

FORMULARIO C



INSTITUTO
UNIVERSITARIO
AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: 01 de Abril de 2014,
CBA.

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado: Implementación de un Sistema de Control
económico y de gestión en el área de RRHH de Falabella S.A Córdoba.

Integrantes: (Apellido, Nombre y Carrera): Romero Pérez María Anabel
(Licenciatura en Recursos Humanos)- Escarutti Valeria Alejandra
(Contador Público)

Profesor Tutor del PG: Cdr. Ferrero Roberto

Miembros del Tribunal Evaluador: Lic.Blazquez Miguel- Cdr. Norry
Carlos- Lic. Urrutia Raquel

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:

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



INDICE

Dedicatoria.....	1
Agradecimientos.....	2
Resumen PG.....	6
Introducción.....	7
Capítulo I.....	8
<i>La empresa. Estructura y funcionamiento actual del departamento de Recursos Humanos de Falabella Córdoba</i>	
Capítulo II.....	22
<i>Objetivos y Diagnostico</i>	
Capítulo III.....	26
<i>Marco Teórico</i>	
Capítulo IV.....	52
<i>Relevamiento de controles vigentes</i>	
Capítulo V.....	62
<i>Intervención, Ajustes, Propuestas y Mejoras</i>	
Capítulo VI.....	73
<i>Propuesta II- CMI</i>	
Conclusión.....	111
Bibliografía.....	112
Anexos.....	113



RESUMEN

En este Proyecto de Grado el lector en una primera instancia conocerá la empresa y área específica en la que se desarrollara la intervención, formándose una idea aproximada de las dimensiones y trayectoria de la misma, lo que facilitara la comprensión de porque es necesaria una intervención como la propuesta.

Una vez conocidos los procesos de control vigentes en el área de RRHH de la empresa y basándose en la teoría respecto a las herramientas de control de gestión existentes, se plantea una propuesta de mejora que se divide en dos etapas: en la primera se plantea ampliar y completar los procesos actuales para que sean más eficientes; en la segunda etapa se sugiere incorporar un CMI para que el control sea integral y acompañado de un plan de acción adecuado.



INTRODUCCION

El presente proyecto será llevado a cabo en Falabella S.A, dedicada a la venta de productos y servicios.

Se abordara desde un modelo de intervención, partiendo de un estudio previo de tipo descriptivo/exploratorio que permita conocer las debilidades de un área en particular de la organización, Recursos Humanos, en lo referido al control de gestión.

Se pretende acercar una propuesta de mejora basada en el aprovechamiento de las nuevas herramientas para el Control de Gestión.

CAPITULO I

**La empresa. Estructura y funcionamiento actual del
departamento de recursos humanos de Falabella
Córdoba.**





PRESENTACION DE LA EMPRESA

Por más de 120 años Falabella ha mantenido el compromiso de mejorar la calidad de vida de las familias, ofreciéndoles productos de primera categoría ayudando a satisfacer las necesidades de la forma más conveniente.

El compromiso del crecimiento de la compañía a largo plazo ha llevado a realizar importantes inversiones en las áreas de distribución, sistema de información, y en la creación de nuevos negocios y servicios complementarios.

Como resultado de este esfuerzo actualmente se conforma de otras unidades de negocios muy importantes y en constante expansión, entre ellas SODIMAC, VIAJES FALABELLA, CMR FALABELLA, Y SERVICIOS FALABELLA.

Historia

Falabella es la Tienda por departamentos más importante de Sudamérica, con presencia en Chile, Argentina, Perú y Colombia.

Su origen se remonta a 1889 cuando Salvatore Falabella abre la primera gran sastrería en Chile. Más tarde se incorpora Alberto Solari, quien le da impulso a la tienda de vestuario a sumar nuevos productos y puntos de ventas.

En la década del 60 inicia su etapa de expansión y 20 años después ampliar sus horizontes lanzándose CMR Falabella, su propia tarjeta de crédito.

Progreso a través de los años en la Argentina:

- 1993. El Marzo se inaugura la primera tienda en la ciudad de Mendoza.
- 1994. En Octubre se inaugura la tienda de Rosario en donde se encontraba la reconocida tienda departamental “La Favorita”, inaugurada a principios del siglo XX ubicada en la peatonal de la ciudad.



- 1997. En Mayo se inaugura la tercera tienda ubicada en el Shopping Nuevo Centro en Córdoba Capital. En octubre de ese mismo año se inaugura la cuarta tienda en San Juan.
- 1998. A través del Centro de Distribución se centraliza en Buenos Aires el abastecimiento hacia todas las tiendas. Dicho centro cuenta con un sistema de operaciones y tecnologías de última generación, lo que permite un buen manejo de la logística de reparto y un ágil flujo de productos hacia las tiendas y clientes.
- 1999. En Marzo Falabella inicia una importante etapa de expansión, entra a un mercado con más de 13.000 millones de personas, inaugurando la primera gran tienda en la ciudad de Buenos Aires. Con 15.000 mil metros cuadrados de superficie, distribuido en dos niveles, la nueva tienda se instaló en el predio de Unicenter, el centro comercial más grande del país.
- 2005. Falabella abre dos nuevas tiendas en Buenos Aires sobre la calle Florida.
- 2007. Se inaugura un nuevo local también sobre la calle Florida.
- 2008. En Abril se inaugura la tienda de Avellaneda, siendo esta la primera tienda ecológica de la Argentina.
- 2009. En Mayo se inaugura en Dot Baires la décima tienda, siendo esta la segunda tienda ecológica en la Argentina.
- 2010. En Octubre se inaugura otra tienda en el Shopping Tortugas Open Mall. Esta recibió la certificación “Silver” del Leadership in Energy & Environmental Design por haber sido edificada cumpliendo requisitos de construcción sustentable. Esta certificación es la primera que se otorga a un edificio comercial interno en Argentina.

El importante crecimiento de Falabella en Argentina ha significado la creación de numerosas oportunidades de trabajo y ascenso para sus colaboradores.

Organización y estructura.

Los clientes son la base del negocio, por eso dentro de la estructura de la empresa ellos son los más importantes. Los vendedores y cajeros cumplen una función fundamental: son quienes tienen contacto directo con los clientes.

¿Quiénes son los clientes? Hombres y mujeres de todas las edades y segmentos, de todas partes del país, que buscan una oferta de productos, de calidad, exclusividad y conveniencia.

Falabella Argentina se organiza de la siguiente manera: cuenta con la Gerencia General en Buenos Aires. De esta Gerencia General se desprenden a su vez todas las Gerencias Corporativas: RRHH, Logística, Comercial, etc. (Grafico 1)

De la Gerencia Comercial (Grafico 2) depende cada Tienda que a su vez se ordena y jerarquiza como lo muestra el Grafico 3.

Grafico 1: Gerencia General





Grafico 2: Gerencia Comercial

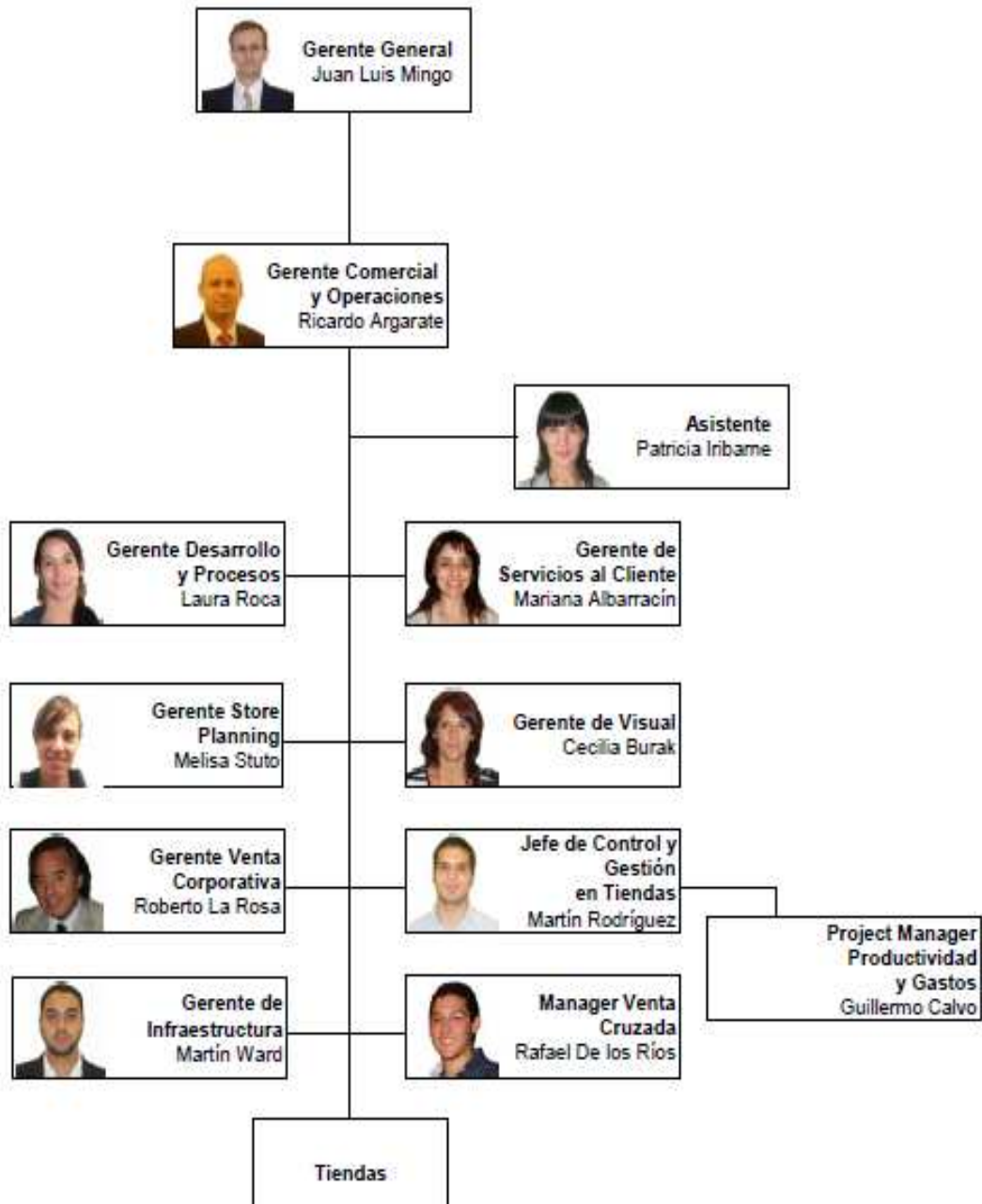
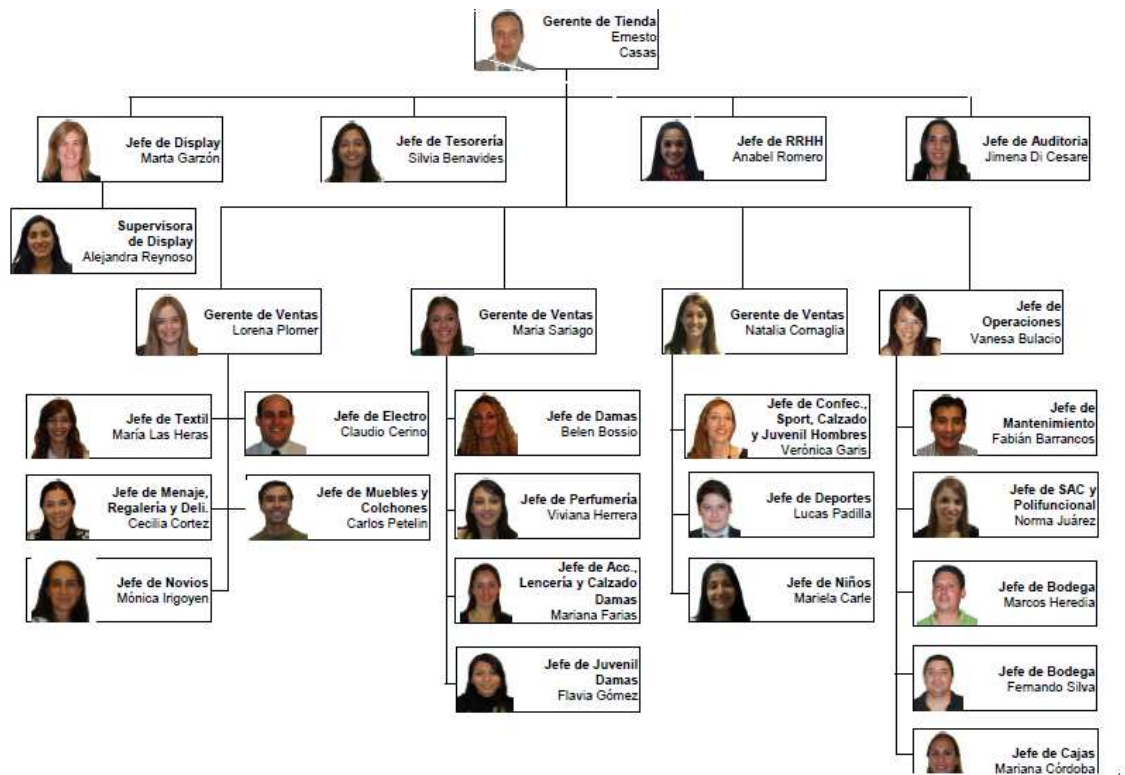


Grafico 3: Tienda Falabella Córdoba



Visión, Misión y Valores

El éxito y reconocimiento de una compañía se obtiene trabajando en equipo con una visión clara de cómo lograr el objetivo.

Visión

Ser la marca de Retail preferida y más querida por las mujeres.

Misión

Enriquecer la vida de los consumidores con una propuesta de experiencia aspiracional, actual y conveniente colaborando con el desarrollo personal y profesional de nuestros empleados.



Valores

Los valores representan aquello que una empresa cree, trazando el camino para llevar el camino la misión. Son los principios, objetivos y prioridades estratégicas que se construye una empresa.

- *Excelencia en el Servicio al Cliente*
- *Honestidad*
- *Iniciativa*
- *Trabajo en Equipo*
- *Compromiso*
- *Rentabilidad para los accionistas*

ADN Grupo Falabella

- ✓ *Pasión por los clientes: Mantener contacto directo para entender el comportamiento de los consumidores.*
- ✓ *Formación de equipos para sostener e impulsar el crecimiento*
- ✓ *Orientación a los resultados y mirada a largo plazo: alcanzar las metas sin comprometer la sostenibilidad a largo plazo.*
- ✓ *Eficiencia y gastos bajos: coherente relación costo-beneficio*
- ✓ *Desarrollo Sustentable*
- ✓ *Innovación y espíritu emprendedor: permanente renovación.*
- ✓ *Fortaleza en la ejecución: reaccionar con inmediatez*
- ✓ *Visión de grupo y sinergias: el trabajo integrado de varios negocios adicional valor.*

- ✓ Movilidad internacional y entre negocios con el fin de traspasar culturalmente fronteras.

Unidades de Negocio

El compromiso del crecimiento a largo plazo ha llevado al grupo económico a crear nuevos negocios y servicios complementarios a la Tienda Falabella, que permiten ampliar su proyección.

- ✚ **Tarjeta CMR:** a partir de su creación en 1980 se ha convertido en la principal emisora de tarjetas de créditos en Chile. En 1993 llegó a Argentina alcanzando actualmente casi un millón de tarjetas emitidas y 17 centros de atención a lo largo del país.
- ✚ **Seguros Falabella:** En 1998 nace la Corredora de Seguros Falabella en Chile alcanzado en la actualidad cuatro millones de seguros en cartera.
- ✚ **Viajes Falabella:** Se ha consolidado como una agencia regional, contando con 10 sucursales en Argentina.
- ✚ **Sodimac:** En 2008 Sodimac Home Center abrió sus puertas en Argentina. Hoy cuenta con 19 tiendas distribuidas en el país.





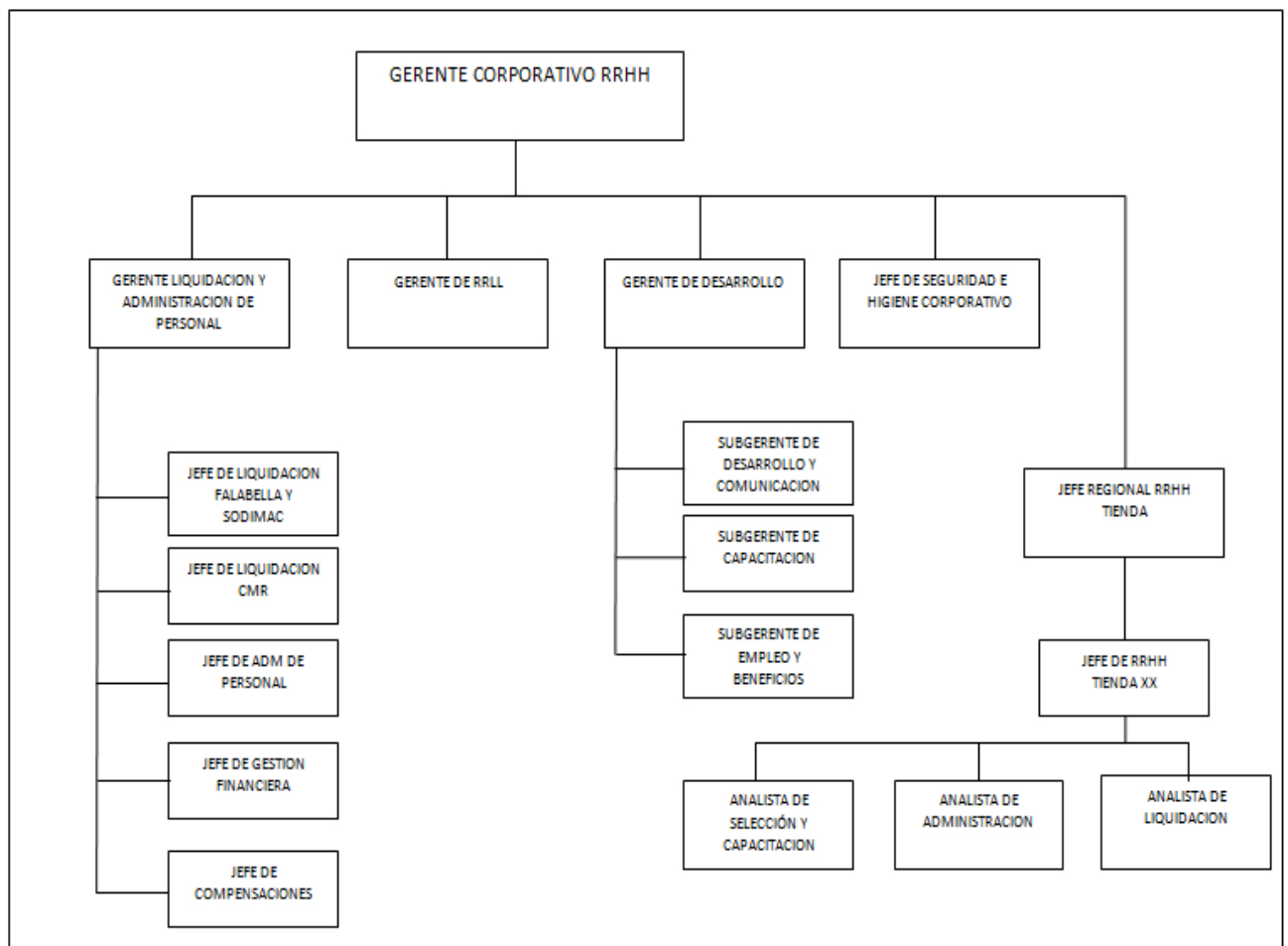
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Organización y Estructura

Dada las dimensiones de la empresa esta área se organiza en cada país donde está radicada de la siguiente manera:

- RRHH Corporativo Argentina: coordina y desarrolla las actividades a nivel nacional
- RRHH de Tienda: coordina y ejecuta las actividades en cada tienda.

El organigrama de la compañía en Argentina en general es muy complejo y extenso dada la dimensión de la empresa. Ya que la intervención se realizara en la Tienda de Córdoba se detalla a continuación el Organigrama del área de RRHH para Argentina.





Valores de RRHH

✓ *Profesionalismo*

- Iniciativa, conocimiento técnico, autocrítica
- Dar respuesta en tiempo y forma
- Generosidad en el conocimiento
- Ambición de crecimiento

✓ *Pasión*

- Por las personas
- Por el trabajo
- Por el equipo
- Por los desafíos
- Por lo que cada uno ama

✓ *Trabajo en equipo*

- El todo es más que la suma de las partes
- Empatía

✓ *Integridad*

- Confianza, honestidad, ética, respeto, tolerancia, humildad
- Ser coherente entre lo que se dice, se hace, se es

✓ *Actitud*

- Alegría, diversión, disfrute
- Valorar la diversidad
- Aprender de los errores
- Festejar los logros



- Contagio emocional
- ✓ *Orientación a los resultados*
 - Valor agregado
 - Orientación al cliente interno
 - Tener los pies sobre la tierra

 - Mejor clima=mayores resultados
 - Marketing

Comunicación

Mantener informado el equipo es la esencia de la política de comunicación de Falabella. Se utilizan diversos medios de comunicación para difundir, logros, reconocimientos, oportunidades de mejora, etc. De esta forma se genera un sistema de retroalimentación que permite mejorar la gestión del Área de RRHH.

Como complemento de la comunicación personal (individual o grupal), la empresa cuenta con los siguientes medios de comunicación:

- E-mail – Cartelera; novedades, cambios en la organización, etc.
- Buzón de sugerencia: se utiliza como un canal de comunicación abierto y transparente para sugerencias, reclamos, denuncias, ideas, etc.
- Comunicación por Departamentos: para fomentar la comunicación entre turnos, sin intervención del Departamento de RRHH.
- Reuniones de equipo: como un espacio formal para comunicar novedades y mantener a todos informados.
- Reuniones de integración: para compartir fechas especiales, tareas, o prácticas realizadas por el equipo de trabajo.
- Caminata en tienda: para monitorear el bienestar de nuestros colaboradores.



- Folleteria junto al recibo de sueldo: para incluir descuentos, invitaciones, novedades.

Control de gestión RRHH

Es importante en esta instancia resumir el control que Falabella realiza respecto a la gestión de su equipo de RRHH, si bien más adelante se ampliara al respecto, ahora resulta de utilidad una breve descripción para complementar el siguiente Pre Diagnostico.

Actualmente el Área Corporativa de Argentina mide la gestión del Dpto. de RRHH de cada Tienda mediante la evaluación de 5 ítems:

- Liquidación
- Clima Laboral
- Capacitación
- Cliente Oculto
- Evaluación de desempeño de los jefes a cargo.

A nivel “Tienda”, cada Jefe de RRHH lleva los controles que considera necesarios para mejorar su gestión pero de manera informal, sin procedimientos internos que formalicen la realización de estos controles.

A modo de ejemplo, en el Dpto. de RRHH de la Tienda Córdoba sobre la que se esta trabajando, controla la asistencia y fichaje para controlar los ajuste de liquidaciones. También controla no excederse de los presupuestos estimados para capacitación, empleados por consultora, viáticos, etc.

Para estos controles no hay un modo estandarizado de realizarlos o por escrito que deje constancia de la gestión del área.



PREDIAGNOSTICO

En una entrevista con el Responsable de RRHH de la Tienda de Córdoba, el mismo expresaba que si bien a nivel corporativo el control de gestión está bastante desarrollado, a nivel “tienda” es muy básico. Por ello hay mucha información que no se genera a pesar de tener los datos para hacerlo.

Muchas deficiencias o puntos a mejorar en la gestión de cada tienda surgen solamente cuando el área corporativa los muestra. Es el caso por ejemplo de la no formalización de los procedimientos del área de RRHH, los desvíos del presupuesto por falta de control, los ajustes de liquidación por falencias en las fichadas, la ineficiente distribución de horas de capacitación entre los colaboradores, entre otras.

El entrevistado coincide con los autores, en que si se realizaran más y mejores controles a nivel tienda, podrían detectarse estas debilidades más oportunamente y de esta forma mejorar los estándares generales a nivel corporativo.

Anexo I. Entrevista al Responsable de RRHH de la Tienda Córdoba.

DEMANDA Y PROBLEMAS ORGANIZACIONALES.

De acuerdo a lo que se expresa en el pre diagnóstico, el objetivo del presente trabajo es trabajar sobre los controles de gestión del departamento de RRHH de la tienda Córdoba para conocer sus deficiencias y así plantear un control de gestión integral.

Los interrogantes que surgen de lo planteado en el párrafo precedente son: ¿Cuáles son los controles de gestión actualmente aplicados?; ¿Qué herramientas podrían utilizarse para mejorarlos?; ¿Qué cambios implica la aplicación de estas herramientas?

La iniciativa de trabajar en un control de gestión integral para esta área y esta tienda en particular surge de las necesidades planteadas por el Responsable del departamento de RRHH de la tienda Córdoba, quien manifiesta que los controles existentes son escuetos y sostiene que con un control de gestión más integral y eficiente podría mejorarse no



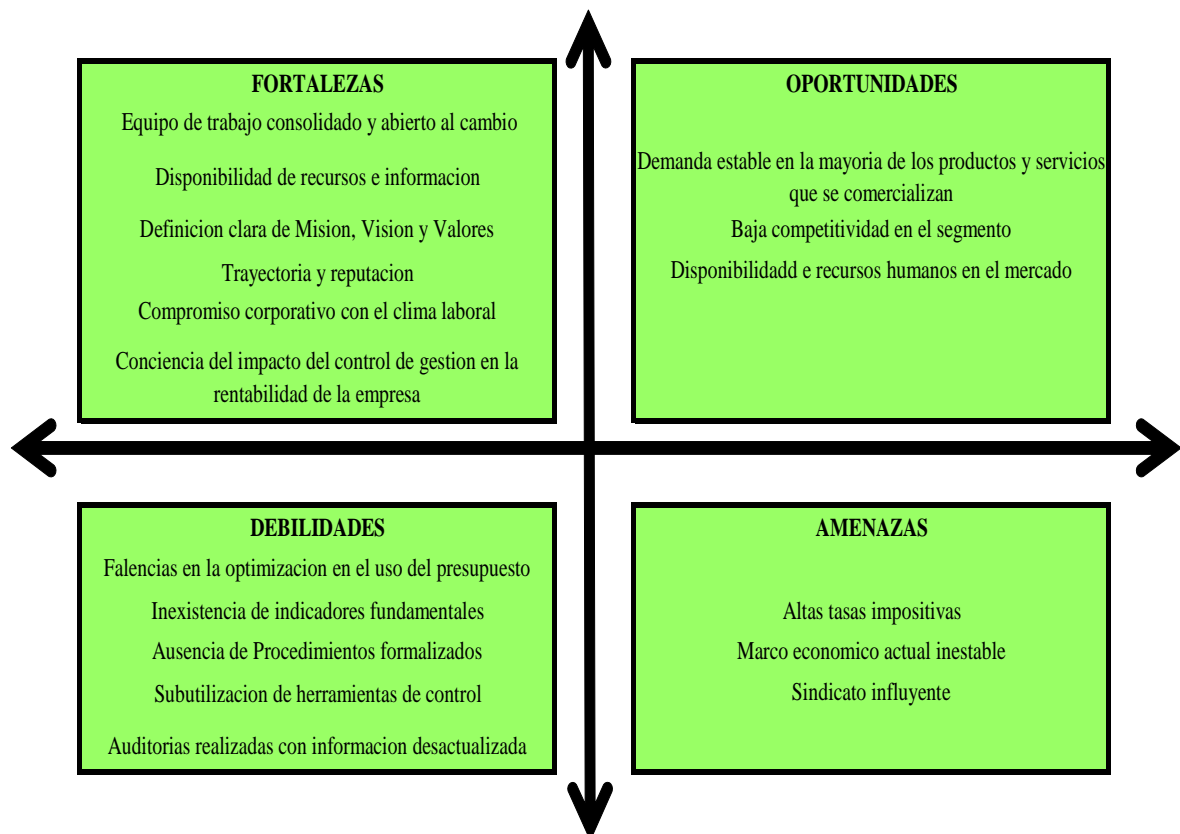
solo la gestión del área sino también en la rentabilidad de la empresa, la motivación de los colaboradores, la productividad de los vendedores, etc.

Si la aplicación de este control de gestión integral resultara eficiente como se espera, se podría hacer extensiva su utilización en el resto de las tiendas, logrando un resultado positivo a nivel Compañía.

El responsable del departamento y su equipo de trabajo demostraron entusiasmo y voluntad de colaboración ante este proyecto, lo que se considera de suma importancia para la viabilidad del proyecto.

No se pierde de vista que este proyecto propone un cambio y como tal pueden surgir resistencias, sin embargo dado el apoyo de la empresa y los beneficios que los colaboradores pueden obtener, confiamos en que será factible su implementación.

ANALISIS FODA.



CAPITULO II

Objetivos y Diagnóstico.





OBJETIVO GENERAL

Plantear un Sistema de Control Integral a partir de por una Auditoria Operativa de procesos del Área de RRHH y proponer un Tablero de Control de Gestión del área de RRHH.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Relevar el sistema de Control de Gestión actual del área de RRHH de la tienda Córdoba para identificar deficiencias en auditorias, presupuesto, procedimientos informales y formales e indicadores de gestión.
- Efectuar una Auditoria Operativa de los procedimientos vigentes y aspectos formales de acuerdo a la Ley de Contrato de trabajo.
- Identificar y definir los indicadores ya existentes a conservar.
- Definir nuevos indicadores a considerar.
- Proponer un Tablero de Control Integral para analizar globalmente los indicadores del área y en base a esto realizar un control presupuestario, que sea ideado en función a la combinación de conocimientos contables, administrativos y de gestión de RRHH.
- Proponer un Sistema de Reportes Operativos y Gerenciales que muestren la evolución de la gestión del Dpto. de RRHH.
- Evaluar la información de gestión obtenida a raíz del tablero con los responsables del área.



RECOLECCION, ORGANIZACIÓN Y ANALISIS DE DATOS.

Para construir un diagnostico completo, se realizara previamente un estudio descriptivo el cual consistirá en recolectar datos del control de gestión que actualmente se realiza en el departamento de recursos humanos de la tienda, y ordenar estos datos para luego poder analizarlos.

Para la recolección de datos, las herramientas a utilizar serán:

- Entrevistas Individuales: Como se menciona anteriormente en el anexo I se presenta la entrevista al Responsable de RRHH de la tienda.
- Revisión documental: auditorias, indicadores existentes, procedimientos escritos, política de Bono, planillas de capacitación, presupuesto, evaluación de desempeño, encuesta de clima laboral, revisión de las cuentas que integran los estados contables representando partidas del área de RRHH, etc. En la sección anexos se encuentra incluida dicha documentación.
- Observación directa: Tanto en la tienda, como en la oficina de RRHH.
- Cuestionario: dirigidos a analistas de RRHH y a colaboradores de la tienda. Los modelos de estos cuestionarios se presentan en el anexo II.

Una vez obtenidos los datos que se consideran necesarios se ordenaran de forma tal que facilite el análisis de los mismos, por ejemplo codificando los cuestionarios para que sus resultados puedan ser cuantitativos.

En el análisis de los datos se realizara la exploración de los mismos para confirmar su confiabilidad y objetividad y luego generar información resultante.



Una vez realizado el estudio descriptivo y definido el diagnóstico organizacional, se procederá a hacer una propuesta de intervención a fin de mitigar las falencias encontradas.

DIAGNOSTICO.

A partir del pre diagnóstico, los datos recolectados y analizados y la conformidad de la empresa con la intervención, se inició un proceso de profundización del análisis y conocimiento del área de RRHH de Falabella, con el fin de identificar aquellos puntos fuertes del control de gestión actual a mantener y también aquellos aspectos a desarrollar, formalizar o mejorar.

El Control de Gestión de RRHH actual no es tan abarcativo y completo como debería, sobre todo considerando la disposición de información y datos con los que la empresa cuenta y la magnitud de la misma.

A su vez, los resultados del mismo no se muestran en forma integral, perdiéndose así las posibles relaciones entre unos y otros de los aspectos evaluados y medidos.

CAPITULO III

Marco Teórico





MARCO TEORICO

En este capítulo se realizara un resumen teórico de todas las herramientas y conceptos que enmarcan la intervención prevista en el área del departamento de RRHH de Falabella Córdoba.

ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Puede considerarse a la Administración de Recursos Humanos como un sistema con entradas, proceso y salida. Cuenta con objetivos propios, posee funciones que le son inherentes y puede estar integrada por diferentes subsistemas.

Entradas	Procesos	Salidas	Retroalimentación
Datos RRHH Habilidades Competencias	Plan de RRHH Reclutamiento Selección Capacitación	Motivación Eficiencia Logro de objetivos	Información Detectar conflictos Conocer el clima organizacional Logro de objetivos/desvíos

Los subsistemas de Recursos Humanos según el autor Chiavenato (1997) son cinco:

1. Subsistema de Provisión
2. Subsistema de Aplicación
3. Subsistema de Mantenimiento
4. Subsistema de Desarrollo
5. Subsistema de Control de RRHH: Control que tiene la función de acompañar y evaluar lo planeado con el fin de detectar desvíos y efectuar las correcciones



necesitarías. Las herramientas que este subsistema utiliza son: Sistemas de información y Auditoría.

Características de la administración de Recursos Humanos.

La administración de Recursos Humanos es aplicable a organizaciones de cualquier naturaleza y tamaño.

Es un área multidisciplinaria. Su aplicación depende de la situación de la organización, el ambiente en el que se encuentre, de la tecnología empleada, de la concepción organizacional acerca del hombre y de la cantidad y calidad de los recursos humanos disponibles.

No existe una administración de recursos humanos rígida, se caracteriza por su alta flexibilidad y adaptabilidad a un desarrollo dinámico.

LEY 20.744: LEY DE CONTRATO DE TRABAJO

Según la Ley de Contrato de Trabajo de República Argentina (1974), en la cual se establecen derechos y obligaciones que regulan las relaciones laborales, se identifican los siguientes artículos como relevantes a los fines del presente trabajo¹.

REFERENCIA	TITULO
Artículo 1	<i>Fuentes de regulación</i>
Artículo 52	<i>Libro especial. Formalidades. Prohibiciones</i>
Artículo 59	<i>Firma. Impresión digital</i>
Artículo 67	<i>Facultades disciplinarias. Limitación</i>
Artículo 74	<i>Pago de la remuneración</i>
Artículo 80	<i>Deber de observar las obligaciones frente a los organismos sindicales y de la seguridad social - Certificado de trabajo</i>
Artículo 103	<i>Del sueldo o salario en general Concepto</i>
Artículo 103 BIS	<i>Beneficios sociales</i>
Artículo 108	<i>Comisiones</i>
Artículo 109	<i>Comisiones colectivas o porcentajes sobre ventas - Distribución</i>
Artículo 120	<i>Inembargabilidad</i>

¹ Solo se tomarán en consideración algunos artículos debido a la extensión de la Ley.



Artículo 122	<i>Épocas de pago (SAC)</i>
Artículo 123	<i>Extinción del contrato de trabajo - Pago proporcional</i>
Artículo 124	<i>Medios de pago. Control. Ineficacia de los pagos</i>
Artículo 125	<i>Constancias bancarias. Prueba de pago</i>
Artículo 126	<i>Períodos de pago</i>
Artículo 128	<i>Plazo</i>
Artículo 131	<i>Retenciones. Deducciones y compensaciones</i>
Artículo 132	<i>Excepciones</i>
Artículo 138	<i>Recibos y otros comprobantes de pago</i>
Artículo 139	<i>Doble ejemplar</i>
Artículo 140	<i>Contenido necesario</i>
Artículo 143	<i>Conservación - Plazo</i>
Artículo 144	<i>Libros y registros - Exigencia del recibo de pago</i>
Artículo 155	<i>Retribución</i>
Artículo 156	<i>Indemnización</i>
Artículo 204	<i>Prohibición de trabajar</i>
Artículo 231	<i>Plazos</i>
Artículo 232	<i>Indemnización substitutiva</i>
Artículo 235	<i>Prueba</i>
Artículo 240	<i>Forma</i>
Artículo 241	<i>Formas y modalidades</i>
Artículo 245	<i>Indemnización por antigüedad o despido</i>

AUDITORIA OPERATIVA DE RECURSOS HUMANOS

EL vocablo Auditoria es usado con distintas connotaciones, algunas de ella vinculadas a la profesión contable y otras no.

De esta manera tenemos por un lado, la auditoria de estados contables conocidas como auditoria de balances y que consiste en el examen de estados contables por parte de un profesional independiente, con el propósito de emitir una opinión técnica sobre los mismos. Esta auditoría se encuentra regulada a nivel profesional por la RT 37.

Por otro lado encontramos lo que se denomina auditoria operativa, también llamada auditoria gerencial. Chapman y Wawrzniak de Alonso definen a la misma como: “*El examen de la gestión de un ente con el propósito de evaluar la eficiencia de sus resultados, con referencia a la metas fijadas,*



los recursos humanos, financieros y materiales empleados, la organización, utilización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.
(Chapman y Wawrzniak de Alonso; 1970: 53)

Los elementos de una auditoria operativa son:

- a. Sujeto: el auditor
- b. Objeto: gestión del ente.
- c. Acción: es el examen. Tendrá en cuenta todas las técnicas de análisis que permitan lograr el objetivo.
- d. Objetivo: brindar un servicio a la administración más alta de la empresa, a través de diagnóstico sobre los problemas que dificultan la concreción de las metas fijadas.
- e. Las razones de la conveniencia de una auditoria operativa interna son:
 1. Imposibilidad que la dirección de la empresa realice la evaluación directa de ciertas operaciones y controles cuyo abandono arriesga la marcha de los negocios.
 2. Necesidad de fiscalizar objetiva e independientemente, decisiones trascendentales para la gestión empresarial y tomadas lejos del ámbito de la dirección de la empresa.
 3. Conveniencia de neutralizar la eventual tendencia de los responsables de línea de informar su propia actuación bajo la forma más favorable o justificada.

Vinculación del control interno con la auditoria.

Desde el punto de vista del auditor interno, la evaluación del sistema de control interno constituye una de las principales actividades y objetivos.



Respecto a su evaluación, Fowler Newton (2009), plantea al menos cuatro interrogantes:

1. ¿Qué controles deben ser examinados?
2. ¿Qué pasos a seguir en la evaluación?
3. ¿Qué medios emplear?
4. ¿Cuándo deben ser evaluados?

En el primero de los casos, al auditor interno le interesan todos los controles y deben ser examinados todos.

La segunda cuestión, implica al menos dos pasos:

- a. La determinación de los controles establecidos, cómo funciona el sistema. Para ello se recurre a manuales, procedimientos, descripciones de puestos, funciones, etc.
- b. Realización de pruebas y observaciones de funcionamiento, para verificar el sistema diseñado y su funcionamiento.

La tercera cuestión hace mención a los medios a utilizar para la evaluación. Fowler Newton menciona:

- a. Método descriptivo.
- b. Método de cuestionarios
- c. Método de cursograma
- d. Métodos combinados.

Las conclusiones de la evaluación consistirán en suministrar pautas para establecer que procedimientos agregar al sistema, cuáles deben ser actualizados y con cuáles deben insistirse en cuanto a su implementación.



Cuestionario para el análisis del Departamento de Recursos Humanos.

Se utilizan para obtener conclusiones desde distintos puntos de vista. A continuación se ejemplifican algunas preguntas que pueden ser útiles:

a. Estrategia.

1. ¿Existe una estrategia corporativa formal para el Departamento de Recursos Humanos?
2. ¿Esta estrategia es conocida a nivel departamental?
3. ¿Existen objetivos explícitos? ¿Son conocidos?
4. ¿Existen metas relacionadas a los objetivos?

b. Estructura Organizativa

1. ¿Esta formalizada? ¿Es difundida?
2. ¿Esta estructura comprende todas las funciones?
3. ¿Existen objetivos y metas para cada puesto de trabajo?
4. ¿Existe una evaluación de desempeño para cada persona?

c. Normas y procedimientos

1. ¿Existen procedimientos generales documentados de las actividades del departamento?
2. ¿Existe un mecanismo de actualización formal de procesos y procedimientos?
3. ¿El personal conoce y comprende las normas y procedimientos internos?
4. ¿Existe una política específica del área? ¿Es conocida?

d. Recursos

1. ¿Está evaluada de alguna manera la capacidad de los recursos?



2. ¿Existe un plan de mejora en la disposición de los recursos humanos?
3. ¿Existen relevamientos del clima laboral?
4. ¿Existen mediciones del nivel de motivación del personal?

CONTROL DE GESTION

Un Sistema de Control de Gestión (SCG) es una estimulación organizada para que los "managers" descentralizados tomen sus decisiones a su debido tiempo. Permite alcanzar los objetivos estratégicos perseguidos por cada empresa. Para mantener la eficiencia organizativa y facilitar la toma de decisiones es fundamental controlar la evolución del entorno y las variables de la propia organización que pueden afectar su propia supervivencia.

El sistema de control de gestión como conjunto de procedimientos que representa un modelo organizativo concreto para realizar la planificación y control de las actividades que se llevan a cabo en la empresa, queda determinado por un conjunto de actividades y sus interrelaciones, y un sistema informativo (SI).

Sin embargo se encuentran otros enfoques modernos, que conciben el SCG como un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión que tiene por fin definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones. El control es activo en el sentido de influenciar sobre la dirección para diseñar el futuro y crear continuamente las condiciones para hacerlo realidad.

El sistema de Control de gestión se considera como aquellos procedimientos y controles habituales, de tipo formal, basados en la información y utilizados por la dirección para mantener o modificar determinadas pautas en las actividades de la organización.

En los conceptos obtenidos de las distintas literaturas se puede observar que todos coinciden en que el SCG es un procedimiento basado en la información recopilada para



trazar los objetivos y el camino a seguir por la entidad, controlar y tomar las decisiones correspondientes para corregir las desviaciones.

Para cerrar y resumir el concepto, se citara lo que Blázquez sostiene en relación al concepto Control de Gestión:

“Es la función que guía y evalúa al proceso administrativo (planificación, ejecución y control) transformando la información en aprendizaje y decisión para hacer sustentable a la organización.

En este nuevo enfoque el SCG deja de ser un departamento o un simple procedimiento operativo para convertirse en una función, que, como tal no necesariamente está asignada a un grupo determinado de funcionarios, sino que como función corresponde a cada uno de los puestos de trabajo de acuerdo al alcance de los mismos, por lo que la función de control de gestión sin necesidad de cambiar o adecuar su concepto va modificando su alcance específico atendiendo a los distintos niveles de responsabilidad de la estructura organizacional y de acuerdo siempre al proceso que se lleve adelante para el logro de sus objetivos.

De esta forma, entonces, la sustentabilidad organizacional; o sea la permanencia con crecimiento en el tiempo de la misma es responsabilidad de todos sus funcionarios con el gerente general o directorio con el grado mayor de responsabilidad.”
(Blázquez; 2007: 20)

El hecho de que se defina a la actividad de controlar la gestión como una función, no excluye el concepto de sistema; ya que esta función para que se torne realmente eficaz y se desarrolle de manera eficiente debe ser realizada dentro de un entorno y bajo el concepto de sistema. O sea, se debe diseñar un “sistema de control de gestión”, desde el cual cada funcionario de la organización tendrá incorporada “la función de controlar la gestión”.

Condicionantes del SCG

El primer condicionante es el **entorno**. Puede ser un entorno estable o dinámico, variable cíclicamente o completamente atípico. La adaptación al entorno cambiante puede ser la clave del desarrollo de la empresa.



Los **objetivos** de la empresa también condicionan el sistema de control de gestión, según sean de rentabilidad, de crecimiento, sociales y medioambientales, etc.

La **estructura de la organización**, dependiente de los objetivos y estrategia definida, según sea funcional o divisional, implica establecer variables distintas, y por ende objetivo y sistemas de control también distinto.

El **tamaño de la empresa** está directamente relacionado con la centralización. En la medida que el aumenta es necesaria la descentralización, pues hay más cantidad de información y complejidad creciente en la toma de decisiones.

Por último, **la cultura de la empresa**, en el sentido de las relaciones humanas en la organización, es un factor determinante del control de gestión, sin olvidar el sistema de incentivos y motivación del personal. Podría decirse que de acuerdo a la cultura de la organización es el sistema de control de su gestión.

¿Por qué nace la necesidad del SCG?

- *Aumento de la complejidad de las organizaciones.*

Con el pasar de los años, el aumento de la tecnología, y el acelerado incremento de los medios de comunicación han desencadenado una creciente complejidad en el manejo de las organizaciones, lo que ha obligado a las empresas crear nuevos mecanismos de control que permitan tener la certeza que la gestión de la empresa es la correcta.

- *Efectos del entorno*

El entorno cambiante de la empresa, convierte a la estrategia, los métodos de trabajo, los recursos humanos y la tecnología en elementos claves para el éxito en la empresa, dejando de manifiesto la falta de un mecanismo unificador y coordinador para estos elementos claves, siendo esta función la del Control de Gestión.



- *Necesidad de enfrentar la creciente competencia.*

El objeto es alcanzar la eficiencia en su gestión y con ello el logro de una ventaja competitiva.

- *Necesidad de tornar sustentable a la empresa*

La actuación sistémica del entorno, la competencia, el cambiante comportamiento de clientes y proveedores, la sociedad en su conjunto, el avance tecnológico y la complejidad en general dentro de la que se mueven las organizaciones, hace cada vez más necesario el desarrollo de un sistema de control de gestión flexible, profundo, orientado a variables más significativas y de impacto en la estrategia de la empresa; al mismo tiempo que debe ser desarrollado, por un mayor número de funcionarios de la misma, de manera de abarcar mas cuestiones y procesos.

- *Insatisfacción por el resultado de las actuales formas de controlar.*

El planteamiento de las técnicas de control resulta insuficiente a las necesidades de la empresa.

- *Demandas por una mayor transparencia en el funcionamiento de las entidades.*

Los fenómenos de apertura comercial y globalización que han caracterizado a la economía mundial en los últimos años han traído como consecuencia que las empresas se preocupen por mostrar una imagen transparente de su gestión.

- *Enfoque sistémico de la organización.*

Las empresas han evolucionado de un enfoque clásico funcional a un enfoque sistémico, que se caracteriza por la interrelación de todas las funciones de la empresa.



- *Las evidencia empírica de que los sistemas de control tradicionales son vulnerables.*

Numerosos casos de empresas que han sido sujeto de fraudes, desfalcos, malversación de fondos, etc., dejan de manifiesto la vulnerabilidad de los sistemas de control tradicionales.

En resumen los fundamentos anteriormente detallados dejan de manifiesto que las técnicas de control tradicional son insuficientes a la actual necesidad de una empresa, lo que provoca que el concepto de control sufra una evolución en este aspecto.

El Control de Gestión, satisface las necesidades actuales de la organización, ya que es capaz de; coordinar todos los aspectos expuestos anteriormente, englobar todas las funciones organizacionales, no limitándose sólo a las operativas, y entregando la importancia en su medida justa al recurso humano en este proceso de control, transformándose en una herramienta valiosa para la administración de la empresa.

Propósitos y Características del Sistema de Control de Gestión

Según Blázquez (2007) el principal propósito que pretende llevar a cabo la función del CG es la sustentabilidad.

El tema ya sido anteriormente analizado simplemente en este punto se complementara dicha finalidad con otras características que también le son propias a la función analizada. Algunas de ellas son:

-Integral: contempla a la empresa en su totalidad, es decir, cubre todos los aspectos de las actividades que se desarrollan en la organización y a su vez tiende a generalizar la función del CG a través de sus propios agentes.

-Periódico, sigue un esquema y una secuencia predeterminada, sin que ello signifique que se transforme en fijo.

-Oportuno: la capacidad de asumir una decisión en la circunstancia y momento adecuado.



Selectivo: debe centrarse sólo en aquellos elementos relevantes y/o prioritarios

-Creativo: genera en el proceso de evaluación no sólo un aprendizaje continuo sino la búsqueda permanente de nuevas alternativas.

-Eficiente: capacidad para actuar con racionalidad y claridad en la evaluación del proceso administrativo.

-Flexible: se debe adaptar a las particularidades y características de cada organización promoviendo un proceso de cambio e integración.

-Equidad: Capacidad de generar y promover la igualdad de oportunidades

El modelo de Control de Gestión Integral puede estructurarse de acuerdo a los siguientes procesos o fases:

- Planeación del sistema a controlar.
- Identificación de áreas claves, variables y procesos críticos.
- Diseño del sistema de indicadores.
- Diseño de los instrumentos de control.
- Diseño de la presentación de la información.
- Implantación del sistema de control



PROCEDIMIENTOS

Qué es un sistema?

“Un sistema es un conjunto organizado, formando un todo en lo que cada una de sus partes está interrelacionada a través de una ordenación lógica, que encadena sus actos a un fin común.” (Pozo Navarro;1988: 45)

Análisis de sistemas

Lardente, Gomez Echaren y Loro (1993) lo definen como una técnica que se orienta a optimizar la efectividad y eficiencia de los servicios administrativos de una organización. Dicha técnica posee subtécnicas dentro de las cuales la más importante es la organización y métodos.

Organización y métodos

Es la función de una organización que se ocupa de analizar los problemas de estructura y procedimientos de una empresa a fin de optimizar la infraestructura administrativa para el logro de objetivos definidos. Del análisis de los objetivos y de la estructura y procedimientos surgirá una propuesta a fin de optimizar la eficacia y la eficiencia de la empresa.

Actividades de organización y métodos

La función de organización y métodos tiene un ámbito de actividades amplio, en lo que hace a estructuras y a procedimientos.

Dentro de las actividades respecto a los procedimientos los autores enumeran:



- **Análisis de procedimientos administrativos**

El análisis de procedimientos administrativos de una empresa es la principal tarea de organización y métodos, y consiste en lograr la maximización de la eficiencia de los circuitos administrativos. Esa eficiencia se debe lograr a la luz de la información para la toma de decisiones.

El análisis de procedimientos generalmente simplifica el estudio de procesos vigentes, a efectos de detectar errores de:

1) Control Interno:

Verificar si se cumplen las normas básicas de auditoría, si se aplicó cuando correspondía el control por oposición, y si no existen estructuras de control.

2) Análisis de las funciones:

Consiste en detectar casos de superposición de funciones, heterogeneidad de funciones asignadas a una misma área, ámbito de control demasiado amplio, etc.

3) Sistemas:

Tales como duplicación de tareas, errores de circuitos, que generan demoras, duplicidad de archivos, controles y comprobantes, exceso o defecto de copias de formularios y / o informes.

- **Diseño de formularios:**

El análisis, diseño y control de impresión de formularios normalmente es una tarea secundaria que se constituye en un apoyo al análisis de procedimientos. El analista de organización y métodos generalmente debe controlar la adaptabilidad del formulario a su llenado, interpretación, control de archivo. Para ello debe tener en cuenta ciertas variables, tales como:

1) Aplicación de la norma

2) Diseño, a efectos de adaptarlo al ingreso de datos a una computadora.



- 3) Aspectos legales en cuanto al tipo de información a archivar y al período de retención.

- **Ordenamiento de oficinas.**

El ordenamiento de oficinas es la función que consiste en:

- 1) Análisis de la distribución física.
- 2) Análisis del recorrido físico de la información o elementos.

Se puede decir que es la actividad por medio de la cual se determina la mejor disposición de muebles, equipos, archivos y demás elementos.

El analista de organización y métodos, respecto de esta actividad, debe determinar:

- 1) La ubicación física del sector.
- 2) Los medios de comunicación con las restantes áreas.
- 3) El tipo de mobiliario en orden a su utilización en la forma más funcional posible.
- 4) La necesidad del equipamiento de cada área.
- 5) La ubicación de los muebles y equipos.

- **Estudio de tiempos:**

Serie de técnicas o métodos a fin de establecer los tiempos de ejecución de cada una de las tareas. No se podría encarar seriamente dimensionamientos de dotaciones o reducción de costos, vía reducción del personal, sin un correcto estudio de tiempos.



TABLERO DE CONTROL INTEGRAL²

El Cuadro de Mando Integral (CMI) llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia. Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo. Utilizado de este modo, el cuadro de mando integral se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Traduce la estrategia y la visión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica.

El CMI complementa los indicadores financieros de la actuación pasada con medidas de actuación futura. Los objetivos e indicadores del cuadro de mando se derivan de la visión y estrategia de la organización, y contempla la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento (ver cuadro N° 1). Estas cuatro perspectivas proporcionan la estructura necesaria para el cuadro de mando integral.

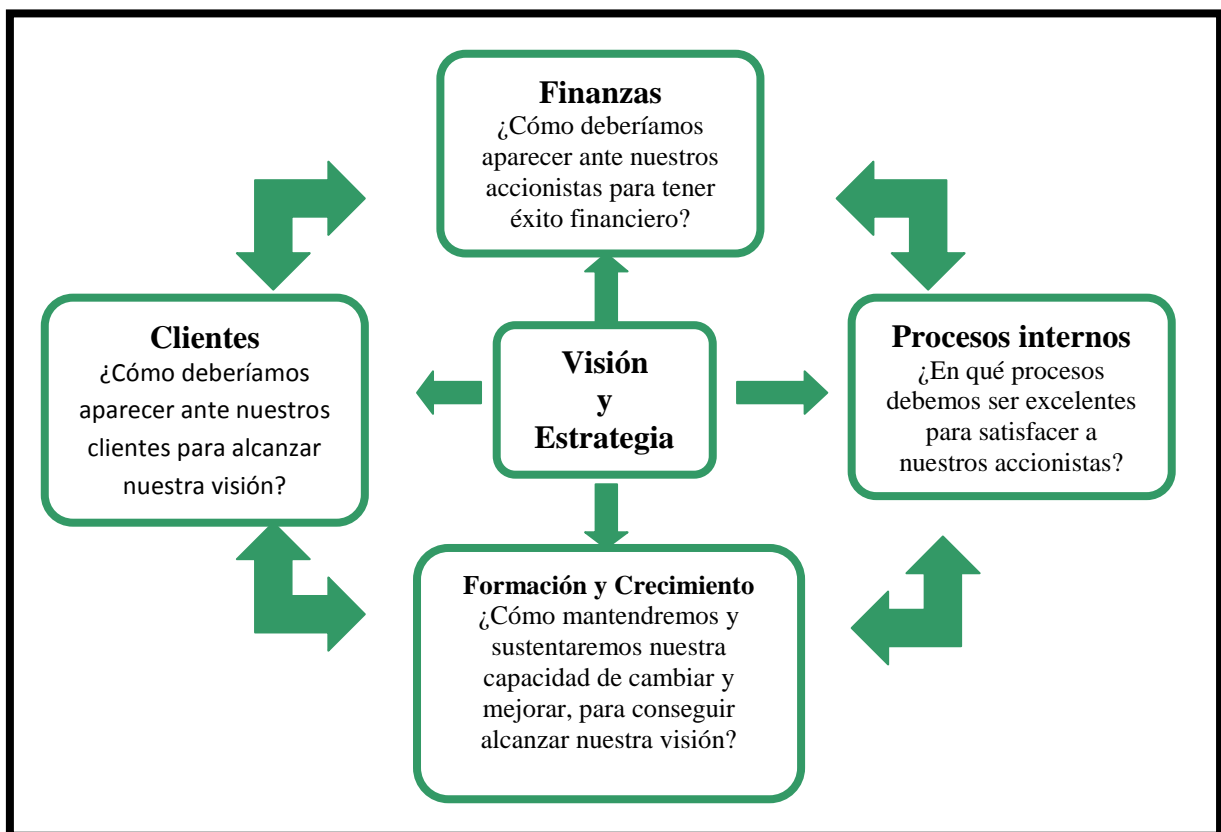
Esta herramienta pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros deben formar parte del sistema de información para empleados en todos los niveles de la organización. Los empleados de primera línea deben comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones, y los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Existe financiero que incluye como

² Vale aclarar que la bibliografía que se utiliza para enmarcar este tema, utiliza la denominación Cuadro de Mando Integral (CMI) como sinónimo de Tablero de Control Integral.

variable la capacidad de sustentabilidad de la empresa en los distintos entornos y contextos en los que pueda tocarle actuar.

El cuadro de mando integral debe transformar el objetivo y la estrategia de una empresa en objetivos e indicadores tangibles. Los indicadores representan un equilibrio entre los indicadores externos para accionistas y clientes y los indicadores internos de los procesos críticos de negocio, innovación, formación y crecimiento. Los indicadores están equilibrados entre los indicadores de los resultados (los resultados de esfuerzos pasados) y los inductores que impulsan la actuación futura. La interrelación entre objetivos, metas, indicadores, inductores se pone de manifiesto en planes de acción e indicadores de actuación que vinculan los objetivos estratégicos con los operacionales y permiten incorporar la gestión junto al control de gestión al modelo.

Cuadro 1³



³Fuente: The Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan, David P. Norton



El cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo. Las empresas innovadoras están utilizándolo como un *sistema de gestión estratégico*, para gestionar su estrategia a largo plazo. Estas empresas están utilizando el enfoque de medición del cuadro de mando para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- ✓ **Aclarar y traducir la visión y la estrategia.**
- ✓ **Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.**
- ✓ **Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.**
- ✓ **Aumentar el feedback y la formación estratégica.**

El cuadro de mando integral destaca aquellos procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar una actuación realmente extraordinaria de cara a los clientes y accionistas. Es frecuente que esta identificación revele unos procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente, a fin de que su estrategia tenga éxito. La vinculación final con los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento de los empleados, en tecnología y sistemas de información y en procedimientos organizativos.

Los objetivos e indicadores estratégicos del cuadro de mando se comunican a través de toda la organización, la comunicación sirve para indicar a todos los empleados los objetivos críticos que deben alcanzarse si se quiere que la estrategia de la organización tenga éxito. Al final del proceso de comunicación y vinculación, todo el mundo en la organización debe comprender los objetivos a largo plazo de la empresa, así como la estrategia para conseguir estos objetivos y todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesario.

Los objetivos se pueden definir a largo, mediano y corto plazo. Generalmente, los estratégicos o políticos son de largo plazo y vinculados más estrechamente con la Visión definida. Para el corto plazo se suelen fijar los objetivos definidos en cada una de las perspectivas mencionadas.

Al establecerse unos objetivos a corto plazo para los indicadores financieros, así como para el resto de los indicadores del CMI, las revisiones de gestión mensuales y trimestrales puede seguir examinando los resultados financieros. Sin embargo, lo que es



más importante es que también pueden examinar de cerca si la empresa está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones y puestas al día de la gestión pasan de revisar el pasado a aprender sobre el futuro. Los gerentes discuten no solo cómo se consiguieron los resultados pasados sino, además, si sus expectativas para el futuro siguen yendo por buen camino, fundamentalmente al tener la oportunidad de analizar el desenvolvimiento de la estrategia y los resultados con la evolución de entorno inmediato y las tendencias a futuro del contexto.

El proceso de formación estratégica empieza con la clarificación de una visión compartida que toda la organización quiere conseguir. La utilización de la medición como un lenguaje ayuda a traducir

Conceptos complicados y con frecuencia nebulosos en una forma más precisa. El proceso de comunicación moviliza a todos los individuos para que realicen acciones dirigidas a conseguir los objetivos de la organización. El énfasis sobre la causa efecto a la hora de construir un cuadro de mando introduce sistemas de pensamiento dinámico, permite que individuos de diversas partes de la organización comprendan la forma en que encajan las piezas, la forma en que su papel influye en los demás e incluso en toda la organización. El proceso de planificación y establecimiento de objetivos define unos objetivos de actuación cuantitativos y específicos para la empresa, a través de un conjunto equilibrado de inductores de actuación y resultados. Los directivos, por supuesto, necesitan disponer de feedback sobre si la estrategia que habían planeado sigue siendo una estrategia viable y de éxito los directivos necesitan información para poder cuestionar si las premisas que se asumieron como fundamentales al momento de lanzar la estrategia son válidas.

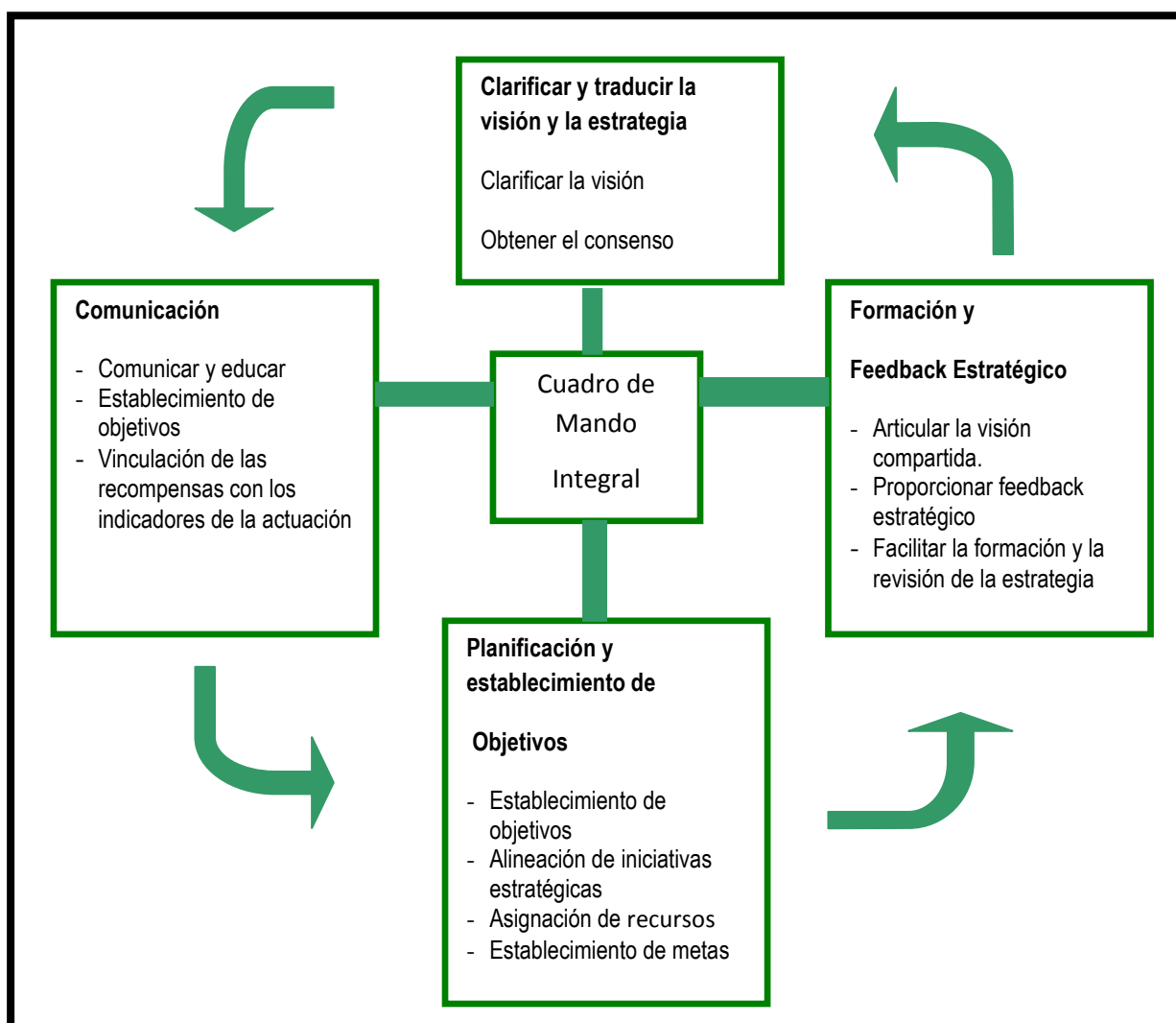
El cuadro de mando integral llena el vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica y obtener feedback sobre la estrategia (Cuadro N° 2).

Los procesos de gestión alrededor del cuadro de mando permiten que la organización se equipare y se centre en la puesta en práctica de la estrategia a largo plazo, utilizado de este modo el CMI se convierte en los cimientos para gestionar las organizaciones de la era de la información.

Es importante recalcar que son cuatro las perspectivas básicas propuestas por los creadores de CMI, sin embargo esto no implica que si no están estas cuatro perspectivas, entonces no es un CMI. Las perspectivas presentadas son las más comunes por ser aplicables en un gran número de empresas, pero no constituyen una condición necesaria para tener un CMI.

Se pueden crear perspectivas según la necesidad de la empresa en la cual se esté desarrollando el CMI.

Cuadro N° 2⁴



⁴Fuente: The Balanced Scorecard, Robert S. Kaplan, David P. Norton



A continuación se detallan las cuatro perspectivas propuestas por los creadores del CMI.

- **Perspectiva Financiera:** Los objetivos financieros sirven de enfoque para los objetivos e indicadores en todas las demás perspectivas del cuadro de mando. Cada una de las medidas seleccionadas debería formar parte de un estabón de relaciones de causa efecto, que culmina en la mejora de la actuación financiera.

Cuando los ejecutivos empiecen a desarrollar la perspectiva financiera para su cuadro de mando integral, deben determinar unos parámetros financieros apropiados para sus estrategias.

- **Perspectiva del cliente:** En la perspectiva del cliente del CMI, las empresas identifican los segmentos de cliente y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa. La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad, con los segmentos de clientes y mercados seleccionados.
- **Perspectiva del proceso Interno:** Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes. Las empresas deben desarrollar sus objetivos e indicadores para esta perspectiva, después de haber formulado los objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente. Esta secuencia permite que las empresas centren sus indicadores de los procesos internos en aquellos procesos que entregarán los objetivos establecidos por los clientes y accionistas.
- **Perspectiva de Formación y Crecimiento:** desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos establecidos en la perspectiva financiera, del cliente y de los procesos los procesos internos identifican los puntos en los que la organización ha de ser



excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las restantes tres perspectivas.

La vinculación de los indicadores de CMI con su estrategia

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados para que pongan en práctica con éxito la estrategia de la empresa. Aquellas organizaciones que pueden traspasar su estrategia a sus sistemas de mediciones son mucho más capaces de ejecutar su estrategia porque pueden comunicar sus objetivos y sus metas. Esta comunicación hace que todos se centren en los inductores críticos, permitiendo alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Kaplan y Norton (2000) afirman que un cuadro de mando integral con éxito es el que comunica una estrategia a través de un conjunto integrado de indicadores financieros y no financieros.

Existen tres principios que permiten que el cuadro de mando integral de una organización esté vinculado a su estrategia.

- 1- **Las relaciones causa - efecto:** una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa – efecto. Estas pueden expresarse con una secuencia de declaraciones del tipo sí / entonces.

Un cuadro de mando adecuadamente construido debe contar la historia de la estrategia de la empresa a través de una secuencia de relaciones causa – efecto. El sistema de indicadores debe hacer que las relaciones (hipótesis) entre los objetivos (e indicadores) en las diversas perspectivas sean explícitas a fin de que puedan ser gestionadas y convalidadas. Debería identificar y hacer explícita la secuencia de hipótesis sobre las relaciones de causa – efecto entre los indicadores y los resultados y los inductores de la actuación de esos resultados.

- 2- **Los inductores de la actuación:** un buen CMI debe poseer una combinación de indicadores de resultado y de inductores de la actuación. Los indicadores sin los



inductores no comunican la forma en que se conseguirán los resultados, ni proporcionan una indicación temprana de si la estrategia se está poniendo en práctica con éxito y por el contrario los inductores de la actuación puede que permitan a la empresa conseguir unas mejoras operativas a corto plazo, pero no conseguirán poner de relieve si las mejoras operativas han sido traducidas en mayores ventas, o sea en una actuación financiera realizada.

- 3- **La vinculación con las finanzas:** con la proliferación de los programas de cambio que se están llevando a cabo hoy en día en la mayoría de las organizaciones, es fácil sentirse preocupado por metas como la calidad, la satisfacción del cliente, la innovación y la delegación de poder en los empleados. Aunque estas metas pueden hacer que obtengamos una mejor actuación de la empresa es posible que no sea así si se toman como un fin en sí mismas.

Wetter (2000) considera que un CMI ha de poner un fuerte énfasis en los resultados, especialmente en los financieros. Muchos gerentes fracasan al tratar de vincular programas como los antes mencionados con los resultados de la empresa, con la rentabilidad empresarial.

PROCESO CONTABLE⁵

Para que el sistema contable funcione adecuadamente y provea información que satisfaga a los usuarios es necesaria una adecuada organización.

La actividad que genera el ente por medio de sus operaciones se implementa por medio de comprobantes, como por ejemplo notas de pedido, remitos, facturas, recibos, etc. Estos comprobantes son el respaldo de cada operación y se utilizan como dato para

⁵ Dado que el presente trabajo plantea un Control de gestión integral de toda el área de Recursos Humanos, no se puede excluir el impacto económico y en los estados contables de cada actividad u operación que genere un debe o haber. Por ello se presenta esta introducción contable.



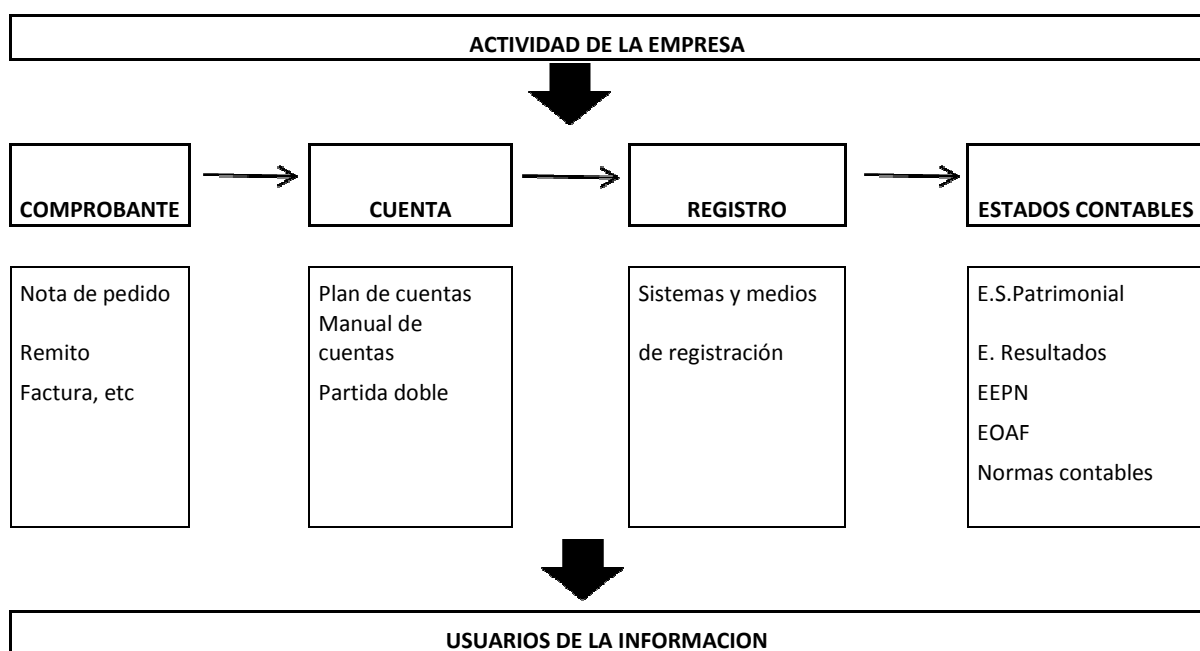
efectuar la anotación contable. Vale aclarar que existen anotaciones que no surgen de comprobantes sino de la anotación contable.

Para efectuar la registración de la información contenida en el comprobante es importante determinar un método de registración contable, siendo el utilizable el método de la partida doble. Para efectuar esta registración es necesario determinar donde se acumula la información y a esto se lo denomina **cuenta**. La cuenta constituye la memoria del sistema contable. Cada cuenta está constituida por débito, crédito y saldo.

Una vez que se dispone de toda la información (el comprobante), definido donde se debe anotar la misma (la cuenta), y establecida la mecánica (partida doble), el paso siguiente será efectuar la registración contable por medio de un asiento. Este asiento tiene lugar en el “libro diario”.

La última etapa del proceso contable es el **resultado** que se obtiene de las registraciones contables y será la información plasmada en los estados contables.

Todo lo descripto puedo resumirse en el siguiente esquema.





El CMI incluye la formulación de una estrategia y su implementación a través de las cuatro perspectivas. Cada perspectiva incluye objetivos y metas cuantitativas.

El logro de estas metas se termina reflejando en los estados contables, por lo que junto al CMI podría llegar a formularse estados contables proyectados lo que suma una nueva herramienta para el seguimiento de la gestión, tal vez no en plazos mensuales porque se requiere tecnología informática importante y una carga horaria de análisis considerable que no siempre resulta factible en pymes; pero sí es posible de aplicar en plazos por ejemplo, semestrales.

CAPITULO IV

Relevamiento de Controles vigentes





1. Control de Gestión Corporativo.

Para medir la eficiencia con la que el Departamento de Recursos Humanos de cada tienda se desempeña, el área corporativa cuenta con una metodología de evaluación estándar para todas las tiendas del país.

Del resultado de esta evaluación surge un porcentaje que representara el cumplimiento alcanzado por cada área evaluada que se traducirá en valor económico para el responsable del Área de RRHH a través de un bono de pago semestral.

A continuación se presenta la política de evaluación.

Política Bono JDR Tienda.⁶

Introducción:

La siguiente política tiene por objeto comunicar las condiciones que debe cumplir un Jefe de RRHH de Tienda para acceder al cobro de un bono semestral.

Alcance:

Jefes de RRHH de Tienda Falabella.

Requisitos:

- Antigüedad mínima en el puesto de 3 meses.
- En caso de traspaso de tienda, el cálculo del premio será proporcional a los resultados de cada tienda en el periodo correspondiente.
- En caso de haber asumido la posición comenzado el semestre, el cálculo del bono será proporcional al tiempo trabajado en la posición.

⁶ La presente Política Bono JDR Tienda fue provista por la Empresa Falabella S.A



Proporcionalidad del Bono:

A efectos de definir la percepción del bono de las personas que tengan inasistencias durante el semestre originadas en Licencias por Enfermedad, Accidentes y/o Maternidad (no se incluye Vacaciones), los lineamientos a seguir serán los contemplados para toda la compañía:

- Las personas que asistieron el 70% o más de los días del período a considerar el premio, percibirán el 100% del premio.
- Las personas que asistieron el 30% o menos de los días del período a considerar el premio, no percibirán el premio.
- Las personas que asistieron más del 31% y menos del 69% de los días del período a considerar el premio, percibirán por los días no trabajados el 40% y el 100% por los trabajados.

Procedimiento:

- El período de evaluación correspondiente al primer semestre correrá de Enero a Junio y el segundo semestre de Julio a Diciembre de cada año.

Dimensiones a Evaluar y Escalas de Cumplimiento:

- Se evaluarán 5 dimensiones: Clima Laboral (GPTW), Cliente Oculto, Capacitación, Evaluación de Desempeño y Liquidación.
- En el primer semestre se contemplaran los resultados de la medición de GPTW (promedio general) del año anterior y en el segundo semestre se contemplará la nota de la Evaluación de Desempeño.



Bono Semestral Jefe RRHH		
1 Sueldo Básico semestral		
Dimensión	Escala	Cumplimiento
Clima Laboral	> 80%	35,00%
	75% a 79%	30,00%
	70 a 74 %	25,00%
	65 a 69%	15,00%
	60 a 64%	10,00%
	< 60%	0,00%

Dimensión	Escala	Cumplimiento
Capacitación	> 100%	20,00%
	75 a 100,00%	15,00%
	65,00% a 75,00%	10,00%
	50 a 65 %	5,00%
	<50,00%	0,00%

Dimensión	Escala	Cumplimiento
Cliente Oculito	> 85,00%	20,00%
	75,00% a 85,00%	15,00%
	<75,00%	0,00%



Dimensión	Escala	Cumplimiento
Evaluación de Desempeño	> 4,5	35,00%
	4-4,49	25,00%
	3,5-3,99	20,00%
	3-3,49	10,00%
	<3	0,00%

Dimensión	Escala	Cumplimiento
Liquidación	>95,00%	30,00%
	85,00% a 94,99%	15,00%
	75,00% a 84,99%	10,00%
	< 75%	0,00%

Detalle de Parámetros de Liquidación:

KPI	Objetivo	Puntuación	Parámetro de Medición		
			Escala	Cumplimiento	
Asertividad en la liquidación	Disminuir el nivel de errores producidos en la liquidación.	15,00%	<5%	Cantidad de personas con ajustes mensuales / Total dotación.	15,00%
			5% - 10%	Cantidad de personas con ajustes mensuales / Total dotación.	5,50%
			10% - 15%	Cantidad de personas con ajustes mensuales / Total dotación.	3,50%
			>15%	Cantidad de personas con ajustes mensuales / Total dotación.	0,00%



Recuperos ART	Presentar en tiempo y forma el recupero de salarios caídos.	7,50%	100%	Presentados Mensualmente	7,50%
			90%	Presentados Mensualmente	2,75%
			80%	Presentados Mensualmente	1,75%
			<80%	Presentados Mensualmente	0,00%
Embargos	Presentar en tiempo y forma los embargos de los colaboradores.	7,50%	100%	Presentados Mensualmente	7,50%
			90%	Presentados Mensualmente	2,75%
			80%	Presentados Mensualmente	1,75%
			<80%	Presentados Mensualmente	0,00%

TOTAL	30,00%
--------------	---------------

Preparado por:	Cargo:	Validado/Aprobado	Cargo	Fecha de Actualización:	Versión:
Alejandra Esposito	Jefe Regional RRHH	Natalia Gabrielloni Christian Bernal		17/05/2012	1.0

Dado que no hay procedimientos formalizados que describan como se miden cada una de estas 5 dimensiones, de lo relevado en la entrevista con el Jefe de RRHH de la tienda Córdoba se elaboró la siguiente descripción.

Clima Laboral.

A través de una encuesta anual a todos los empleados se evalúan 5 dimensiones:

CREDIBILIDAD: Dimensión que evalúa la Comunicación, Competencia e Integridad de los jefes.

RESPETO: Dimensión que evalúa el Respaldo, la Participación y el Cuidado de las personas.



IMPARCIALIDAD: Dimensión que evalúa la Equidad, la Ausencia de favoritismo y la Justicia.

ORGULLO: Expresa la forma en que los empleados se relacionan con su Trabajo, con su Equipo y con la Institución,

CAMARADERIA: Evalúa la calidad de las Relaciones Interpersonales, la Hospitalidad y el Sentido de pertenencia.

La encuesta se denomina “GREAT PLACE TO WORK” y las preguntas se responden seleccionando un determinado puntaje que representa la calificación:

1 = Casi siempre es falso

2 = Frecuentemente es falso

3 = A veces es falso / a veces es verdad

4 = Frecuentemente es verdad

5 = Casi siempre es verdad

En el anexo III se detalla la encuesta para cada dimensión y como está conformada la misma.

Capacitación

Desde el área corporativa envían mensualmente a cada departamento de RRHH de cada tienda una planilla donde se enumera el total de la nómina y el objetivo requerido en horas de capacitación para cada empleado.

En RRHH de cada tienda se completa dicha planilla con las horas reales de capacitación de cada empleado y se remite al área de capacitación corporativa. Como respaldo ante una auditoria por cada capacitación el empleado debe firmar su asistencia.

En el Anexo IV se presenta un modelo de planilla.



Cliente Oculito.

Falabella contrata los servicios de una consultora para que envíe un Cliente Oculito “Mystery” quien evaluara ciertos puntos determinados por Falabella. De la encuesta que completa cada cliente oculito surge una calificación tanto para los empleados como para la tienda.

En el Anexo V se muestra una evaluación.

Evaluación de Desempeño.

En esta dimensión se evalúa el desempeño del Jefe de RRHH de cada tienda.

La misma se realiza una vez al año, donde evaluarán al Jefe dos colaboradores, dos pares y su jefe directo. Luego en un comité donde participan el Gerente Corporativo de RRHH, Gerente Comercial y el Gerente de Tienda analizan cada evaluación y le asignan una calificación final.

En el Anexo VII se muestra un modelo de Evaluación de Desempeño.

Liquidación

Los parámetros que están incluidos en esta dimensión están detallados en la Política arriba transcrita. El respaldo de dichos parámetros lo constituye la documentación pertinente.

Control de Gestión Tienda

Para que la evaluación a nivel corporativo tenga los resultados esperados cada tienda es libre de aplicar controles internos que permitan corregir los desvíos antes de la evaluación corporativa.



De la entrevista con el Jefe de RRHH de la tienda Córdoba relevamos los siguientes controles internos.

Clima Laboral.

Si bien hay desarrollado un Plan de Acción completo y minucioso que tiene por objetivo mejorar el ambiente de trabajo no se realizan controles internos para medir el clima laboral independientemente de la encuesta anual.

Capacitación.

Hace más de una año que los resultados en cuanto a capacitación son satisfactorios ya que se cumple con la cantidad de horas de capacitación en términos generales. Sin embargo se detecta que no se cumple con el objetivo por empleado en muchos casos y además existe una inequitativa distribución de horas capacitación por Gerencia.

Cliente Oculto.

Actualmente solo se atacan las deficiencias que surgen de las encuestas de cliente oculto intensificando las capacitaciones. No se aplica ningún control para conocer cuáles son los errores más frecuentes en cada punto de la evaluación.

Evaluación de Desempeño.

Dado que se trata de una evaluación personal es difícil implementar controles internos. Por lo que el plan de mejora de la gestión del Jefe de RRHH se basa en las devoluciones periódicas que el Gerente de Tienda realiza mediante sesiones de Feedback.

Liquidación.

Para mejorar los resultados de esta dimensión se trabaja sobre todo en los controles de las fichadas del personal para reducir la ocurrencia de ajustes en las liquidaciones.

Además se realiza el control por oposición con la documentación por los pagos y presentaciones de embargos y ART.



Se debe aclarar que estos controles no están formalizados en un procedimiento estándar y siempre los realiza la misma persona.

2. Auditoría Interna

Con una periodicidad anual se realiza en la tienda de RRHH Córdoba una Auditoría Interna (No existen Auditorías Externas para esta Área).

En el Anexo VII, a modo de ejemplo y para conocer cuáles son los puntos observados por los auditores, se expone el Informe de la última Auditoría realizada.

En función a los procedimientos de control detallados los autores propondrán un sistema de control integral como en los objetivos del presente trabajo se describe.

CAPITULO V

Intervención, Ajustes, Propuestas y Mejoras





Propuesta de Intervención

Tal como fue descrito en el capítulo II el departamento de Recursos Humanos Corporativo controla la gestión de los departamentos de recursos humanos de cada tienda a través de dos procesos:

- Política de Bono JDR Tienda
- Auditoria Interna

A su vez en cada tienda el Jefe de RRHH utiliza algunos indicadores para medir el desempeño de su área, pero estos no están estandarizados ni formalizados, y no están expuestos de tal manera que permitan tener una foto global del área y su evolución.

En el presente trabajo de intervención se sugerirán mejoras y ajustes a las herramientas de control ya existentes (en el presente capítulo) y se propondrán una serie completa y estandarizada de indicadores que serán volcados en un Tablero de Control Integral, (capítulo V).

En síntesis, la propuesta consta de dos partes:

Mejoras y ajustes a las herramientas de control ya existentes:

- Política de Bono JDR: proponer ajustes en la forma de medir las dimensiones.
Plazo sugerido de implementación: Corto Plazo.
- Auditoria: ajustes a los ítems auditados y propuesta de procedimientos formalizados. Plazo sugerido: Mediano Plazo.

Tablero de Control Integral: Establecer indicadores y la forma de presentarlos de manera tal que sea visualmente integral y de fácil interpretación. Se sugiere el establecimiento de nuevos indicadores en el mediano plazo y la implementación del Tablero de Control en el Largo Plazo.



La propuesta está dirigida al departamento de Recursos Humanos de la Tienda Córdoba, pero con la perspectiva de que todas las tiendas puedan utilizarla y de esta manera homogenizar los indicadores a medir.

Política de Bono JDR Tienda.

La finalidad de esta política es medir la gestión del Jefe de RRHH de cada tienda, no del área en general; por ello se observa que tal vez las dimensiones medidas no sean las más adecuadas.

En una entrevista con el Jefe del área de RRHH se le pidió que detallara cuáles eran sus principales tareas cuya dependencia inequívocamente le correspondía. Las mismas son:

- Liquidación
- Manejo de presupuesto
- Selección
- Evaluación de desempeño
- Administración de personal contratado
- Capacitación.

En esta enumeración no están incluidas dos de las dimensiones que actualmente se están evaluando:

- Cliente Oculto
- Clima Laboral

Los argumentos del Jefe de RRHH para excluir estas dos dimensiones se basan en que el resultado de la medición de las mismas no depende exclusivamente de su gestión. Los autores del presente trabajo coinciden con este argumento ya que en el relevamiento



realizado pudo observarse que ambas dimensiones dependen también de la gestión de los Jefes directos de cada área, Gerentes y Director y pares en general.

A su vez para aquellas dimensiones que actualmente se miden y que deberían continuar midiéndose también se sugieren modificaciones en cuanto a su medición.

De esta manera se propone la siguiente ***Política de Bono JDR Tienda***:

Dimensiones a Evaluar y Escalas de Cumplimiento:

- *Se evaluarán 5 dimensiones: Capacitación, Evaluación de Desempeño, Liquidación, Selección y Desvíos del Presupuesto.*
- *La medición será semestral, pero la Evaluación de Desempeño será anual, por lo que será utilizada la misma para ambas mediciones.*

Capacitación.

En general se considera que el modelo de medición es correcto, salvo que el cumplimiento de las horas de capacitación se toma sobre el total de horas de toda la nómina. De esta forma se ignora el hecho de que un empleado puede superar las horas de capacitación marcadas como objetivo y otro empleado a su vez puede no haber sido capacitado durante todo el periodo.

Lo ideal sería que todo el personal sea capacitado ya que no solo le aporta conocimientos sino también motivación.

Por ello se sugiere que las escalas de mediciones se mantengan pero se agregue una condición para que el Jefe de RRHH cumpla con esta dimensión:

Que cada empleado cumpla al menos con el 50% de su objetivo.

Evaluación de Desempeño.

No se sugieren ajustes ni modificaciones para la medición de esta dimensión.



Liquidación.

En esta dimensión se sugiere que se excluyan de la medición los ajustes de liquidación correspondientes a premios ya que los mismos no se liquidan desde el área de RRHH de cada tienda sino que se realizan en el área RRHH corporativa.

Selección.

Se considera necesario para medir la gestión de un Jefe de RRHH que exista un indicador que represente la efectividad del área de Selección de Personal a la hora de cubrir las vacantes. Para ello al corte de cada mes se medirán total de vacantes cubiertas sobre el total de vacantes existentes al inicio de cada mes, y este coeficiente se multiplicara por cien para poder visualizarlo como porcentaje. Dado que la medición de la gestión a través de esta política es semestral se tomara un promedio de los seis últimos meses.

La escala para la evaluación sería la siguiente:

Dimensión	Escala	Cumplimiento
Selección	75 a 100,00%	20,00%
	51 a 75%	10,00%
	<50%	0,00%

Es necesario aclarar que este indicador está referido al personal de Falabella efectivo y no al personal terciarizado.

Desvíos del Presupuesto.

Actualmente a nivel tienda no existen controles de presupuesto, sino que se maneja de la siguiente manera:

El área corporativa mensualmente asigna un presupuesto para cada partida relacionada a la gestión de RRHH. El Jefe de RRHH de cada tienda cuando incurre en gastos por su



gestión le hace llegar el comprobante del mismo al área de operaciones desde la cual cargan este gasto imputándolo contra la partida correspondiente. Toda esta información queda registrada en un sistema denominado Hyperion.

Dada la importancia de la optimización de costos se sugiere que los desvíos de los gastos en relación a los presupuestos sean parte de la evaluación del Jefe de RRHH.

Para medir los desvíos se sugiere el siguiente indicador:

$$\{(\text{Gasto Real} - \text{Gasto Presupuestado}) / \text{Gasto Presupuestado}\} * 100$$

Para tomar en cuenta este indicador en la Política JDR Bono Tienda, se debería tomar un promedio de los desvíos positivos en el periodo evaluado.

Dimensión	Escala	Cumplimiento
DESVIOS DEL PRESUPUESTO	0% a 15%	20,00%
	16% a 30%	10,00%
	>30%	0,00%

Adicionalmente se propone a nivel Tienda un control del presupuesto para poder monitorear los desvíos y mes a mes tratar de reducirlos.

Auditoria Interna Operativa

En el Anexo VII se detalla la última auditoría realizada al Departamento de RRHH de tienda Córdoba.

En el presente apartado se propondrán mejoras para que la misma resulte integral, revisando todas las actividades que desde el departamento de recursos humanos se realizan.

Actualmente se auditan siete ítems:

- a) Control de empleados que no ficha.



- b) Control de ingreso.
- c) Control de tiempo de break
- d) Control de ausencias automáticas.
- e) Control de ausencias justificadas
- f) Control sobre los francos compensatorios.
- g) Control sobre la correcta liquidación.

A continuación se analiza la forma en que se audita cada ítem sugiriendo los ajustes que los autores del presente consideran necesarios.

- a) Control de empleados que no fichan.

Observaciones:

- Diferencias entre la nómina de empleados y la carga de horarios en cuanto a existencia de empleados o pertenencia al sector correspondiente.

Sugerencia:

- Para que la comparación sea eficiente es necesario que la base de la nómina de empleados utilizada y la malla en la cual están descriptos los horarios sean del mismo periodo.
- Es necesaria la existencia de un PROCEDIMIENTO DE FICHADAS DEL PERSONAL, con la finalidad de que a través del conocimiento, difusión y formalización del mismo se reduzcan los errores de los empleados en la marcación de fichaje.

- b) Control de ingreso.

Observaciones:

- Omisión de marcación de fichada o marcación tardía.

Sugerencia:

- Que del procedimiento sugerido en el inciso anterior se desprenda la aplicación de sanciones ante el incumplimiento allí estipulado. Dichas



sanciones también deberían estar formalizadas, para ello se sugiere la existencia de un PROCEDIMIENTO DE SANCIONES, en el cual se incluyan además el resto de las sanciones que deben aplicarse a los empleados por incumplimientos en general.

c) Control del tiempo de break

Observaciones:

- Omisión de fichar la salida y regreso del break
- Incumplimiento del tiempo reglamentario de break.

Sugerencia:

- Es aplicable lo sugerido en el inciso anterior.

d) Control de ausencias automáticas.

Observaciones:

- Empleados que no registran su fichada por estar de licencia y figuran en la malla horaria.

Sugerencia:

- Quienes auditan deberían solicitar al departamento de RRRHH de tienda los empleados de nómina con licencias en el periodo auditado.

e) Control de ausencias justificadas

Observaciones:

- Sin observaciones.

Sugerencia:

- A pesar de no haber observaciones se sugiere el armado de un PROCEDIMIENTO DE LICENCIAS, en el que se detalle el



proceder tanto de los empleados como de RRHH ante la inasistencia de algunos de ellos.

f) Control sobre los francos compensatorios.

Observaciones:

- Horas de más realizadas.

Sugerencia:

- Determinar y justificar las excepciones en caso de excederse de la carga horaria semanal.

g) Control sobre la correcta liquidación.

Observaciones:

- Sin irregularidades.

Sugerencia:

- Armado de un PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACION para estandarizar esta tarea y evitar ajustes que surjan por diferencia de criterios.

Propuesta de Auditoria.

Si bien los controles recién mencionados son importantes y por ello deben ser auditados, se detectan otros puntos relacionados a la actividad del departamento de RRHH que se consideran igual de importantes y deberían ser auditados. A continuación se enumeran con una breve descripción:



- Legajos: dada la importancia de la documentación que incluyen y el posible impacto de que no esté actualizada y completa se sugiere un control muestral de los mismos.
- Control de la documentación del personal externo: sería un control equivalente que al de legajos, solo que para el personal externo no se exige armado de legajo y actualización de documentación, sin embargo existe un mínimo de documentación que Falabella debe archivar.
- Control de documentación de la finalización del contrato laboral: Si bien la liquidación final para quienes renuncian o se desvinculan de la empresa es controlada en el inciso g precedente, no así la documentación que surge de este proceso.
- Entrega de uniformes: dada la particularidad de este proceso para Falabella se propone el armado de un procedimiento que detalle esta tarea y sea el marco para este control.
- Selección de personal: si bien el proceso se lleva a cabo, no existe un control del mismo para cubrir puestos vacantes. Debería controlarse si los exámenes fueron realizados, los psicotécnicos aprobados y esta documentación archivada correctamente respaldando el proceso.
- Presupuesto: se considera una gran debilidad que no exista ningún control respecto a utilización y desvíos del presupuesto. Debería existir un Procedimiento de utilización de Presupuesto que tienda a incrementar los controles y de esta forma reducir los desvíos. Si los desvíos son auditados se estaría incrementando este control sobre cada partida del presupuesto.

Para completar esta parte del modelo de gestión y el control que a este le corresponde se propone un *Instructivo de Gestión de Recursos Humanos* en donde se describan todos los procedimientos mencionados en ítems anteriores y que aún no existen en la empresa.



Manual de Procedimientos.

En la sección de anexos se presentan una propuesta de formalización para todos aquellos procedimientos inherentes al área de RRHH de Falabella Córdoba.

CAPITULO VI

Propuesta II- CMI





Propuesta CMI

Actualmente se necesita claridad a la hora de tomar decisiones y analizar el comportamiento de la organización, y el contar con indicadores esenciales y adaptados a la empresa disminuye el riesgo de incertidumbre.

No es recomendable para dejar en momentos de crisis el empezar a controlar la estructura de la gestión, se deben encauzar la organización en el mejor momento, cuando la situación permite implantar una gestión profesional con cierto grado de flexibilidad y la resistencia de los empleados ante este tipo de monitoreo es menor.

La presente propuesta consiste en fijar las bases para la implementación de un Tablero de Control Integral para el área de RRHH de Falabella Córdoba que le permitiera controlar su gestión administrativa actual, con el fin de obtener un mejor rendimiento futuro.

A partir de la misión, visión, objetivos y plan estratégico se formara un marco referencial para luego definir los objetivos del departamento de Recursos Humanos Corporativo y de cada tienda.

La propuesta constara de los siguientes pasos:

- Elaborar los objetivos generales para cada una de las perspectivas: la financiera, la de los clientes, la de los procesos internos y la de formación y crecimiento, según el modelo de Kaplan y Norton.
- Detectar los puntos críticos en los cuales el departamento de RRHH de Falabella Córdoba debe ser eficiente.
- Desarrollo de los indicadores para cada una de las perspectivas, como así también establecer las relaciones causa-efecto entre las mismas.
- En función a los objetivos iniciales, se desarrollaran las metas para cada uno de los indicadores citados.



- Identificar los aspectos críticos o procesos críticos sobre los que se propone actuar a efectos de asegurar el logro de las metas definidas.
- Se propondrá también un plan de acción básico para cada uno de los objetivos de cada una de las perspectivas.
- Se desarrollara un sistema de reportes que surja del Tablero de Control, que deberá completar el proceso de toma de decisiones para asegurar la dinámica de la gestión administrativa.

Objetivos – Perspectivas

Luego de identificar los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas se los transforma aquí en objetivos tangibles para su análisis y control.

Objetivos Financieros

Si bien el crecimiento de una empresa comercial como lo es Falabella se basa en la rentabilidad, está demostrado sobre todo en los últimos tiempos que la optimización de costos es casi tan importante como el crecimiento de las ventas.

En vista a lo descrito en el párrafo anterior respecto a la optimización de costos, el objetivo financiero para el Área de RRHH de la Tienda Córdoba Falabella se resume en:

- ***Optimización del presupuesto***

Objetivos de Clientes

La perspectiva de los clientes trata de indagar y tener presente que la satisfacción de los clientes de cualquier empresa es la variable crítica por excelencia, y debe ser monitoreada constantemente.

Desde RRHH esta perspectiva puede interpretarse como referida al cliente interno.

Por ello los objetivos para esta perspectiva son:



- *Mejorar resultados de “Cliente Oculto”*
- *Mejorar resultados “Encuesta clima laboral” (GPTW)*

Objetivos del Proceso Interno

El enfoque de la perspectiva de los procesos internos radica en la identificación de cuáles son las actividades en las que en Dpto. de RRHH deberá abocarse con seriedad.

En función a estos los objetivos son:

- *Disminución de Ajustes de Liquidación*
- *Evaluación de desempeño*
- *Mejorar la calificación en la Auditoria Operativa*

Objetivos de Formación y Crecimiento.

No basta con querer hacer, hay que saber hacer, y eso se logra con la correcta capacitación del personal. El empleado que conoce que se espera de él, que conoce su trabajo y está motivado, realizara su trabajo de manera eficiente, disminuyendo los costos asociados a las tareas cotidianas. Incluso su accionar repercutirá en el Clima Laboral predisponiendo positivamente a sus compañeros y superiores.

Kaplan y Norton identifican las principales variables a tener en cuenta en esta perspectiva:

- Capacidades de los empleados.
- Capacidades de los sistemas de información
- Motivación de los empleados

De esta manera los objetivos en esta perspectiva serán:

- *Optimizar la distribución de las capacitaciones entre los empleados.*
- *Incrementar la satisfacción y motivación del personal.*
- *Imagen de la empresa y la tienda entre los empleados*



- *Sentido de pertenencia*

Para resumir y facilitar la visualización de lo planteado, se presenta un cuadro resumen que se irá completando en la medida que se avance con el desarrollo del CMI

En una primera etapa presentamos los objetivos de cada perspectiva y los factores claves para cada uno de ellos.

Perspectiva	Objetivo	Meta
Financiera	<i>Optimización del presupuesto</i>	<i>Disminuir los desvíos respecto al presupuesto</i>
Clientes	<i>Mejorar resultados de "Cliente Oculto"</i>	<i>Capacitación al empleado sobre técnicas de atención al cliente</i>
	<i>Mejorar resultados "Encuesta clima laboral" (GPTW)</i>	<i>Incrementar la motivación y satisfacción de los empleados</i>
Procesos Internos	<i>Disminución de Ajustes de Liquidación</i>	<i>Incrementar los controles sobre fichadas</i>
	<i>Evaluación de desempeño</i>	<i>Eficiencia en la Gestión del Jefe de RRHH</i>
	<i>Mejorar la calificación en la Auditoria Operativa</i>	<i>Ejecución eficiente de las tareas</i>
Formación y Crecimiento	<i>Optimizar la distribución de las capacitaciones entre los empleados.</i>	<i>Equidad en horas/capacitación por empleado</i>
	<i>Incrementar la satisfacción y motivación del personal.</i>	<i>Cultura organizacional orientada al cliente interno</i>
	<i>Imagen de la empresa y la tienda entre los empleados</i>	
	<i>Sentido de pertenencia</i>	



Factores Claves de Éxito.

Se identificarán para cada perspectiva los factores críticos a tener en cuenta para lograr los objetivos del paso anterior, estos factores integran una cadena causa-efecto cuya finalidad estará orientada al logro de los objetivos estratégicos para cada perspectiva y finalmente para el éxito de la misión.

Perspectiva-Finanzas

Optimización del presupuesto ← *Disminuir los desvíos respecto al presupuesto*

Para que esto ocurra RRHH debe realizar un control periódico de todas aquellas erogaciones que implican asignación de presupuesto.

Perspectiva-Clientes

Mejorar Resultados Cliente Oculto ← *Capacitación al empleado sobre técnicas de atención al cliente*

Mejorar Resultados Encuesta Clima Laboral ← *Incrementar la motivación y satisfacción de los empleados*

Si se logra cumplir con las expectativas de los empleados se lograra un incremento en su lealtad y se reflejara en una mejor atención al cliente.



Perspectiva-Procesos Internos

Disminución de Ajustes de Liquidación ← *Incrementar los controles sobre fichadas*

Evaluación de desempeño ← *Eficiencia en la Gestión del Jefe de RRHH*

Mejorar la calificación en la Auditoría Operativa ← *Ejecución eficiente de las tareas*

Los puntos desarrollados anteriormente tienden a la optimización en la gestión de y desde el Área de RRHH.

Perspectiva Formación y Crecimiento

Optimizar la distribución de las capacitaciones entre los empleados ← *Equidad horas/capacitación por empleado*

Incrementar la satisfacción y motivación del personal

Imagen de la empresa y la tienda entre los empleados

Sentido de pertenencia

Cultura organizacional orientada al cliente interno



Alcanzar mejores niveles de eficiencia interna implica trabajar con empleados participativos y comprometidos con la organización.

Indicadores y Relaciones Causa-Efecto

Cada perspectiva está conformada por indicadores genéricos e inductores de actuación específicos que reflejan la singularidad de la estrategia. Los indicadores responden a los objetivos y factores críticos planteados precedentemente, mientras que los inductores de actuación comunican la forma en que se conseguirán los indicadores.

Perspectiva Financiera – Indicadores

Los indicadores que aparecen en la columna izquierda son aquellos denominados “primarios”, y los de la columna de la derecha son los inductores de actuación.

La hipótesis que se trabaja en esta perspectiva es que optimizando la utilización del presupuesto, el área de RRHH puede contribuir a la Rentabilidad de la organización en general por medio de la optimización de sus costos específicos.

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES ESTRATEGICOS	
	Indicadores de Efecto	Indicadores de Causa
Perspectiva Financiera		
<i>Disminuir los desvíos respecto al presupuesto</i>	Control de uso del Presupuesto de RRHH	Desvío Gasto mensual vs Presupuesto Estimado Mensual Variación porcentual de los desvíos mensuales Desvío promedio Anual Variación porcentual de los desvíos anuales



Indicadores de Causa.

Desvío Gasto Mensual vs Presupuesto Estimado Mensual

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IF_2_Desvío Gasto Mensual vs Presupuesto Estimado Mensual
- *¿Que Mide?:* Este indicador comprara mensualmente el desvío de las erogaciones efectivamente realizadas (devengadas) con el estimado en el presupuesto para cada partida en forma porcentual.

- *¿Cómo se mide?:*

$$IF_2 = \left[\frac{\sum \text{Gastos Reales Mensual} - 1 \times 100}{\sum \text{Gastos Presupuestados Mensual}} \right]$$

- *Periodicidad:* Mensual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Planilla control de Presupuesto respaldada con comprobantes y Facturas.
- *Responsable de la medición:* Área RRHH Tienda Córdoba.

Destinatarios: Gerente de Tienda Córdoba y RRHH Corporativo.



Variación porcentual de los desvíos mensuales

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IF_3_ Variación porcentual de los desvíos mensuales
- *¿Que Mide?:* Este indicador comprara los desvíos respecto al presupuesto de un mes (n) en relación al mes inmediato anterior (n-1)
- *¿Cómo se mide?:*

$$IF_3 = \frac{(IF_2_n - IF_2_{n-1})}{IF_2_{n-1}} \times 100$$

- *Periodicidad:* Mensual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Indicador IF_2_Desvió Gasto Mensual vs Presupuesto Estimado Mensual
- *Responsable de la medición:* Área RRHH Tienda Córdoba.
- *Destinatarios:* Gerente de Tienda Córdoba y RRHH Corporativo.

Desvío Promedio Anual

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IF_4_ Desvío Promedio Anual



- *¿Que Mide?:* Este indicador mide en promedio porcentual el desvió durante un año calendario de los gastos en relación al presupuesto.

- *¿Cómo se mide?:*

$$IF_4 = \frac{\sum IF_2}{12}$$

- *Periodicidad:* Anual. Se realizara en Enero de cada año luego del cierre del año calendario anterior.

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Indicador IF_2_Desvió Gasto Mensual vs Presupuesto Estimado Mensual
- *Responsable de la medición:* Área RRHH Tienda Córdoba.
- *Destinatarios:* Gerente de Tienda Córdoba y RRHH Corporativo.

Variación porcentual de los desvíos anuales

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IF_5_ Variación porcentual de los desvíos anuales
- *¿Que Mide?:* Este indicador comprara los desvíos promedios respecto al presupuesto de un año (n) en relación al año inmediato anterior (n-1)



- ¿Como se mide?

$$IF_5 = \frac{(IF_{4_n} - IF_{4_{n-1}})}{IF_{4_{n-1}}} \times 100$$

- *Periodicidad:* Anual. Se realizara en Enero de cada año luego del cierre del año calendario anterior.

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Indicador IF_4_ Desvío Promedio Anual
- *Responsable de la medición:* Área RRHH Tienda Cordoba.
- *Destinatarios:* Gerente de Tienda Cordoba y RRHH Corporativo.

Indicadores de Efecto.

Control de uso del Presupuesto de RRHH

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IF_1_ Control de uso del Presupuesto de RRHH
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide el desvío anual proyectado del año en curso con la finalidad de prever acciones correctivas.
- *¿Cómo se mide?:* $\frac{\sum IF_{2_m}}{m} \times 12$

m

siendo m = meses del año transcurridos



- *Periodicidad:* Mensual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Planilla control de Presupuesto – Indicadores de Causa
- *Responsable de la medición:* Área RRHH Tienda Córdoba.
- *Destinatarios:* Gerente de Tienda Córdoba y RRHH Corporativo.

Perspectiva de los Clientes– Indicadores

Solo satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores se podrán cumplir los objetivos financieros de la empresa. Por lo cual hay que conocer, entender al cliente y trabajar en consecuencia, o de lo contrario se corre el riesgo de quedar excluido del mercado.

Bajo la hipótesis de que la satisfacción del cliente interno se refleja en la del cliente externo se baja los indicadores de la presente perspectiva. Desde RRHH de tienda se trabaja para que los colaboradores comprendan la importancia y el valor que se le debe dar al Cliente.

Como muchos estudios lo demuestran, un sano y equilibrado Clima Laboral se traduce en empleados satisfechos y motivados logrando así una excelente atención al cliente.

OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES ESTRATEGICOS	
	Indicadores de Efecto	Indicadores de Causa
Perspectiva de los Clientes		
<i>Capacitación a los empleados sobre técnicas de ventas Incrementar la motivación y satisfacción de los empleados</i>	Evolución Anual Encuesta Clima Laboral Evolución anual Evaluación Cliente Oculto	Resultado mensual Cliente Oculto Variación mensual Cliente Oculto Resultado anual Encuesta Clima Laboral



Indicadores de Causa.

Resultado mensual Cliente Oculto

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IC_3_ Resultado mensual Cliente Oculto
- *¿Que Mide?:* Este indicador muestra a nivel tienda el resultado mensual de la evaluación de Cliente Oculto, promediando los resultados de las evaluaciones de cada sector.
- *¿Cómo se mide?:*

$$IC_3 = \frac{\sum \text{Resultados por Sector CO}}{\text{Cantidad de Sectores evaluados}}$$

- *Periodicidad:* Mensual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Evaluaciones CO.
- *Responsable de la medición:* Consultora Contratada para Evaluar CO y Jefe de RRHH Tienda.
- *Destinatarios:* Gerente de Tienda Córdoba y RRHH Corporativo.



Variación mensual Cliente Oculto

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IC_4_ Variación mensual Cliente Oculto
- *¿Que Mide?:* Este indicador compara los resultados de la evaluación CO de un mes con el mes inmediato anterior.
- *¿Cómo se mide?:*

$$IC_4 = \frac{(IC_3_n - IC_3_{n-1})}{IC_3_{n-1}} \times 100$$

- *Periodicidad:* Mensual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* IC_3_Resultado Mensual Cliente Oculto
- *Responsable de la medición:* Jefe de RRHH Tienda.
- *Destinatarios:* Personal de la Tienda Córdoba y RRHH Corporativo

Resultado Anual Encuesta Clima Laboral

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IC_5_ Resultado Anual Encuesta Clima Laboral



- *¿Que Mide?:* Este indicador muestra a nivel tienda el resultado anual de la Encuesta de Clima Laboral, promediando los resultados de la encuesta de cada colaborador de la nómina fija de Falabella Córdoba.

- *¿Cómo se mide?:*

$$IC_5 = \frac{\sum \text{Resultado Encuesta de colaborador}}{\text{Cantidad colaboradores nómina}}$$

- *Periodicidad:* Anual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Encuesta Clima Laboral
- *Responsable de la medición:* Consultora GPTW
- *Destinatarios:* Personal de la Tienda Córdoba y Corporativo
-

Indicadores de Efecto.

Evolución Anual Encuesta Clima Laboral

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IC_1_ Evolución Anual Encuesta Clima Laboral
- *¿Que Mide?:* Este indicador compara el resultado de la Encuesta de Clima Laboral del año en curso con el inmediato anterior.
- *¿Cómo se mide?:*
$$\frac{(IC_5_n - IC_5_{n-1}) \times 100}{IC_5_{n-1}}$$



- *Periodicidad:* Anual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* IC_5_ Resultado Anual Encuesta Clima Laboral
- *Responsable de la medición:* Jefe RRHH Tienda Córdoba.
- *Destinatarios:* Personal de la Tienda Córdoba y Corporativo.

Evolución anual Evaluación Cliente Oculto

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IC_2_ Evolución anual Evaluación Cliente Oculto
- *¿Que Mide?:* Este indicador compara el resultado de la Evaluación de Cliente Oculto del año en curso con el inmediato anterior.

- *¿Cómo se mide?:*
$$\frac{(IC_{4_n} - IC_{4_{n-1}}) \times 100}{IC_{4_{n-1}}}$$

$$IC_{4_{n-1}}$$

- *Periodicidad:* Anual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* IC_4_ Variación mensual Cliente Oculto
- *Responsable de la medición:* Jefe RRHH Tienda Córdoba.



- *Destinatarios:* Personal de la Tienda Córdoba y Corporativo.

Perspectiva de los Procesos Internos- Indicadores

Por medio de los inductores que se definen en esta perspectiva se pretende tener un control de ciertos procesos operativos y así identificar errores y desvíos para poder implementar acciones preventivas y/o correctivas.

OBJETIVO ESTRATEGICO Perspectiva de los Procesos Internos	INDICADORES ESTRATEGICOS	
	Indicadores de Efecto	Indicadores de Causa
<i>Incrementar los controles sobre fichadas Eficiencia en la Gestión del Jefe de RRHH Ejecución eficiente de las tareas</i>	Ajustes de Liquidación Resultado EDD Jefe de RRHH Calificación Auditoria Operativa	Promedio de Ajuste de Liquidación Mensuales Variación porcentual mensual ajuste de liquidación Procedimientos formales Competencias Jefe de RRHH Control de Nomina

Indicadores de Causa.

Promedio de Ajuste de Liquidación Mensual

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IP_4_ Promedio de Ajuste de Liquidación Mensuales
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide el promedio de ajustes de liquidación en función de la cantidad de personal de la nómina.



- *¿Cómo se mide?:*

$$IP_4 = \frac{\sum \text{Ajustes de Liquidación}}{\text{Cantidad Personal de Nomina}}$$

- *Periodicidad:* Mensual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Sistema de Sueldos.
- *Responsable de la medición:* Jefe de RRHH Tienda.
- *Destinatarios:* RRHH Corporativo.

Variación porcentual mensual ajuste de liquidación

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IP_5_ Variación porcentual mensual ajuste de liquidación
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide cuanto varían los ajustes de liquidación en promedio de un mes a otro.
- *¿Cómo se mide?:*

$$IP_5 = \frac{(IP_{4_n} - IP_{4_{n-1}}) \times 100}{IP_{4_{n-1}}}$$

- *Periodicidad:* Mensual



Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* IP_4_ Promedio de Ajuste de Liquidación Mensuales
- *Responsable de la medición:* Jefe de RRHH Tienda.
- *Destinatarios:* RRHH Corporativo.

Procedimientos Formales

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IP_6_ Procedimientos Formales
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide cuantos procedimientos están formalizados sobre el total de procedimientos evaluados en la Auditoria Operativa.
- *¿Cómo se mide?:*

$$IP_6 = \frac{\text{Procedimientos Formales} \times 100}{\text{Procedimientos Auditados}}$$

- *Periodicidad:* Anual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Auditoria Operativa y Manual de Procedimientos
- *Responsable de la medición:* Jefe de RRHH Tienda.
- *Destinatarios:* RRHH Corporativo y Auditoria Corporativa.



Competencias Jefe de RRHH

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IP_7_ Competencias Jefe de RRHH
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide el cumplimiento del Jefe de RRHH en cuanto a las competencias requeridas para el puesto.
- *¿Cómo se mide?:*

$$IP_7 = \frac{\text{Competencias Claves Reales}}{\text{Competencias Claves Planificadas}} \times 100$$

- *Periodicidad:* Anual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Legajo Jefe de RRHH y Descripción de Puesto
- *Responsable de la medición:* Gerente de Tienda.
- *Destinatarios:* RRHH Tienda y RRHH Corporativo.

Control de Nómina

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IP_8_ Control de Nómina
- *¿Que Mide?:* Este indicador muestra si todo el personal de nómina está incorporado en el sistema de fichadas.



- *¿Cómo se mide?:*

$$IP_8 = \frac{\text{Personal en Sistema de Fichada}}{\text{Personal de Nómina}} \times 100$$

- *Periodicidad:* Mensual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Personal en el Sistema de fichada y Nómina del Sistema de Sueldos.
- *Responsable de la medición:* Jefe de RRHH.
- *Destinatarios:* RRHH Tienda y RRHH Corporativo.

Indicadores de Efecto.

Ajustes de Liquidación

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IP_1_ Ajustes de Liquidación
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide el promedio de ajustes de liquidación semestralmente para controlar los parámetros medidos en la Política de Bono JDR.
- *¿Cómo se mide?:*
$$\frac{(IP_{4_n} + IP_{4_{n+1}} + IP_{4_{n+2}} + \dots + IP_{4_{n+5}})}{5}$$



- *Periodicidad:* Semestral

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* IP_4_ Promedio de Ajuste de Liquidación Mensuales
- *Responsable de la medición:* Jefe RRHH Tienda Córdoba.
- *Destinatarios:* Gerente de Tienda y RRHH Corporativo.

Resultado EDD Jefe de RRHH

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IP_2_ Resultado EDD Jefe de RRHH
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide la evolución de un año al otro del resultado de la Evaluación de Desempeño del Jefe de RRHH.
- *¿Cómo se mide?:*
$$\frac{\text{Resultado EDD Jefe de RRHH año } n}{\text{Resultado EDD Jefe de RRHH año } n_{-1}}$$
- *Periodicidad:* Anual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Evaluación de Desempeño de Jefe de RRHH
- *Responsable de la medición:* Jefe RRHH Tienda Córdoba.



- *Destinatarios:* Gerente de Tienda y RRHH Corporativo.

Calificación Auditoria Operativa

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IP_3_ Calificación Auditoria Operativa
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide la evolución de un año al otro del resultado de la Auditoria Operativa.
- *¿Cómo se mide?:*
$$\frac{\text{Resultado Auditoria Operativa año } n}{\text{Resultado Auditoria Operativa año } n_1}$$
- *Periodicidad:* Anual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Resultado Auditoria Operativa
- *Responsable de la medición:* Jefe RRHH Tienda Córdoba.
- *Destinatarios:* Gerente de Tienda y RRHH Corporativo.

Perspectiva Formación y Crecimiento– Indicadores

Bajo la hipótesis de que un empleado capacitado y formado se siente comprometido con la empresa, está motivado y con sentido de pertenencia; los indicadores de esta perspectiva son fundamentales para los objetivos estratégicos de esta y de todas las perspectivas.



OBJETIVO ESTRATEGICO Perspectiva Formación y Crecimiento	INDICADORES ESTRATEGICOS	
	Indicadores de Efecto	Indicadores de Causa
<i>Equidad en horas / Capacitación por empleado Cultura organizacional orientada al cliente interno</i>	Cumplimiento hs Capacitación por empleado Índice de satisfacción general empleados	Horas Capacitación Total Tienda Horas Capacitación por empleado Satisfacción por dimensión Clima Laboral

Indicadores de Causa.

Horas Capacitación Total Tienda

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IFC_3_ Horas Capacitación Total Tienda
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento del objetivo horas de capacitación total tienda.
- *¿Cómo se mide?:*

$$IFC_3 = \frac{\text{Total horas reales Capacitación}}{\text{Horas Objetivo Capacitación}} \times 100$$

- *Periodicidad:* Mensual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Planilla de Capacitación.
- *Responsable de la medición:* Jefe de RRHH Tienda.



- *Destinatarios:* RRHH Corporativo y Tienda Córdoba.

Horas Capacitación por Empleado

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IFC_4_ Horas Capacitación por Empleado
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento del objetivo horas por empleado de capacitación.

- *¿Cómo se mide?:*

$$\text{IFC}_4 = \frac{\text{Total horas reales Capacitación empleado X}}{\text{Horas Objetivo Capacitación empleado X}} \times 100$$

- *Periodicidad:* Mensual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Planilla de Capacitación.
- *Responsable de la medición:* Jefe de RRHH Tienda.
- *Destinatarios:* RRHH Corporativo y Tienda Córdoba.



Satisfacción por Dimensión Clima Laboral

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IFC_5_ Satisfacción por Dimensión Clima Laboral
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide la satisfacción por dimensión según los resultados de la Encuesta de Clima Laboral.

- *¿Cómo se mide?:*

$$\text{IFC}_5 = \frac{\sum \text{Puntaje Obtenido por Dimensión}}{\text{Total de Personal Encuestado}}$$

- *Periodicidad:* Anual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* Resultados de la Encuesta de Clima Laboral.
- *Responsable de la medición:* Jefe de RRHH Tienda.
- *Destinatarios:* RRHH Corporativo y Tienda Córdoba.



Indicadores de Efecto.

Cumplimiento hs Capacitación por Empleado

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IFC_1_ Cumplimiento hs Capacitación por empleado
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide el porcentaje de empleados de la nómina que cumplieron con al menos el 50% de horas de capacitación objetivo.
- *¿Cómo se mide?:*

$$IFC_5 = \frac{\sum IF_4 \geq 50\% \times 100}{\text{Total Nomina}}$$

- *Periodicidad:* Mensual

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* IFC_4_ Horas Capacitación por Empleado y Sistema de Sueldo
- *Responsable de la medición:* Jefe RRHH Tienda Córdoba.
- *Destinatarios:* Gerente de Tienda y RRHH Corporativo.



Índice de satisfacción general empleados

Datos Básicos:

- *Nombre y Código:* IFC_2_ Índice de satisfacción general empleados
- *¿Que Mide?:* Este indicador mide la alineación de los objetivos de la empresa con los de los empleados y la relación empleador - empleado.
- *¿Cómo se mide?:*
$$IFC_2 = \frac{\sum IF_5}{n}$$
- *Periodicidad:* Anual.

Datos Complementarios:

- *Fuentes de Datos:* IFC_5_ Satisfacción por Dimensión Clima Laboral.
- *Responsable de la medición:* Jefe RRHH Tienda Córdoba.
- *Destinatarios:* Gerente de Tienda y RRHH Corporativo.

Se continúa completando el cuadro resumen:

Implementación de un Sistema Económico y de Gestión en el área de RRHH de Falabella S.A. Córdoba
Escarutti Valeria- Romero Anabel



Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador de efecto	Fórmula	Indicador de causa	Fórmula
Financiera	Optimización del presupuesto	<i>Disminuir los desvíos respecto al presupuesto</i>	Control de uso del Presupuesto de RRHH	$\sum IF_{2_m} \times 12 / m$	Desvío Gasto mensual vs Presupuesto Estimado Mensual Variación porcentual de los desvíos mensuales Desvío promedio Anual Variación porcentual de los desvíos anuales	$(\sum \text{Gastos Reales Mensual} - 1) / \sum \text{Gastos Presupuestados Mensual} \times 100$ $(IF_{2_n} - IF_{2_{n-1}}) / IF_{2_{n-1}} \times 100$ $\sum IF_{2_n} / 12$ $(IF_{4_n} - IF_{4_{n-1}}) / IF_{4_{n-1}} \times 100$
Clientes	Mejorar resultados de "Cliente Oculto"	<i>Capacitación al empleado sobre técnicas de atención al cliente</i>	Evolución anual Evaluación Cliente Oculto	$(IC_{4_n} - IC_{4_{n-1}}) / IC_{4_{n-1}} \times 100$	Resultado mensual Cliente Oculto Variación mensual cliente Oculto	$\sum \text{Resultados por Sector CO} / \text{Cantidad de Sectores evaluados}$ $(IC_{3_n} - IC_{3_{n-1}}) / IC_{3_{n-1}} \times 100$
	Mejorar resultados "Encuesta clima laboral" (GPTW)	<i>Incrementar la motivación y satisfacción de los empleados</i>	Evolución Anual Encuesta Clima Laboral	$(IC_{5_n} - IC_{5_{n-1}}) / IC_{5_{n-1}} \times 100$	Resultado anual Encuesta Clima Laboral	$\sum \text{Resultado Encuesta de colaborador} / \text{Cantidad colaboradores nomina}$

Implementación de un Sistema Económico y de Gestión en el área de RRHH de Falabella S.A. Córdoba
 Escarutti Valeria- Romero Anabel



Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador de efecto	Fórmula	Indicador de causa	Fórmula
Procesos Internos	Disminución de Ajustes de Liquidación	Incrementar los controles sobre fichadas	Ajustes de Liquidación	$(IP_{4n} + IP_{4n+1} + IP_{4n+2} + \dots + IP_{4n+5}) / 6$	Promedio de Ajuste de Liquidación Mensuales Variación porcentual mensual ajuste de liquidación Procedimientos formales	$\sum \text{Ajustes de Liquidación} / \text{Cantidad Personal de Nomina}$ $(IP_{4n} - IP_{4n-1}) / IP_{4n-1} \times 100$ $\text{Procedimientos Formales} / \text{Procedimientos Auditados} \times 100$
	Evaluación de desempeño	Eficiencia en la Gestión del Jefe de RRHH	Resultado EDD Jefe de RRHH	Resultado EDD Jefe de RRHH año n / Resultado EDD Jefe de RRHH año n-1	Competencias Jefe de RRHH	$\text{Competencias Claves Reales} / \text{Competencias Claves Planificadas} \times 100$
	Mejorar la calificación en la Auditoría Operativa	Ejecución eficiente de las tareas	Calificación Auditoría Operativa	Resultado Auditoría Operativa año n / Resultado Auditoría Operativa año n-1	Control de Nomina	$\text{Personal en Sistema de Fichada} / \text{Personal de Nominax} 100$
Formación y Crecimiento	Optimizar la distribución de las capacitaciones entre los empleados.	Equidad en horas/capacitación por empleado	Cumplimiento hs Capacitación por empleado	$\sum IF_4 \geq 50\% / \text{Total de nomina} \times 100$	Horas Capacitación Total Tienda Horas Capacitación por empleado	$\text{Total horas reales Capacitación} / \text{Horas Objetivo Capacitación} \times 100$ $\text{Total horas reales Capacitación empleado X} / \text{Horas Objetivo Capacitación empleado X} \times 100$
	Incrementar la satisfacción y motivación del personal.					
	Imagen de la empresa y la tienda entre los empleados Sentido de pertenencia	Cultura organizacional orientada al cliente interno	Índice de satisfacción general empleados	$\sum IF_5$	Satisfacción por dimensión Clima Laboral	$\sum \text{Puntaje Obtenido por Dimensión} / \text{Total de Personal Encuestado}$



Establecimiento de Metas para los Indicadores

A continuación se presenta un resumen de la propuesta de indicadores en términos cuantitativos. Se definen para cada indicador las metas a cumplir y la periodicidad para medirlos. En la mayoría de los casos los indicadores no poseen índices de apreciaciones actuales debido a que aún no se han medido, por ello antes de implementar el Cuadro de Mando Integral se sugiere destinar dos meses para su cálculo, capacitación del personal y puesta a punto del sistema, entre otras actividades.

REFERENCIA	INDICADOR	SITUACION ACTUAL	VALORES DESEADOS	PERIODICIDAD
IF_1	Control del uso del presupuesto de RRHH	A definir	Menor o Igual a 0	Mensual
IF_2	Desvío Gasto Mensual vs Presupuesto estimado mensual	A definir	Menor o Igual a 0	Mensual
IF_3	Variación porcentual de los desvíos mensuales	A definir	Menor o Igual a 0	Mensual
IF_4	Desvío Promedio Anual	A definir	Menor o Igual a 0	Anual
IF_5	Variación porcentual de los desvíos anuales	A definir	Menor o Igual a 0	Anual
IC_1	Evolución Anual Encuesta Clima Laboral	A definir	Mayor o Igual a 0	Anual
IC_2	Evolución Anual Evaluación Cliente Oculito	A definir	Mayor o Igual a 0	Anual
IC_3	Resultado Mensual Cliente Oculito	85%	100%	Mensual
IC_4	Variación Mensual Cliente Oculito	A definir	Mayor o Igual a 0	Mensual
IC_5	Resultado Anual de Encuesta de Clima Laboral	79%	100%	Anual
IP_1	Ajustes de Liquidación	10	0	Semestral
IP_2	Resultados EDD Jefe de RRHH	A definir	Mayor o Igual a 1	Anual
IP_3	Calificación Auditoria Operativa	A definir	Mayor o Igual a 1	Anual
IP_4	Promedio de Ajustes de Liquidación Mensual	12	0	Mensual
IP_5	Variación Porcentual Mensual Ajustes de Liquidación	A definir	Menor o Igual a 0	Mensual
IP_6	Procedimientos Formales	70%	100%	Anual
IP_7	Competencias Jefe de RRHH	A definir	100%	Anual
IP_8	Control de Nomina	88%	100%	Mensual
IFC_1	Cumplimiento horas Capacitación por Empleado	A definir	100%	Mensual
IFC_2	Índice de Satisfacción General Empleados	A definir	100%	Anual
IFC_3	Horas Capacitación Total Tienda	A definir	100%	Mensual
IFC_4	Horas Capacitación por Empleado	A definir	50%	Mensual
IFC_5	Satisfacción por Dimensión Clima Laboral	A definir	20%	Anual

Una vez fijados los valores deseados, debe pensarse en el plan de acción que permitirá alcanzar esos valores.

Con esta información se completa el cuadro:

Implementación de un Sistema Económico y de Gestión en el área de RRHH de Falabella S.A. Córdoba
 Escarutti Valeria- Romero Anabel



Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador de efecto	Fórmula	Indicador de causa	Fórmula	Situación actual	Valores deseados	Plan de Acción
Financiera	Optimización del presupuesto	<i>Disminuir los desvíos respecto al presupuesto</i>	Control de uso del Presupuesto de RRHH	$\sum IF_{2_m} \times 12 / m$	Desvío Gasto mensual vs Presupuesto Estimado Mensual	$(\sum \text{Gastos Reales Mensual} - 1) / \sum \text{Gastos Presupuestados Mensual} \times 100$	A definir	Menor o igual a 0	Negociación con proveedores
					Variación porcentual de los desvíos mensuales	$(IF_{2_n} - IF_{2_{n-1}}) / IF_{2_{n-1}} \times 100$	A definir	Menor o igual a 0	Evaluación de varios presupuestos antes de una contratación
					Desvío promedio Anual	$\sum IF_{2_n} / 12$	A definir	Menor o igual a 0	Control de stock para optimizar costos
					Variación porcentual de los desvíos anuales	$(IF_{4_n} - IF_{4_{n-1}}) / IF_{4_{n-1}} \times 100$	A definir	Menor o igual a 0	
Clientes	Mejorar resultados de "Cliente Oculto"	<i>Capacitación al empleado sobre técnicas de atención al cliente</i>	Evolución anual Evaluación Cliente Oculto	$(IC_{4_n} - IC_{4_{n-1}}) / IC_{4_{n-1}} \times 100$	Resultado mensual Cliente Oculto	$\sum \text{Resultados por Sector CO} / \text{Cantidad de Sectores evaluados}$	85,00%	100,00%	Realizar capacitaciones en Cliente Oculto
					Variación mensual cliente Oculto	$(IC_{3_n} - IC_{3_{n-1}}) / IC_{3_{n-1}} \times 100$	A definir	Mayor o igual a 0	Realizar feedback de las evaluaciones de Cliente Oculto a cada colaborador
	Mejorar resultados "Encuesta clima laboral" (GPTW)	<i>Incrementar la motivación y satisfacción de los empleados</i>	Evolución Anual Encuesta Clima Laboral	$(IC_{5_n} - IC_{5_{n-1}}) / IC_{5_{n-1}} \times 100$	Resultado anual Encuesta Clima Laboral	$\sum \text{Resultado Encuesta de colaborador} / \text{Cantidad colaboradores nomina}$	79,00%	100,00%	Realizar eventos para días festivos Entregas de kit escolares para hijos de empleados Entrega de frutas para promover la sana alimentación Reuniones de confianza de los colaboradores con los directivos

Implementación de un Sistema Económico y de Gestión en el área de RRHH de Falabella S.A. Córdoba
 Escarutti Valeria- Romero Anabel



Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador de efecto	Fórmula	Indicador de causa	Fórmula	Situación actual	Valores deseados	Plan de Acción
Procesos Internos	Disminución de Ajustes de Liquidación	Incrementar los controles sobre fichadas	Ajustes de Liquidación	$(IP_{4n} + IP_{4n+1} + IP_{4n+2} + \dots + IP_{4n+5}) / 6$	Promedio de Ajuste de Liquidación Mensuales Variación porcentual mensual ajuste de liquidación	$\sum \text{Ajustes de Liquidación} / \text{Cantidad Personal de Nomina}$ $(IP_{4n} - IP_{4n-1}) / IP_{4n-1} \times 100$	12 A definir	0 Menor o igual a 0	Controlar diariamente los reportes de fichadas de cada colaborador Tomar acciones correctivas para evitar la necesidad de ajustes Promover la lectura/conocimiento del procedimiento de fichada
	Evaluación de desempeño	Eficiencia en la Gestión del Jefe de RRHH	Resultado EDD Jefe de RRHH	Resultado EDD Jefe de RRHH año n / Resultado EDD Jefe de RRHH año n-1	Competencias Jefe de RRHH	Competencias Claves Reales/ Competencias Claves Planificadas x 100	A definir	100,00%	Capacitación, Motivación, propuesta de un Plan de Carrera
	Mejorar la calificación en la Auditoria Operativa	Ejecución eficiente de las tareas	Calificación Auditoria Operativa	Resultado Auditoria Operativa año n / Resultado Auditoria Operativa año n-1	Control de Nomina	Personal en Sistema de Fichada / Personal de Nomina x100	88%	100%	Control de ingresos y bajas en el sistema de sueldos vs sistema de fichada

Implementación de un Sistema Económico y de Gestión en el área de RRHH de Falabella S.A. Córdoba
 Escarutti Valeria- Romero Anabel



Perspectiva	Objetivo	Meta	Indicador de efecto	Fórmula	Indicador de causa	Fórmula	Situación actual	Valores deseados	Plan de Acción
Formación y Crecimiento	Optimizar la distribución de las capacitaciones entre los empleados.	<i>Equidad en horas/capacitación por empleado</i>	Cumplimiento hs Capacitación por empleado	$\sum IF_4 \geq 50\% / \text{Total de nómina} \times 100$	Horas Capacitación Total Tienda Horas Capacitación por empleado	Total horas reales Capacitación / Horas Objetivo Capacitación x 100 Total horas reales Capacitación empleado X / Horas Objetivo Capacitación empleado X x 100	A definir A definir	100% 100%	Distribución de las horas objetivo de capacitación entre todos los sectores Coordinación con el Jefe de cada área para diagramar las capacitaciones mensuales de todo el sector
	Incrementar la satisfacción y motivación del personal. Imagen de la empresa y la tienda entre los empleados Sentido de pertenencia	<i>Cultura organizacional orientada al cliente interno</i>	Índice de satisfacción general empleados	$\sum IF_5$	Satisfacción por dimensión Clima Laboral	$\sum \text{Puntaje Obtenido por Dimensión} / \text{Total de Personal Encuestado}$	A definir	20%	Buzón de Sugerencia Entrega de uniformes Hacer partícipes a todos los colaboradores en actividades de Responsabilidad Social Empresaria Premios por antigüedad Reconocimiento por el buen desempeño



Reporte de Indicadores

Tomando los indicadores de efecto como resumen y resultado de todo lo expuesto anteriormente, se sugiere la generación de dos reportes:

1- Mensual de Gestión de RRHH

Este reporte resultara de utilidad para que desde el Área de RRHH tengan una forma práctica de visualizar y conocer su desempeño en las tareas operativas más habituales e importantes dado que son auditadas.

Este reporte permitirá conocer la evolución del desempeño en estas tareas mes a mes.

A modo de ejemplo se sugiere un reporte con la siguiente estructura:

REPORTE MENSUAL GRRHH TIENDA CORDOBA PERIODO						
					Días habiles	Días transcurridos
REF	INDICADOR	RESULTADO n	RESULTADO ESPERADO	DESVIO n	RESULTADO n-1	DESVIO n-1
IF_1	Control de uso de Presupuesto de RRHH					
IP_1	Ajuste de Liquidacion					
IFC_1	Cumplimiento horas Capacitación por empleado					



2- Reporte Anual Gestión de RRHH.

Es este reporte se incluyen aquellos indicadores que resumen los controles vigentes que desde el Área Corporativa aplican al área de RRHH de Tienda Córdoba.

Permitirá visualizar la gestión del área de RRHH de la tienda cuantitativamente, con la posibilidad de compararla anualmente con periodos anteriores.

A modo de ejemplo se sugiere un reporte con la siguiente estructura:

REPORTE ANUAL GRRHH						
TIENDA CORDOBA						
AÑO						
REF	INDICADOR	RESULTADO n	RESULTADO ESPERADO	DESVIO n	RESULTADO n-1	DESVIO n-1
IC_1	Evolucion Anual ECL					
IC_2	Evolucion Anual ECO					
IP_2	Resultado EDD Jefe de RRHH					
IP_3	Calificacion Auditoria Operativa					

Si bien a nivel gerencial estos reportes permiten tener una visión global del desempeño del área, para su confección es necesaria la utilización de plantillas auxiliares que a su vez muestran información con mayor grado de desagregación de interés para otros usuarios.

A modo de ejemplo se presenta la plantilla auxiliar del indicador IFC_1 de la perspectiva Formación y Crecimiento:



Nº de DNI	Apellido y Nombre	Hs Reales	Hs Objetivo	% Cumplimiento
29948765	Juan Arce	3	4	75,00%
21876356	Alejandra Perez	1	4	25,00%
Total		4	8	100,00%

Esta plantilla, a través de fórmulas, toma los datos de la Planilla de Capacitación presentada en el Anexo IV. A su vez el reporte mensual se alimentara de esta plantilla.

Como puede apreciarse este papel de trabajo muestra que si bien los objetivos globales se cumplen, a nivel empleado existe una disparidad. Esto puede generar que un empleado no solo este subcapacitado, sino que también desmotivada y con un bajo sentido de pertenecía.

El ejemplo que se plantea es muy simple, para facilitar la comprensión del lector, sin embargo las posibilidades de generar información en plantillas auxiliares y reportes son muy amplias y dependerán de la complejidad del indicador y de los usuarios finales.



CONCLUSION

En esta intervención se plantea un Control de Gestión Integral compuesto por:

- Los actuales controles vigentes con propuestas de mejoras:

El Bono del JDR tiene el propósito de medir el desempeño del Jefe de RRHH de la tienda, por ello y en función a la entrevista realizada al mismo, se proponen 5 dimensiones a evaluar que dependen **exclusivamente** de la gestión del Jefe.

- Auditoria:

Actualmente algunos de los ítems auditados presentan observaciones que no son reales dado que los auditores no cuentan con bases de información actualizadas. Se propone intensificar el control en este punto para que las auditorias sean más eficientes.

Algunas de las observaciones están relacionadas con procedimientos habituales del área como por ejemplo fichadas del personal, liquidación, control de presupuesto, etc. Estas observaciones podrían disminuir si el aérea contara con procedimientos formalizados para la realización de estas tareas. Por ello se propone un Manual de Procedimientos facilitando su difusión y cumplimiento.

- Propuesta de un CMI como herramienta de gestión:

Se plantea la presentación de indicadores (algunos actuales otros sugeridos), en un Tablero de Control

Se pretende que todo lo planteado se interrelacione y sea más que un grupo de herramientas, convirtiéndose en un modelo de gestión que marque un plan de acción para que el CMI no sea solo un grupo de indicadores sino un sistema integral de alertas y mejoras.



BIBLIOGRAFIA

- Blázquez, M. (1999). *XXII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2013, de <http://blazquezmiguel.com.ar>
- Blázquez, M. (2007) *Control de Gestión y Sustentabilidad*. Argentina, Recuperado el 15 de Septiembre de 2013 de <http://www.blazquezmiguel.com.ar>
- Chapman, W y Wawrzniak de Alonso, M. (1970). *El auditor externo y la auditoria operativa*. Ediciones Macchi.
- Chiavenato Idalbero. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Ediciones MacGraw Hill.
- Del Pozo Navarro, F. (1988) *La Direccion por Sistemas*. España, Editorial Limusa.
- Federación Argentina de CPCE. (2004) *Manual de Auditoria*.
- Fowler Newton, E. (2009). *Tratado de Auditoria*. Argentina, Editorial La Ley.
- Irazabal, A. (2001). *Tablero Integral de Comando*. Argentina, Editorial Aplicación Tributaria S.A.
- Kaplan R. y Norton D. (2000). *Cuadro de mando integral (TheBalancedScorecard)*. EEUU, Ediciones gestión 2000.
- Lardente, Gomez Echaren y Loro. (1993) *Técnicas de organización, sistemas y métodos*. Argentina, Edit. Club de Estudio.
- Ley de Contrato de Trabajo 20744 y modificaciones. (1974) Recuperado el 15 de Septiembre de 2013 de <http://www.trabajo.gba.gov.ar>
- Martínez, F. (2005). *Guía de Estudio Auditoria*. Argentina, IUA Ediciones.
- Norry, C. (2004). *Administración de Recursos Humanos I*. Argentina,
- Olve, G. y Wetter, R. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral. Guía práctica del Balanced Scorecard*. España, Editorial Gestión 2000.
- Resolución Técnica RT FACPCE 37. (2013), *Normas de Auditoria*. Argentina, Recuperado el 15 de Septiembre de 2013 de <http://ftp.errepar.com>
- Trabalini, H. (2004). *Guía de Estudio de Administración Financiera*. Argentina, IUA Ediciones.

ANEXOS



ANEXO I.

Entrevista Responsable de RRHH Tienda Córdoba.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA:

LUGAR:

FECHA:

1. ¿Cómo es la estructura de Falabella en Argentina?
2. ¿Cómo es la estructura del Departamento de RRHH en la tienda de Córdoba?
3. ¿De qué manera reporta RRHH tienda a él aérea corporativa?
4. ¿Cómo es la comunicación de la aérea corporativa hacia RRHH de cada tienda?
5. ¿Qué falencias encuentran en la comunicación corporativo-tienda?
6. ¿Cómo se mide/controla corporativamente la gestión del aérea de RRHH tienda?
7. ¿Existen controles internos de gestión? En caso afirmativo ¿Están formalizados? ¿Cuáles son?
8. ¿Cuáles son los medios de comunicación de su departamento con los colaboradores de la tienda?
9. ¿Existen procedimientos formalizados dentro del área de RRHH? ¿Cuáles son?
10. ¿Son comunicados a todo el personal del nomina? ¿De qué manera?
11. ¿Cuál es la política de capacitación de la empresa? ¿Qué herramientas de capacitación utilizan?
12. ¿Cuál es la política de ausentismo que utilizan? ¿Bajo qué convenio se rigen?
13. ¿Trabajan sobre el Clima Laboral? ¿De qué manera lo miden?
14. ¿Utilizan la herramienta de Evaluación de desempeño?
15. ¿Qué indicadores considera importantes para medir la gestión de su departamento?
16. ¿Cuáles considera que son los puntos débiles de su gestión?
17. ¿Qué aspectos considera importante conservar?
18. ¿Cuentan con un presupuesto para su área? ¿Cómo lo administran/controlan?
19. ¿Qué incidencia estima que tiene su área en la rentabilidad de la Tienda?
20. ¿Qué propuestas de mejora aplicaría si tuviera la oportunidad?

ANEXO II.

Cuestionario a Analistas de Recursos Humanos de Tienda.

Marque con una cruz su respuesta.

1. Antigüedad en el puesto:

_____Menor a dos años

_____Entre dos y cinco años

_____Entre 5 y 10 años

_____Más de 10 años

2. ¿Considera que la definición de su puesto es clara?

_____Si

_____No

3. ¿Existen procedimientos formales en cuanto al cumplimiento de ingresos, licencias, ausentismos, capacitación, etc.?

_____Si

_____No

4. ¿Considera que las auditorías realizadas a su departamento son?:

_____Mala

_____Regular

_____Muy buena

____Excelente

5. ¿Considera que las 5 dimensiones que mide el Bono del JDR son?:

____Suficientes

____Insuficientes

6. ¿Considera positiva la herramienta con la que miden el Clima Laboral?

____Si

____No

7. ¿Considera que los resultados de la encuesta de Clima Laboral refleja la realidad de la tienda?

____Si

____No

8. En cuanto a su remuneración de acuerdo a su tarea, considera que es?:

____Insuficiente

____Suficiente

____Muy Buena

9. ¿La comunicación con el área corporativa en cuanto a RRHH es?:

____Mala

____Buena

____Muy Buena

____Excelente

10. ¿Considera que el control de gestión que actualmente se realiza para la tienda refleja íntegramente los aspectos a mantener, mejorar, incorporar?

_____ Si

_____ No

Agregue un breve comentario de los aspectos a mejorar del Control de Gestión de RRHH vigente.

Cuestionario a Colaboradores de la Tienda.

Marque con una cruz su respuesta.

1. Antigüedad en el puesto:

_____Menor a dos años

_____Entre dos y cinco años

_____Entre 5 y 10 años

_____Más de 10 años

2. ¿Considera que la definición de su puesto es clara?

_____Si

_____No

3. Existen procedimientos formales en cuanto al cumplimiento de ingresos, licencias, ausentismos, capacitación, etc.?

_____Si

_____No

4. ¿Considera que las auditorías realizadas a su departamento son?:

_____Mala

_____Regular

_____Muy buena

_____Excelente

5. ¿Considera positiva la herramienta con la que miden el Clima Laboral?

_____Si

_____No

6. ¿Considera que los resultados de la encuesta de Clima Laboral refleja la realidad de la tienda?

_____Si

_____No

7. En cuanto a su remuneración de acuerdo a su tarea, considera que es?:

_____Insuficiente

_____Suficiente

_____Muy Buena

8. ¿Con respecto al departamento de RRHH de la tienda la comunicación es:

_____Mala

_____Regular

_____Muy buena

_____Excelente

9. ¿Considera como una herramienta positiva la Evaluación de Desempeño?

_____Si

_____No

10. ¿Cuenta con capacitaciones para poder desempeñarse en su puesto?

_____Nunca

A veces

Siempre

11. ¿Ha tenido que solicitar ajustes por errores en su liquidación de sueldo?

Nunca

A veces

Habitualmente

12. ¿Está de acuerdo con la manera que miden su efectividad en el puesto?

Si

No

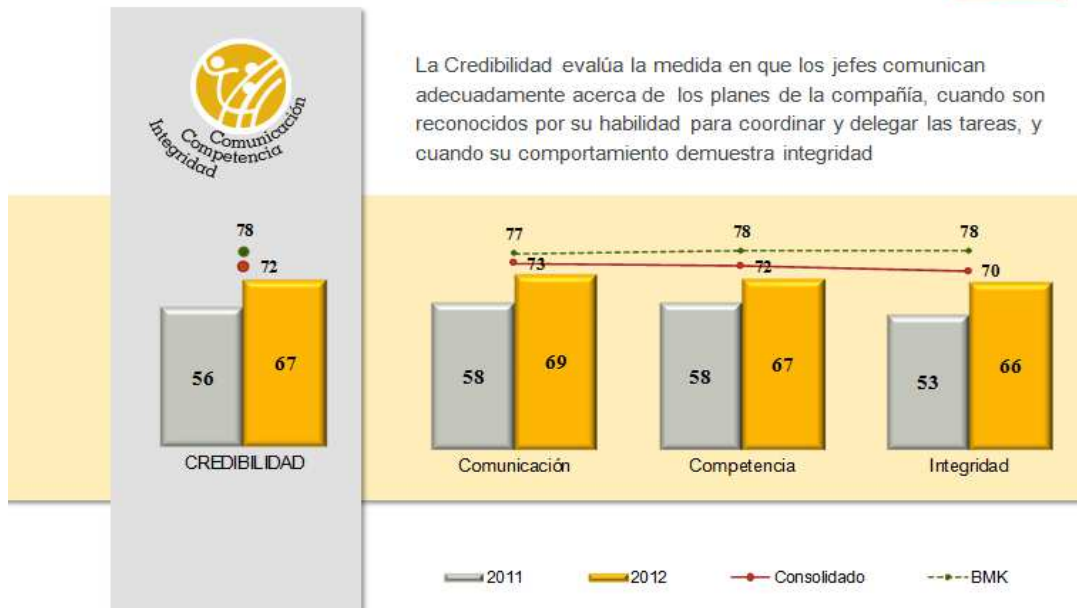
Agregue un breve comentario de los aspectos a mejorar del área de RRHH.

ANEXO III.

CLIMA LABORAL. DIMENSIONES Y ENCUESTA.

Resultados CONFIANZA – Dimensión Credibilidad

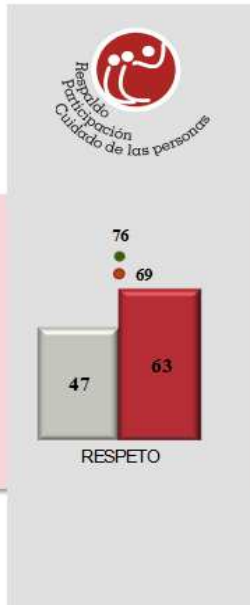
Evolución año anterior y comparación con Benchmarks



Sub-dimensión	Nº	Sentencia
Comunicación	Información	1 Los jefes me mantienen informado acerca de temas y cambios importantes.
		2 Los jefes comunican claramente sus expectativas.
	Accesibilidad	3 Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa.
		4 Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos.
Competencia	Coordinación	5 Los jefes operan el negocio en forma competente.
		6 Los jefes incorporan personas que se adaptan bien a este lugar.
	Delegación	7 Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de las personas.
		8 Los jefes confían en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla continuamente.
		9 Aquí nos dan la autonomía necesaria para realizar nuestro trabajo en forma adecuada.
Visión	10 Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde va la organización y cómo lograrlo.	
Integridad	Confiabilidad	11 Los jefes cumplen con sus promesas.
		12 Los jefes hacen lo que dicen.
		13 Creo que aquí habría un despido masivo sólo como última opción.
	Honestidad	14 Los jefes conducen el negocio honesta y éticamente.

Resultados CONFIANZA – Dimensión Respeto

Evolución año anterior y comparación con Benchmarks



Los colaboradores se sienten respetados cuando perciben que son respaldados por la organización en el desarrollo de sus actividades, cuando sienten que pueden participar en decisiones que los afectan y cuando se sienten cuidados por sus empleadores.

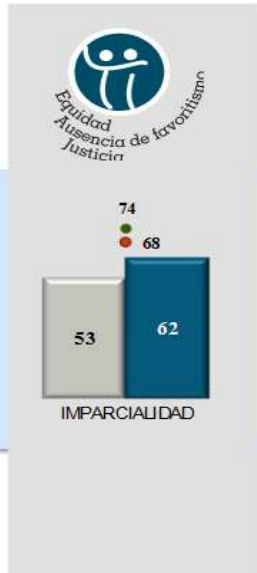


© 2012 Great Place to Work® Institute, Inc. Todos los derechos reservados

Sub-dimensión		Nº	Sentencia
Respaldo	Valoración Profesional	15	Me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente.
		16	Me dan los recursos y equipos para hacer mi trabajo.
	Valoración Personal	17	Los jefes reconocen el buen trabajo y el esfuerzo extra.
		18	Los jefes aceptan que puedan cometerse errores involuntarios al hacer el trabajo.
Participación	Involucrar	19	Los jefes incentivan, consideran y responden genuinamente a nuestras ideas y sugerencias.
		20	Los jefes involucran a las personas en decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo.
Cuidado de las Personas	Ambiente de Trabajo	21	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar.
		22	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.
		23	Nuestras instalaciones contribuyen a un buen ambiente de trabajo.
	Vida Personal	24	Puedo tomarme tiempo libre para resolver mis asuntos personales cuando lo necesito.
		25	A las personas se las anima para que equilibren el trabajo con su vida personal.
		26	Los jefes demuestran interés en mí como persona, y no tan sólo como empleado.
		27	Aquí tenemos beneficios especiales y únicos.

Resultados CONFIANZA – Dimensión Imparcialidad

Evolución año anterior y comparación con Benchmarks



Se manifiesta en la equidad en la asignación de esfuerzos y retribuciones, objetividad al premiar y promover a las personas. Justicia, entendiendo por tal la ausencia de discriminación y la posibilidad de apelación ante situaciones consideradas como injustas.



2011 2012 Consolidado BMK

© 2012 GreatPlace to Work® Institute, Inc. Todos los derechos reservados

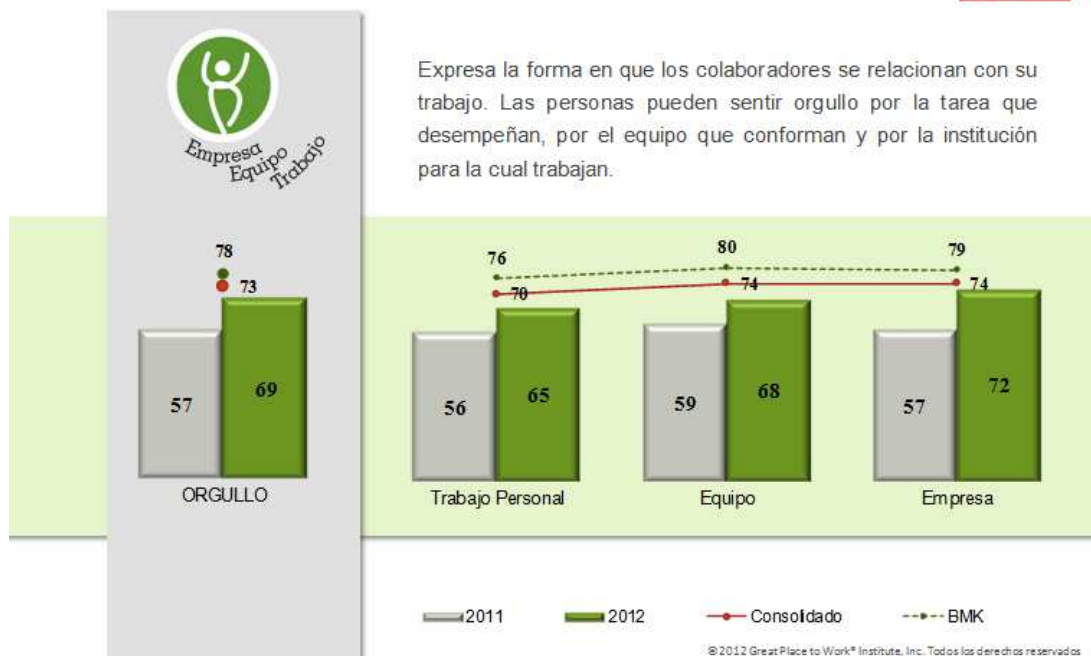
Sub-dimensión	Nº	Sentencia
Equidad	Remuneración	28 Aquí el personal recibe un pago adecuado por su trabajo.
		29 Siento que recibo una parte justa de las ganancias de esta organización.
	Trato	30 Todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial.
		31 Recibo un buen trato, independientemente de mi posición en la empresa.
Ausencia de Favoritismo	32 Los ascensos se dan a quienes más se lo merecen.	
	33 Los jefes evitan el favoritismo.	
	34 Las personas evitan la politiquería y la intriga como forma de conseguir las cosas.	
Justicia	Discriminación	35 Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su edad.
		36 Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su raza.
		37 Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su preferencia sexual.
		38 Aquí el personal es tratado en forma justa independientemente de su sexo.
	Apelación	39 Si soy tratado injustamente, creo que tendré la oportunidad de ser escuchado y de recibir un trato justo.

Resultados Dimensión Orgullo

Evolución año anterior y comparación con Benchmarks



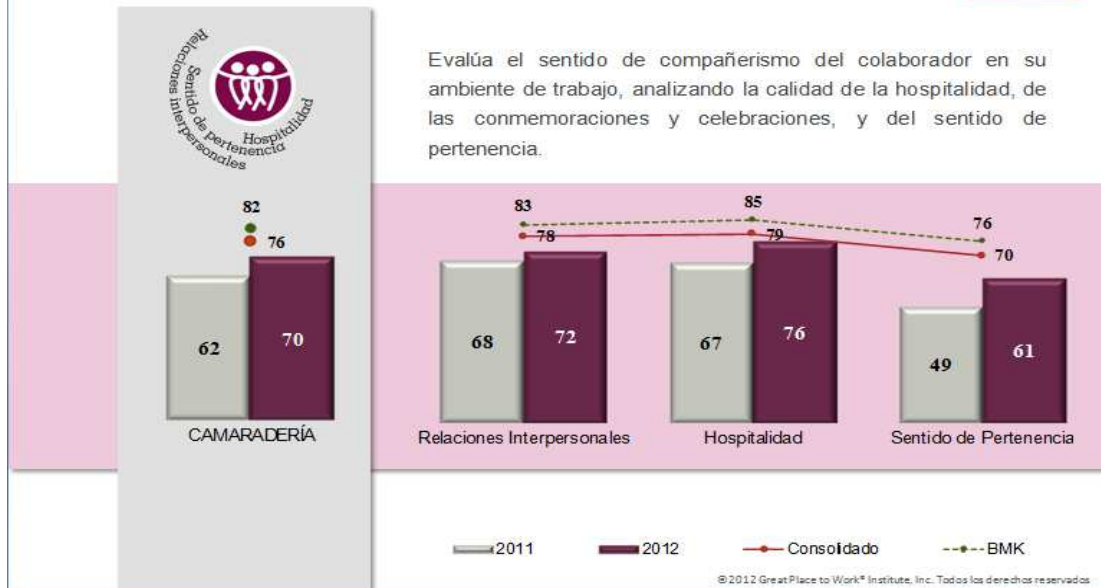
Expresa la forma en que los colaboradores se relacionan con su trabajo. Las personas pueden sentir orgullo por la tarea que desempeñan, por el equipo que conforman y por la institución para la cual trabajan.



Sub-dimensión	Nº	Sentencia
Trabajo Personal	40	Siento que mi participación hace una diferencia aquí.
	41	Mi trabajo tiene un sentido especial: esto no es "solamente un empleo".
Equipo	42	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso.
	43	Aquí, las personas están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo.
Empresa	44	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo.
	45	Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí.
	46	A la gente le gusta venir a trabajar aquí.
	47	Me siento bien por la forma en que contribuimos a la comunidad.

Resultados Dimensión Camaradería

Evolución año anterior y comparación con Benchmarks



Sub-dimensión	Nº	Sentencia	
Relaciones Interpersonales	48	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo.	
	49	Aquí celebramos acontecimientos especiales.	
	50	Aquí las personas se preocupan por los demás.	
Hospitalidad	Bienestar	51	Este es un lugar amigable para trabajar.
		52	Resulta entretenido trabajar aquí.
Hospitalidad	Bienvenida	53	Cuando una persona ingresa a esta compañía se la hace sentir bienvenida.
		54	Cuando un miembro del personal cambia de tarea o es transferido, se lo hace sentir como en casa.
Sentido de Pertenencia	55	Aquí hay un sentimiento de "familia" o de "equipo".	
	56	Estamos todos juntos en esto.	
	57	Puedo contar con la colaboración de los demás.	

ANEXO IV.

PLANILLA CAPACITACION

Sector	Puesto	DNI	Nombre	CARGA HORARIA	TOTALES EN MINUTOS	TOTALES DE SECTOR EN HORAS	Objetivo	% Cumplimiento	Observación	LICENCIAS \ VACACIONES	
Gerencia	GERENTE DE TIENDA	2020438908	CASAS, ERNESTO ARIEL	48	0	0,00	4	0%	no cumplió	0	
Gerencia	GERENTES DE VENTA	2723822800	SARIAGO, MARIA DEL VALLE	48	0	0,00	4		no cumplió	0	
Gerencia	GERENTES DE VENTA	2725268571	PLOMER, LORENA ALEJANDRA	48	0	0,00	4		no cumplió	0	
Gerencia	GERENTES DE VENTA	2728250228	NATALIA CORNAGLIA	48	0	0,00	4		no cumplió	0	
Sub-Total					0	0,00	16				
Jefatura	Jefe Operaciones	2724770876	BULACIO, VANESA LILIANA	48	90	1,50	4	8%	no cumplió	1	
Jefatura	Jefe de Cajas	2729256278	CORDOBA VILLARROEL, MARIANA ANABELLA	48	0	0,00	3		no cumplió	0	VACACIONES
Jefatura	Jefe de Tesorería	2725203807	BENAVIDES, SILVIA DEL CARMEN	48	0	0,00	4		no cumplió	0	
Jefatura	Jefe de Abastecimiento	2025246933	HEREDIA, MARCOS NICOLAS	48	0	0,00	4		no cumplió	0	
Jefatura	Jefe de Ventas	2027172118	CERINO, CLAUDIO ARIEL	48	120	2,00	4		no cumplió	1	
Jefatura	Jefe de Ventas	2725344308	CARLE, CLIDIA MARIELA	48	0	0,00	4		no cumplió	0	
Jefatura	Jefe de Ventas	2727186080	LAS HERAS, MARIA ELISA	48	0	0,00	4		no cumplió	0	
Jefatura	Jefe de Ventas	2729833345	CORTEZ, CECILIA SOLEDAD	48	0	0,00	4		no cumplió	0	
Jefatura	Jefe de Ventas	2025755215	PETELIN CARLOS	48	0	0,00	4		no cumplió	0	
Jefatura	Jefe de Ventas	2730123219	FLAVIA GOMEZ	48	0	0,00	4		no cumplió	0	
Jefatura	Jefe de Ventas	2031921607	LUCAS PADILLA	48	0	0,00	4		no cumplió	0	

ANEXO V.

EVALUACION DE CLIENTE OCULTO.

Mystery CLUB

Fecha: 24/08/2013

Venta Electro-CO - Cliente Oculto

Tienda: Córdoba
Departamento: AUDIO / VIDEO / L. BLANCA-PEQUEÑOS (Córdoba - Hogar / Casa LORENA FLORES)
Fecha: 08/09/2013
Horario de Comienzo: 12:15
Horario de Finalización: 17:30
Producto Comprado: Lavadoras
Importe Baseado:
Número de Ticket: Consulta especial

EVALUACIÓN VENDEDOR

- El Cliente es atendido dentro del rango de 6 pasos, el vendedor lo saluda dentro de los 45 segundos desde que ingresó al departamento. Cumple
- El vendedor realiza al menos dos preguntas de investigación. Detallar en el campo de Observaciones qué preguntas hizo. Cumple
- Ante la lista del producto solicitado por el Cliente, el vendedor ofrece una alternativa. No Aplica
- El vendedor menciona al menos dos beneficios del producto. Detallar en el campo de Observaciones cuáles menciona. Cumple
- El vendedor intenta vender un producto adicional. No Aplica
- El vendedor ofrece "Garantía Extendida". Cumple
- El vendedor consulta con qué medio de pago va a abonar el Cliente. Si es efectivo o el monto supera los \$4.000.000 tendrá que realizar las bases y asignar la caja más cercana de ser con Tarjeta, deberá ofrecerle el pago en cuotas con interés. Si no tiene CMR debe ofrecerla. Cumple

Observaciones VENDEDOR

- ARGUMENTA TODOS LOS ITEMS QUE HAYAS EVALUADO COMO "CUMPLE".

Al llegar al sector había varios vendedores en el mismo, comencé a mirar las lavadoras, se me acercó uno de los empleados y me ofreció su ayuda, le dije que estaba buscando un lavadoras.

Me preguntó si buscaba automático; si era para mí y si buscaba con carga frontal o superior.

Me ofreció varias opciones, de las marcas que estaban exhibidas, mencionando sus precios y características en general. Cuando elegí uno de los productos mencioné la capacidad en litros, la cantidad de programas, además de las rodillos.

Me preguntó como pensaba abonar, y si tenía la CMR. Luego me ofreció la Garantía Extendida, y le comenté que lo evaluaba.

- ARGUMENTA TODOS LOS ITEMS QUE HAYAS EVALUADO COMO "NO CUMPLE".

- Nombre del Vendedor: Alejandro Romero
 - NÚMERO DEL VENDEDOR:
 - ¿TENIA POCHE?: SI
 - DESCRIPCIÓN FÍSICA COMPLETA Y DETALLE DE SU UNIFORME:
 Era delgado. Usaba anteojos. Tenía el cabello corto y barbita. Vestía una camisa blanca y pantalón negro.

- Especificar cómo supiste el nombre (si viene en la ficha, lo escribe - Pochas por el ticket o través de preguntas?)

EVALUACIÓN CAJERO

- El Cliente es atendido por la cajera antes de los 5 minutos. No Aplica
- La cajera saluda al Cliente amablemente. No Aplica
- La cajera pide su tarjeta CMR. No Aplica
- La cajera ofrece el producto solicitado. No Aplica

TRISA

Pág. 1 de 2

Mystery CLUB

Fecha: 24/09/2013

Venta Electro-CO - Cliente Oculito

- La cajera o la persona que entrega el producto, explica la política de cambios. **No Aplica**
- La cajera se coopere amablemente. **No Aplica**

Observaciones CAJERO

- ARGUMENTA TODOS LOS ITEMS QUE HAYAS EVALUADO COMO "CUMPLE"
- ARGUMENTA TODOS LOS ITEMS QUE HAYAS EVALUADO COMO "NO CUMPLE"
- Nombre del Cajero
- NUMERO DEL CAJERO
- TENIA PICCHAY
- DESCRIPCIÓN FÍSICA COMPLETA Y DETALLE DE SU UNIFORME
- Especificar cómo suplió el centro (si vino en la parte o si suplió por el front/)

	Puntos Obtenido	Puntos Total	%
EVALUACIÓN VENDEDOR	69	69	100.00
EVALUACIÓN CAJERO	0	0	0
Totales	69	69	100.00

	Items Cumple	Items No Cumple	%
EVALUACIÓN VENDEDOR	9	9	100.00
EVALUACIÓN CAJERO	0	0	0
Totales	9	9	100.00

ANEXO VI.

MODELO DE EVALUACION DE DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

INSTRUCCIONES

Para que puedas finalizar la evaluación debes estar todos los semáforos en color verde.

Ai final de esta página podrás ver un resumen de los semáforos que te ayudará a saber lo que está pendiente de completar.

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO				
I. Cumplimiento de Metas / Objetivos				
Cumple sus metas en los plazos establecidos, siendo conservadora incluso en situaciones de presión.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO	<input checked="" type="checkbox"/> INSUFICIENTE	
<input type="checkbox"/> No muestra capacidad suficiente para cumplir los metas en los plazos establecidos.	<input type="checkbox"/> Logra alcanzar las metas, pero requiere apoyo para cumplir con los plazos establecidos. Se ve a utilización de recursos.	<input type="checkbox"/> Cumple sus metas en los plazos establecidos, siendo conservadora incluso en situaciones de presión.	<input checked="" type="checkbox"/> Es un referente en su área por su capacidad para trabajar y cumplir el plan de actividades que respaldan el cumplimiento de metas y objetivos de alta complejidad.	
Actúa con iniciativa oportuna con ideas innovadoras, siendo flexible en la ejecución de sus funciones frente a nuevas situaciones.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO	<input type="checkbox"/> INSUFICIENTE	
<input type="checkbox"/> Presenta iniciativa para actuar con iniciativa y flexibilidad ante nuevas situaciones, utilizando el tiempo de manera oportuna.	<input type="checkbox"/> Es flexible ante nuevas situaciones, pero requiere apoyo para actuar con iniciativa y lograr sus objetivos.	<input type="checkbox"/> Responde con iniciativa y flexibilidad frente a situaciones nuevas, buscando ideas innovadoras para abordar los desafíos propuestos.	<input type="checkbox"/> Es referente en su área por enfrentar a nuevas situaciones, implementando acciones innovadoras y generando iniciativas que fortalecen a la Compañía una operación flexible frente a nuevas situaciones.	
II. Compromiso con el Cliente Interno y/o Externo				
Atiende y da respuesta al cliente interno/externo de manera clara y amable, anticipándose en las necesidades para entregar el servicio esperado.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO	<input type="checkbox"/> INSUFICIENTE	
<input type="checkbox"/> Consume recursos internos por atender al cliente de manera clara y amable.	<input type="checkbox"/> Atiende al cliente de manera clara y amable, pero requiere apoyo para anticiparse a sus necesidades y dar respuesta.	<input type="checkbox"/> Atiende y responde a sus clientes internos/externos de manera clara y amable, anticipándose a sus necesidades y respondiendo de manera oportuna a sus solicitudes.	<input type="checkbox"/> Es un referente por promover a los clientes internos que permitan mejorar la operación para superar las expectativas de los clientes internos/externos.	
Solicita los requerimientos de sus clientes internos y externos, de manera clara y oportuna.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO	<input type="checkbox"/> INSUFICIENTE	
<input type="checkbox"/> Presenta dificultades para identificar los requerimientos de sus clientes internos/externos de manera clara y oportuna.	<input type="checkbox"/> Busca soluciones oportunas a los requerimientos de sus clientes, siendo flexible en la respuesta.	<input type="checkbox"/> Es referente en identificar los requerimientos de sus clientes internos/externos de manera clara y oportuna.	<input type="checkbox"/> Es referente en su área por su capacidad de gestión y liderazgo para atender a los clientes internos/externos que buscan mejorar procesos de la Compañía.	
III. Orientación a la Excelencia				
Es innovador y creativo en la ejecución de sus funciones.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO	<input type="checkbox"/> INSUFICIENTE	
<input type="checkbox"/> No genera ideas y acciones en la ejecución de sus áreas.	<input type="checkbox"/> Comenzó a generar ideas con apoyo de recursos internos, buscando soluciones para dar respuesta en los desafíos.	<input type="checkbox"/> Consistentemente innovador y creativo en la ejecución de sus funciones, generando ideas por sí mismo.	<input type="checkbox"/> Es un referente en su área por generar y difundir ideas innovadoras que generan altos niveles de innovación en la operación del negocio, impactando positivamente en la imagen de la Compañía.	
Cumple los normas y procedimientos relacionados oportunamente al funcionamiento de los procesos de su área.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO	<input type="checkbox"/> INSUFICIENTE	
<input type="checkbox"/> Crea normas y procedimientos relacionados oportunamente al funcionamiento de su área.	<input type="checkbox"/> Muestra al funcionamiento general de su área, implementando ideas para mejorar los desafíos operativos y procedimientos.	<input type="checkbox"/> Consistentemente cumple las normas y procedimientos relacionados al funcionamiento de los procesos de su área.	<input type="checkbox"/> Es un referente por su capacidad de liderazgo y gestión de los procesos de su área, impulsando y promoviendo acciones de calidad según los estándares de excelencia establecidos en la Compañía.	
Controla las acciones implementadas, buscando seguridad y mejorando mejoras.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO	<input type="checkbox"/> INSUFICIENTE	
<input type="checkbox"/> No controla de manera adecuada las acciones que implementa, solo cuando se solicita en su proceso.	<input type="checkbox"/> Realiza acciones de control y seguimiento sobre los procesos que implementa, promoviendo efectividad para alcanzar los objetivos de su área.	<input type="checkbox"/> Permanentemente controla y mejora los procesos de su área, promoviendo acciones de calidad y los estándares establecidos.	<input type="checkbox"/> Es referente por su capacidad de liderazgo y gestión de los procesos de su área, impulsando y promoviendo acciones de calidad según los estándares de excelencia establecidos en la Compañía.	
IV. Ejemplos que justifiquen su evaluación de las Competencias de Desempeño				
Cumple las metas en los plazos establecidos, siendo conservadora incluso en situaciones de presión y trata con el cliente interno de la misma manera.				

COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO				
II. Comunicación efectiva				
Transmite la información crítica de manera clara y precisa, preparando fluida y efectiva en los canales de comunicación.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE Presenta dificultad para expresar sus mensajes de manera clara y precisa.	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO El mensaje transmite un porcentaje de información que requiere ser aclarado mediante preguntas y respuestas.	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO Escribe articuladamente y transmite efectivamente la información crítica, asegurándose de la comprensión de la información.	<input type="checkbox"/> DOMINANTE Es un ejemplo de un líder que transmite y transmite información necesaria y relevante para alcanzar objetivos que involucran eficacia y flexibilidad en los canales de comunicación.	
Pliega y unge, escuchando activamente y asegurando su lenguaje según el interlocutor, para lograr acuerdos tempranos por ambas partes.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE Le cuesta hablar para negociar de manera efectiva para alcanzar los objetivos de su interlocutor.	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO Expone alternativas de solución para su interlocutor, sin aminorar sus intereses.	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO Inicia y negocia, asegurando efectivamente y asegurando su lenguaje, para lograr acuerdos tempranos por ambas partes.	<input type="checkbox"/> DOMINANTE Es un referente en su área por su habilidad de negociación y su capacidad de lograr acuerdos tempranos y efectivos, al lograr acuerdos tempranos por las partes involucradas.	
Es asertivo para expresar sus opiniones, considerando sus emociones dentro del contexto laboral, y comunicándolas en la forma y momento preciso.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE Presenta dificultad para sobrevivir la expresión de sus emociones al momento laboral, afectando su desempeño profesional.	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO Se comunica emocionalmente con asertividad, considerando sus emociones al momento laboral.	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO Se comunica emocionalmente, considerando sus emociones laborales y personales, expresando sus opiniones.	<input type="checkbox"/> DOMINANTE Es un líder en su área por su capacidad de expresar sus emociones de manera efectiva, considerando sus emociones laborales y personales para el control de sus emociones.	
III. Trabajo en equipo y generación de redes				
Colabora con sus pares generando energía en su equipo, promoviendo objetivos grupales por sobre los personales.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE Muestra poca disposición para colaborar con su equipo, relacionándose solo cuando es solicitado por su jefe/a.	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO Colabora de manera puntual, asegurando tareas y responsabilidades en el equipo en que se encuentra.	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO Colabora de forma espontánea, comprometiendo su tiempo con el de sus compañeros, para la obtención de resultados positivos para el equipo.	<input type="checkbox"/> DOMINANTE Es reconocido por su energía en su área en todos los trabajos, promoviendo objetivos y energía para la obtención de los resultados esperados.	
Se pone en otros estableciendo redes de colaboración internas y externas.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE Presenta dificultad para establecer relaciones con otros y para establecer redes de contacto efectivas.	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO Se relaciona con sus redes, mostrando para el logro de sus objetivos, un trabajo efectivo para poder alcanzar nuevos retos.	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO Participa activamente en eventos con otros, generando y manteniendo redes de contacto.	<input type="checkbox"/> DOMINANTE Es un ejemplo en su área por su capacidad para generar y mantener redes de contacto que permiten la obtención de objetivos.	
IV. Liderazgo Facilitador				
Muestra capacidad de trabajo incluyente a las personas, proporcionando dirección y retroalimentación a la estrategia de la empresa.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE Presenta dificultad para motivar a otros, afectando la obtención de los objetivos.	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO Estrategia motivacional, generando confianza y alentando un ambiente donde otros se sienten afortunados de estar en su equipo.	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO Motiva a su equipo, generando confianza y alentando a través de sus palabras, acciones y palabras.	<input type="checkbox"/> DOMINANTE Es un referente en su área por su capacidad de motivar a otros, generando confianza y alentando a través de sus palabras, acciones y palabras.	
Empodera a sus colaboradores delegando responsabilidades y otorgando autonomía.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE Presenta dificultad para delegar y otorgar autonomía a sus colaboradores.	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO Delega y otorga autonomía a sus colaboradores, asegurando que los objetivos se cumplan.	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO Permanentemente empodera a sus colaboradores otorgando autonomía, asegurando que los objetivos se cumplan, otorgando autonomía a sus colaboradores.	<input type="checkbox"/> DOMINANTE Es un referente en su área por su capacidad para empoderar y facilitar el cumplimiento de los objetivos de su equipo y de la empresa.	
Construye el potencial de sus colaboradores fomentando aprendizaje y desarrollo.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE Presenta dificultad para promover el aprendizaje y desarrollo de los colaboradores de su equipo.	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO Comparte sus habilidades y áreas de expertise de su equipo, asegurando que los colaboradores aprendan y desarrollen sus habilidades.	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO Continuamente promueve y comparte sus habilidades y áreas de expertise de su equipo, asegurando que los colaboradores aprendan y desarrollen sus habilidades.	<input type="checkbox"/> DOMINANTE Es un referente en su área por su capacidad para promover el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, asegurando que los objetivos se cumplan.	
V. Visión Global				
Toma decisiones evaluando pro y contra y considerando su impacto en la organización.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE Toma de decisiones sin considerar los posibles impactos de sus acciones sobre la organización.	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO Toma decisiones considerando a largo plazo de manera efectiva los impactos de sus acciones.	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO Toma decisiones considerando los impactos de sus acciones sobre la organización y los posibles impactos de sus acciones.	<input type="checkbox"/> DOMINANTE Es un referente en su área por su capacidad para tomar decisiones considerando los impactos de sus acciones sobre la organización.	
Actúa e implementa sistemas y procesos promoviendo acciones que impacten a todos los miembros de la Organización.				
<input type="checkbox"/> NO CUMPLE Muestra poca capacidad para implementar acciones que impacten a todos los miembros de su equipo.	<input type="checkbox"/> EN DESARROLLO Implementa acciones que impacten a todos los miembros de su equipo.	<input type="checkbox"/> DESARROLLADO Actúa e implementa acciones que impacten a todos los miembros de su equipo.	<input type="checkbox"/> DOMINANTE Es un referente en su área por su capacidad para implementar acciones que impacten a todos los miembros de su equipo.	
Ejemplos que justifican su evaluación de las Competencias de Liderazgo:				
En este último año he un trabajo altamente colaborativo y sinérgico para la obtención de los resultados esperados del área y de la empresa. Continuamente trabajo y apoyo a mis colaboradores, pudiendo delegar acciones y distribuir responsabilidades según sus habilidades.				

COMENTARIOS**Fortalezas del evaluado**

Cumplimiento de Metas y Objetivos en los tiempos establecidos.
Trabajo en equipo y Generación de Redes
Gestiono el potencial de mis colaboradores fomentando el aprendizaje y desarrollo de cada uno

Áreas de mejora

Lograr mayor tolerancia en situaciones que no dependen de mi gestión.
Manejar la autoexigencia y ansiedad.

ESTADO DE AVANCE DE LA EVALUACIÓN

COMPETENCIAS DE DESEMPEÑO	
Competencias	Semáforo
Cumplimiento de Metas / Objetivos	●
Compromiso con el Cliente Interno y/o Externo	●
Orientación a la Excelencia	●
Ejemplos Competencias de Desempeño	●

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO	
Competencias	Semáforo
Comunicación efectiva	●
Trabajo en equipo y generación de redes	●
Liderazgo Facilitador	●
Visión Global	●
Ejemplos Competencias de Liderazgo	●

COMENTARIOS	
Tipo Comentario	Semáforo
Fortalezas	●
Áreas de Mejora	●

ANEXO VII.

Informe de Auditoría Interna

Empresa	FALABELLA ARGENTINA		
Tema	Status nomina y fichada		
Carácter	Ordinario		
Informe N°		Fecha	29/06/2012

Auditoría Interna	
Confeccionado por:	Tamara Sandoval
Revisado/Aprobado por:	Carla Souza Conrado – Maria Silvina Lendaro

Distribución	
Informe Completo	Juan Luis Mingo Ernesto Casas Cristian Bernal Maria Anabel Romero

Índice

PARTE I - RESUMEN EJECUTIVO

Página 03

A. Antecedentes

B. Objetivos

C. Alcance y Riesgos Asociados.

D. Opinión General

PARTE II - OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

Página 05

PARTE III - ANEXOS

Página 15

Parte I - Resumen Ejecutivo

A. ANTECEDENTES

El siguiente informe se realiza dentro del *Plan de Auditoría 2012 sobre el circuito de fichadas y la nomina de la Tienda.*

B. OBJETIVO

El propósito de la presente auditoría es emitir una opinión independiente sobre el status de la nomina y fichada de Cordoba y que las Ausencias estén debidamente liquidadas.

C. ALCANCE y RIESGOS ASOCIADOS

El alcance del trabajo realizado se limitó a los siguientes puntos:

1. NOMINA:

a) Las personas que figuran en las nóminas de las tienda efectivamente estén trabajando y se encuentren en el sector y/o cargo que se encuentra desempeñando físicamente 01-03-2012 al 08-04-2012.

Riesgo Asociado: Que figuren en Nómina Activa empleados que ya no se encuentran trabajando en la empresa.

2. STATUS DE FICHADA- LIQUIDACION AUSENCIAS:

- a) Control de empleados que no ficha.
- b) Control de ingreso.
- c) Control de tiempo de break

- d) Control de ausencias automáticas.
- e) Control de ausencias justificadas
- f) Control sobre los francos compensatorios.
- g) Control sobre la correcta liquidación.

Riesgo Asociado: Que no se estén realizando los controles necesarios para poder detectar los conceptos anteriormente detallados y no se realice una correcta liquidación según las fichadas del personal y como consecuencia se generen pérdidas económicas para la compañía.

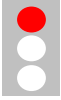
D. OPINON GENERAL

Se encontraron inconsistencias durante el análisis de la nomina. Considerando que se encontraron incongruencias en el cruce de la nomina con las fichadas, adicionalmente se encontraron diferencias entre el sector declarado en nomina y el físico.

Del análisis efectuado en la fichada de personal se encontró desvíos asociados a los tiempos del Break y a los Francos Compensatorios. Asimismo se detecto personal que no ficha o que ingresa tarde respecto de su malla, la cantidad de personal es no significativa pero la falta es considerada grave.

Podemos concluir que la operatoria es ACEPATBLE, debiendo aplicar medidas correctivas a la brevedad para la disminución de los Desvíos, la implementación de controles por parte del área y la necesidad de un Procedimiento a nivel Compañía.

Parte II - Observaciones y Recomendaciones



1. NOMINA:

Impacto

Se realizó el control de la nomina sobre el archivo que fue brindado por RRHH del mes de Abril vs la nomina que figura en la malla vs el archivo de fichadas, los departamentos controlados fueron: Departamento de Confección Damas, Departamento de Deportes, Departamento de Confección y Departamento de Juvenil Hombre.

- Se observó que en la Nomina se encuentra el siguiente colaborador que no se encuentra en el archivo de fichadas brindado.

Confección Damas.

codigo	nombre	es	d	c	d_cargo	catago	d_catego	division	d_division
403796	IBARRA, MICAELA SOLEDAD	A	no-	5	Ventas	16	Vendedor B	1205	Depto-Confeccion Damas

Nombre	Fecha Listado	Jornada						
YBARRA . MICAELA SOLEDAD	2736356254	03-05-2012						
Suc Tda-Cordoba	Departamento TDA-CONFECION DAMAS	P33						
Día	Fecha	H. Entr.	H. Sal. Col.	H. Vuel. Col	H. Sal	Tot H. Día	H. Acum.	Observación
Lunes	26-03-2012	13:54	00:00	00:00	14:54	01:00	1:00	LIBRE
Martes	27-03-2012	16:20	20:42	20:45	22:33	06:10	7:10	NORMAL
Miercoles	28-03-2012	16:15	20:15	20:31	22:33	06:02	13:12	NORMAL
Jueves	29-03-2012	16:15	20:42	20:44	22:32	06:15	19:27	NORMAL
Viernes	30-03-2012	16:28	20:02	20:05	22:34	06:03	25:30	NORMAL
Sabado	31-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	25:30	LIBRE
Domingo	01-04-2012	16:26	20:46	20:51	22:34	06:03	31:33	NORMAL
Horas Norm:		31:33	Horas Extr:		00:00			
Horas Fest:		00:00	Tot Horas:		31:33			
Auditoria:	Usuario	Concepto	Fecha		Real	Nuevo		
						Firma del trabajador		

- Se observó que en la malla correspondiente al sector de Confección Damas se encontraron personas que no se encuentran en la nomina brindada por RRHH.

codigo	nombre	division	d_division	unidad	d_unidad	horas	numtar	fecha_xtr	Control de Nomina
700827	TORRES, PATRICIA MONICA	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	48	8877	17/04/1998 0:00	ok
401372	OYOAS, GRACIELA DEL VALLE	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	48	3727	01/08/1997 0:00	ok
403135	DIANI, GISELA SILVANA	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	36	7579	21/03/2005 0:00	ok
403229	ESPADA, MARIANA	1512	Depto-Discar	4613	VEN L DAMA-MODA C	18	403229	05/05/2006 0:00	ok
403313	DOMINGUEZ, NATALIA PAOLA	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	30	2755	14/12/2006 0:00	VEN L DAMA-CALZADOS
403344	MARCHISIO, SANDRA ELIZABETH	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	48	3352	10/05/2007 0:00	ok
403427	MANZANO, PAOLA INES	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	36	7668	15/03/2008 0:00	ok
403429	ORTIZ, LIDIA EMILSE	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	36	7722	20/03/2008 0:00	ok
403574	CARDOZO, ADRIANA BEATRIZ	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	36	1201	29/05/2009 0:00	ok
403596	IVALDI, GISELA LORENA	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	36	6238	03/09/2009 0:00	ok
403611	HUDSON, VERONICA INES	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	36	7943	28/09/2009 0:00	VEN L HOMBRES-CALZA
403655	ZARATE, GABRIELA DE LOS ANGELES	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	36	7013	23/04/2010 0:00	ok
403671	LEDESMA, CYNTHIA ISABEL	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	36	6270	07/07/2010 0:00	ok
403702	OLMOS, NADIA ELIANA	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	36	4529	01/10/2010 0:00	ok
403780	SOSA, MARIANELA ANABEL	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	30	3085	13/08/2010 0:00	ok
403784	BURGOS, MICAELA BELEN	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	30	7439	07/10/2011 0:00	ok
403791	RODRIGUEZ SANCHEZ, VERONICA EDITH	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	30	2127	19/10/2011 0:00	ok
403793	ILLUMINATI, MARIA CONSTANZA	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	30	4022	08/11/2011 0:00	ok
403796	IBARRA, MICAELA SOLEDAD	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	30	1929	07/11/2011 0:00	ok
403804	VERDE, BARBARA ALEXANDRA	1205	Depto-Confeccion Dama	4613	VEN L DAMA-MODA C	30	403804	08/12/2011 0:00	ok

NEGRETTE . NORA ISABEL			2714001329			12/06/2012		P24	
Suc Tda-Cordoba			Departamento TDA-CONFECION DAMAS						
Día	Fecha	H. Entr.	H. Sal. Col.	H. Vuel. Col	H. Sal	Tot H. Día	H. Acum.	Observación	
Lunes	19-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Martes	20-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Miercoles	21-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Jueves	22-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Viernes	23-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Sabado	24-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Domingo	25-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Horas Norm:		0:00	Horas Extr:		00:00				
Horas Fest:		00:00	Tot Horas:		0:00				

ANDRUSZKIW . CLAUDIA ANDREA			2722259545			12/06/2012		P33	
Suc Tda-Cordoba			Departamento TDA-CONFECION DAMAS						
Día	Fecha	H. Entr.	H. Sal. Col.	H. Vuel. Col	H. Sal	Tot H. Día	H. Acum.	Observación	
Lunes	19-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Martes	20-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Miercoles	21-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Jueves	22-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Viernes	23-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Sabado	24-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Domingo	25-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Horas Norm:		0:00	Horas Extr:		00:00				
Horas Fest:		00:00	Tot Horas:		0:00				

- Departamento de Confección.

Se observo un caso en el cual el colaborador pertenece a otro sector y se adjuntan 2 casos en el cual se observo personal en la malla y no en la nomina.

codigo	nombre	division	d_division	unidad	d_unidad	horas	numtar	fecha_xtr	Control de Nomina
403216	GUEVARA, FRANCO DAMIAN	1105	Depto-Confeccion Homb	4632	VEN L.HOMBRES-CONF.	36	1120	01/03/2006 0:00	VEN.L.HOMBRES-CALZA
403419	MARTINEZ DE BETHENCOURT, JORGE ALEJANDRO	1105	Depto-Confeccion Homb	4632	VEN L.HOMBRES-CONF.	48	7129	01/02/2008 0:00	ok
403431	BERRONDO PAULI, MIRIAM DANIELA	1105	Depto-Confeccion Homb	4632	VEN L.HOMBRES-CONF.	32	7730	20/03/2008 0:00	ok
403659	ENRIZ, MARISA LUCIA	1105	Depto-Confeccion Homb	4632	VEN L.HOMBRES-CONF.	36	7285	20/05/2010 0:00	ok
403745	CUEVAS, NICOLAS ALBERTO	1105	Depto-Confeccion Homb	4632	VEN L.HOMBRES-CONF.	30	5266	16/05/2011 0:00	ok
403794	GOROSITO, MARTIN	1930	Dpto-Ropa Int. Y Acc	4632	VEN L.HOMBRES-CONF.	30	3433	07/11/2011 0:00	ok
403812	VILTES, SABRINA ARIANA	1930	Dpto-Ropa Int. Y Acc	4632	VEN L.HOMBRES-CONF.	32	1473	15/02/2012 0:00	ok

BUCHUC . GABRIEL ARMANDO				2027440671		12-06-2012		P33	
Suc Tda-Cordoba		Departamento TDA-CONFECION HOMBRES							
Día	Fecha	H. Entr.	H. Sal. Col.	H. Vuel. Col	H. Sal	Tot H. Día	H. Acum.	Observación	
Lunes	26-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Martes	27-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Miercoles	28-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Jueves	29-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Viernes	30-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Sabado	31-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Domingo	01-04-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Horas Norm:		0:00	Horas Extr:		00:00				
Horas Fest:		00:00	Tot Horas:		0:00				

Torres Kevin Noel, no se observa en la nomina brindada por RRHH, SI en la malla.

BUCHUC . GABRIEL ARMANDO				2027440671		12-06-2012		P33	
Suc Tda-Cordoba		Departamento TDA-CONFECION HOMBRES							
Día	Fecha	H. Entr.	H. Sal. Col.	H. Vuel. Col	H. Sal	Tot H. Día	H. Acum.	Observación	
Lunes	26-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Martes	27-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Miercoles	28-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Jueves	29-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Viernes	30-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Sabado	31-03-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Domingo	01-04-2012	00:00	00:00	00:00	00:00	00:00	0:00	Libre	
Horas Norm:		0:00	Horas Extr:		00:00				
Horas Fest:		00:00	Tot Horas:		0:00				

Recomendación	<p><i>Se sugiere realizar la revisión de la totalidad de la nomina, considerando el puesto físico contra el informado. Adicionalmente se debería realizar el cruce de la nomina contra la malla horaria, a fin de que las mismas ligen.</i></p>
---------------	---

Comentario			
De la Gerencia			
Responsable	Nombre- Cargo	Fecha de Ejecución	

2. CONTROL DE FICHADA



a) Se controlo al personal que no ficha.

Impacto

Se observo un empleado que no ficho la entrada/salida en dos días.

CUIL	APELLIDO Y NOMBRE	FECHA	DIA	CATEGOR	ENTRAD	SALIDA	ARGA HOR	E REAL	I. BRECI	S. BRECI	S REAL	TOTAL
2,733.599.390	YBARRA . VICTORIA GEORGINA	04/04/2012	MI	AA201	14:00	21:00	7					0
2,733.599.390	YBARRA . VICTORIA GEORGINA	08/04/2012	DO	AA224	10:00	17:00	7					0



b) Control de ingreso.

Impacto

Se observaron 18 colaboradores que llegaron con un atraso superior a 10 minutos, de los cuales en un caso el colaborador llego tarde sin justificar y 14 casos corresponden a cambio de horarios no cargadas en las mallas.

APELLIDO Y NOMBRE	LLAMADO DE ATENCION	SU JEFE NO CAMBIO LA MALLA
ALBARETTO . SILVANA ROMINA		1
CASTRILLON ROME . WILLIAM JORGE		1
CHACON . SANDRA MARCELA		1
ESTEACHE ROMAN . VICTOR ANTONIO		1
FIORDELMONDO . VERONICA MAGALI		1
HEREDIA . ANGELA ROSARIO		1
HERNANDEZ . ALEXSANDRA GUADALUPE		1
MELIAN . GONZALO RODRIGO		3
OLIVA . MARIA JOSE		1
ORTIZ . GEORGINA CECILIA		1
REYNA . GABRIEL ROBERTO		
RIO . CINTIA PAMELA		1
RODRIGUEZ . GERMAN DARIO		1
RODRIGUEZ . SEBASTIAN EMANUEL		3
ROJAS . FATIMA LUCIA		
SANCHEZ . MAYRA DEBORA		1
SOSA . JOHANA GUADALUPE	1	2
VEGA . MARIA CECILIA		1
Total general	1	21

Recomendación	<i>Se sugiere implementar mayores controles sobre la carga de la Malla.</i>
----------------------	---



c) Control de las Ausencias Justificadas:

De la totalidad de los archivos de fichadas solicitadas a la Tienda se realizo una muestra sobre los colaboradores que tenían Ausente por enfermedad, examen universitario/secundario y licencia.

Impacto

No se observaron irregularidades sobre el control de 15 casos.

APELLIDO Y NOMBRE	Presento certificado
AIASSA . LUCIANA	
BOJANICH . VERONICA IVANA	8
CARDOZO . MARIA LAURA	39
CARRIZO . KARINA ELIZABETH	2
DIBELLA . LARA LUISINA	
GUALLANEZ . LUCIANA MELINA	1
LITMAN . ADAN	1
LOPEZ LIPINSKI . CECILIA	8
LUCERO . DANIELA ERICA	2
MALDONADO . NORMA HEBE	4
MINOT . REBECA MARIELA	4
MONTOYA VILLARR . MARIA ANGELICA	8
SERAVALLE . MELINA ELIZABETH	
TISSERA . JACQUELINA DEL LUJAN	1
VACA . CLAUDIA MARIEL	
Total general	78

Recomendación	<p>Se recomienda a nivel compañía evaluar los procesos de:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Control de llegadas tardes. b) Control de exceso de break c) Control de Francos compensatorios. <p>Se sugiere establece por instructivo los sectores permitidos para generar excepciones al mismo.</p> <p>Adicionalmente cada tienda debería generar controles para prevenir y evitar estas situaciones.</p>
---------------	--



d) Control sobre la correcta liquidación.

Se realizo una muestra de 11 personas a las cuales se verifico la correcta liquidación según las fichadas y la carga de novedades por parte de RRHH.

Impacto

No se observan irregularidades

Parte III - ANEXO

Los soportes del presente informe no se adjuntan por limitación de capacidad física del sistema de correo. Los mismos se encuentran a disposición para quien lo requiera en el Dpto de Auditoría Interna.

ANEXO VIII
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Fichada		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-001	Aprobado por:		

1 - OBJETO

Establecer un procedimiento por escrito que permita conocer, gestionar y controlar el sistema utilizado para ingreso/egreso de los colaboradores, determinando las responsabilidades en la utilización y control del mencionado sistema.

2 – DEFINICIONES

Ley N° 20.744

“Art. 84. —Deberes de diligencia y colaboración.

El trabajador debe prestar el servicio con puntualidad, asistencia regular y dedicación adecuada a las características de su empleo y a los medios instrumentales que se le provean.”

3 – DESARROLLO

3.1 Jefe de Recursos Humanos

Al inicio de la relación laboral, el primer día de trabajo del empleado, el Jefe de RRHH carga al mismo en el sistema de sueldo habilitando de esta forma el procedimiento de alta en el reloj de marcación.

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Fichada		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-001	Aprobado por:		

3.2 Jefe de Recursos Humanos/Empleado

El Jefe de RRHH registra al empleado en el reloj de marcación. El mismo debe ingresar con su número de CUIL y su huella digital.

3.3 Empleado

Es obligación de todos los empleados registrar los ingresos y egresos de la jornada laboral como los tiempos de break.

3.4 Incumplimiento

Si el empleado omitiera el cumplimiento de la obligación arriba descripta será pasible de ser sancionado según las disposiciones del Procedimiento de Sanciones Disciplinarias.

4 – ANEXOS

S/D

5 – IMPUTACION CONTABLE

S/D

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Licencias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-002	Aprobado por:		

1 - OBJETO

Formalizar un procedimiento que establezca la obligatoriedad de avisar que tiene todo empleado ante una ausencia no prevista. Establecer los criterios que determinan que ausencias serán consideradas justificadas y cuáles no. Determinar en qué casos esta ausencia será validada a través de un control de ausentismo. Dejar el respaldo suficiente del motivo de la ausencia para ser tenido en cuenta a la hora de liquidar los sueldos y jornales.

2 – DEFINICIONES

A fin de brindar un excelente servicio al cliente, la empresa ha tomado el personal necesario para las distintas secciones.

Es obligación del empleado asegurar su asistencia y puntualidad, ya que las llegadas tarde o ausencias, además de constituir una indisciplina, son perjudiciales para el desarrollo del trabajo y para sus mismos compañeros.

3 – DESARROLLO

3.1 Falta por enfermedad

Cuando por motivos de salud el colaborador no pueda concurrir a su trabajo, deberá informar dicha ausencia a la oficina de Recursos Humanos 4 horas antes (como mínimo) de finalizar su jornada laboral. Caso contrario se considerará FALTA SIN AVISO.

Recursos Humanos será el encargado de comunicar dicha ausencia al Jefe y Gerente del sector al cual pertenece el empleado.

El primer día de trabajo luego de la falta, tendrá que presentar el correspondiente justificativo. Si la falta se ocasionó por la enfermedad de un familiar, deberá entregar el certificado médico correspondiente.

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Licencias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-002	Aprobado por:		

La justificación de la ausencia, será efectiva únicamente en los casos en los que el colaborador presente el correspondiente certificado.

Si la ausencia si hubiera producido por enfermedad y la misma se extendiera por más de 48 hs, el colaborador será responsable de presentar los certificados originales a través de un familiar u otro medio en la Oficina de RR HH, todas las veces que fuera necesario si la licencia se renovara. Si la ausencia fuera menor a 48 hs el colaborador deberá presentar el certificado médico original, al reincorporarse a su tarea.

Falabella podrá ejercer o no el derecho de control solicitando la verificación médica. A través del envío de medico a domicilio o invitando al colaborador a asistir a control por el médico laboral de la tienda en los horarios que este presta servicio.

Si se enviara médico a domicilio, el mismo concurrirá al Domicilio por el colaborador declarado en el Departamento de Recursos Humanos. Si no se encontrara presente en su domicilio, deberá justificar su ausencia indicando en el certificado médico el horario en el que recibió atención. No pudiendo justificar su ausencia la falta será considerada como Falta Injustificada.

El certificado médico emitido deberá contener:- Fecha de emisión, - Diagnóstico, - Días de reposo, - Firma y Sello del médico que interviene.

Si el colaborador se sintiese enfermo durante las horas de trabajo, deberá aviso al Departamento de Recursos Humanos, a fin de solicitar la correspondiente autorización para recibir la atención en el Servicio Médico.

Si el colaborador no pudiera reintegrarse a partir de la fecha informada en el correspondiente certificado médico, deberá informarlo en el plazo establecido en el primer párrafo.

Al momento de reincorporarse de una licencia médica el colaborador deberá presentar el Alta Médica que certifique que se encuentra en condiciones de retomar sus tareas habituales.

3.2 Falta por accidente

Todo empleado que sufra un Accidente está obligado a denunciarlo de inmediato.

Si el accidente ocurriera en el trayecto de su domicilio a su lugar de trabajo o a la inversa, el colaborador o un familiar deberá efectuar la denuncia en la Comisaría más próxima proporcionando detalles del hecho, nombre y domicilio de los testigos, así como comunicarse

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Licencias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-002	Aprobado por:		

con la ART a fin de proporcionarle los primeros auxilios y al Departamento de RR HH a fin de que realice las denuncias correspondientes.

Ante la ocurrencia del siniestro el departamento de Recursos Humanos se encargara de comunicarlo al Jefe y Gerente del sector que pertenece el colaborador.

El departamento de RR HH le proporcionara la credencial correspondiente a la Aseguradora de Riesgos de Trabajo vigente.

3.3 Falta con permiso

Deberá solicitarlo con una anticipación de al menos 72 horas, concediéndose únicamente en casos debidamente justificados.

3.4 Llegadas Tarde

Cuando, por circunstancias fortuitas, no haya podido llegar al lugar de trabajo a la hora establecida, deberá informar el motivo a la oficina de Recursos Humanos o a su jefe inmediato, quienes decidirán sobre su justificación.

Si la demora no fuera notificada o no estuviese debidamente justificada, RR HH o su Jefe inmediato tiene el derecho a no autorizar el ingreso al lugar de trabajo, encontrándose el colaborador en situación de ser sancionado, de acuerdo a la escala indicada en el Procedimiento de Sanciones Disciplinarias.

3.4 Carga en el Sistema

Ante la ausencia de un empleado por cualquiera de los motivos anteriormente descriptos el departamento de recursos humanos debe registrar en el sistema el motivo de dicha ausencia.

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Licencias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-002	Aprobado por:		

4 – ANEXOS

FORMULARIO DE LICENCIAS



ANEXO 1

CORDOBA..... de..... De 2013

Apellido y Nombre:
Legajo:
Fecha de Ingreso:
Motivo:

Desde el día..... Hasta el día.....

Retornando a sus tareas el día.....

Firma del empleado Firma de RRHH

5 – REGISTRACION CONTABLE

El saldo de la cuenta representa las obligaciones a pagar que la empresa tiene con sus empleados por la prestación de sus servicios.

5.1 Registración descuento del día por falta sin aviso o injustificada

¿Quién? RRHH Corporativo

¿Cuándo? Al momento del cierre de Liquidación.

¿Para? El pago del salario de los días efectivamente trabajados.

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Licencias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-002	Aprobado por:		

¿Qué respaldo físico queda del movimiento? Reporte de fichada donde figuran las novedades liquidadas.

¿A qué centro de costo se asigna? A3040 – Falabella Tienda Cordoba

¿Qué asiento genera?

- Devengamiento del Sueldo

412000101 Sueldos base

- 210850201 Sueldos por pagar*
- 210851001 Jubilación*
- 210851002 Jubilación Ley 19032*
- 210851003 ANSSAL*
- 210851007 OSDEPYM - OSDIC*
- 210851008 CASFEC*
- 210851009 FAECYS*
- 210851012 AGEC*

Por devengamiento sueldos xx/20xx

412001111 Cargas sociales

- 210851018 Cargas sociales a pagar*

Por devengamiento Cargas Soc. xx/20xx

- Registro de la Novedad

-
- 210850201 Sueldos por pagar*
 - 210851001 Jubilación*
 - 210851002 Jubilación Ley 19032*
 - 210851003 ANSSAL*
 - 210851007 OSDEPYM - OSDIC*
 - 210851008 CASFEC*
 - 210851009 FAECYS*
 - 210851012 AGEC*

412000101 Sueldos base

Descuento por falta injustificada xx/xx/20xx

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Licencias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-002	Aprobado por:		

210851018 Cargas sociales a pagar

412001111 Cargas sociales

Descuento Cargas Soc. por falta injust.. xx/xx/20xx

- Pago del Sueldo

210850201 Sueldos por pagar

210851001 Jubilación

210851002 Jubilación Ley 19032

210851003 ANSSAL

210851007 OSDEPYM - OSDIC

210851008 CASFEC

210851009 FAECYS

210851012 AGEC

210851018 Cargas sociales a pagar

110101101 Banco XX Cta. Ctte

Por Pago de Pasivos Iniciales xx/xx/20xx

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Sanciones Disciplinarias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-003	Aprobado por:		

1 - OBJETO

Orientar el desempeño de los colaboradores hacia conductas preestablecidas por la empresa.

Unificar criterios en cuanto a la aplicación, método y magnitud de las medidas disciplinarias.

2 – DEFINICIONES

Ley N° 20.744

“Art. 67. — Facultades disciplinarias. Limitación.

El empleador podrá aplicar medidas disciplinarias proporcionadas a las faltas o incumplimientos demostrados por el trabajador. Dentro de los treinta (30) días corridos de notificada la medida, el trabajador podrá cuestionar su procedencia y el tipo o extensión de la misma, para que se la suprima, sustituya por otra o limite según los casos. Vencido dicho término se tendrá por consentida la sanción disciplinaria.

Art. 68. — Modalidades de su ejercicio.

El empleador, en todos los casos, deberá ejercitar las facultades que le están conferidas en los artículos anteriores, así como la de disponer suspensiones por razones económicas, en los límites y con arreglo a las condiciones fijadas por la ley, los estatutos profesionales, las convenciones colectivas de trabajo, los consejos de empresa y, si los hubiere, los reglamentos internos que éstos dictaren. Siempre se cuidará de satisfacer las exigencias de la organización del trabajo en la empresa y el respeto debido a la dignidad del trabajador y sus derechos patrimoniales, excluyendo toda forma de abuso del derecho.”

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Sanciones Disciplinarias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-003	Aprobado por:		

3 – DESARROLLO

3.1 Metodología

Se aplicara Disciplina Progresiva según la gravedad de la falta:

- Apercibimiento verbal
- Apercibimiento escrito
- Suspensión
- Despido

En todos los casos, salvo el despido, es importante que se acuerden compromisos de mejora.

3.2 Acciones Sancionables

- Registrar marcaciones de manera incorrecta
- Impuntualidad y ausencias sin aviso y/o justificación
- Abandonar el puesto de trabajo
- Falta de ética
- Acoso/discriminación
- Insubordinarse
- No cumplir con las normas de seguridad
- Revelar información confidencial
- Robo, intención de robo, falta de honradez
- Intoxicación con drogas o alcohol

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Sanciones Disciplinarias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-003	Aprobado por:		

- Destrucción de activos
- Negligencia

3.3 Formalidades

- La aplicación de sanciones así como cualquier tipo de llamada de atención o reconvención deben ser hechos en privado
- Las sanciones disciplinarias son aplicadas en todos los casos previa conformidad de la Gerencia
- RRHH es responsable de comunicar personalmente todas las observaciones y sanciones disciplinarias, firmando la correspondiente nota.

3.4 Proceso disciplinario

- 3.4.1 Ante el conocimiento de dicha acción sancionable se gestiona con RRHH la sanción correspondiente.
- 3.4.2 RRHH en el transcurso de una semana corrida debe notificar al colaborador.
- 3.4.3 Si se trata de un apercibimiento verbal queda registrado vía mail entre RRHH, Jefe y Gerente donde el colaborador se desempeña. En cualquiera de las restantes sanciones el colaborador debe firmar la notificación.
- 3.4.4 Archivo en el legajo del colaborador de la sanción aplicada.

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Sanciones Disciplinarias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-003	Aprobado por:		

4 – ANEXOS

NOTIFICACIÓN SANCION ESCRITA	
Nombre:	
Legajo:	
<p>Con motivo de no encontrarse en el piso de venta y estar viendo un partido de futbol en el comedor sin ser su horario de break el día 03 de Marzo.</p> <p>Como este tipo de acciones generan un mal funcionamiento y coordinación en las tareas del Sector.</p> <p>Nos vemos en la obligación de aplicarle una Sanción Disciplinaria, consistente en APERCIBIMIENTO ESCRITO</p> <p>Asimismo, le solicitamos no repita tales actitudes por cuanto, de reiterarlas, tendremos que sancionarla con medidas de mayor severidad, que es nuestro deseo evitar.</p> <p>Sírvase notificar de cuanto antecede, al pie de la presente.</p>	
	<p>_____</p> <p>P/ La Empresa</p>
Firma:	_____
Apellido y Nombre	_____
Fecha:	_____

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Sanciones Disciplinarias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-003	Aprobado por:		

NOTIFICACIÓN SUSPENSIÓN

Nombre:

Legajo:

Por medio de la presente, queda debidamente notificado que se le impondrá una Sanción Disciplinaria consistente en 1 (un) día de suspensión, a hacerse efectivo el día 12/03 del año en curso, retomando sus actividades el día 13/03. Ello responde al hecho de que Ud. el día 23/02 no asistió a su jornada laboral con previo aviso, siendo ya apercibida verbalmente por hechos similares.

Le aclaramos que actitudes como estas atentan y perjudican gravemente a su sector, demostrando falta total de responsabilidad y desinterés por su trabajo es por lo que esperamos que reflexione y recapacite, caso contrario nos veremos obligados a tomar medidas disciplinarias más severas.

P/ La Empresa

Firma:

Apellido y Nombre

Fecha:

PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013	
Procedimiento De Sanciones Disciplinarias		Versión: 1.1	
Sector:	RRHH	Elaborado por:	
Código:	PG-RH-003	Aprobado por:	

5 – REGISTRACION CONTABLE

El saldo de la cuenta representa las obligaciones a pagar que la empresa tiene con sus empleados por la prestación de sus servicios.

5.1 Registración descuento del día por Suspensión Disciplinaria

¿Quién? RRHH Corporativo

¿Cuándo? Al momento del cierre de Liquidación.

¿Para? El pago del salario de los días efectivamente trabajados.

¿Qué respaldo físico queda del movimiento? Reporte de fichada donde figuran las novedades liquidadas y suspensión firmada por el colaborador y Jefe de RRHH.

¿A qué centro de costo se asigna? A3040 – Falabella Tienda Cordoba

¿Qué asiento genera?

- Devengamiento del Sueldo

412000101 Sueldos base

210850201 Sueldos por pagar

210851001 Jubilación

210851002 Jubilación Ley 19032

210851003 ANSSAL

210851007 OSDEPYM - OSDIC

210851008 CASFEC

210851009 FAECYS

210851012 AGEC

Por devengamiento sueldos xx/20xx

412001111 Cargas sociales

210851018 Cargas sociales a pagar

Por devengamiento Cargas Soc. xx/20xx

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Sanciones Disciplinarias		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-003	Aprobado por:		

-
- Registro de la Suspensión

210850201 Sueldos por pagar

210851001 Jubilación

210851002 Jubilación Ley 19032

210851003 ANSSAL

210851007 OSDEPYM - OSDIC

210851008 CASFEC

210851009 FAECYS

210851012 AGEC

412000101 Sueldos base

Descuento por día de suspensión xx/xx/20xx

210851018 Cargas sociales a pagar

412001111 Cargas sociales

Descuento Cargas Soc. por día de suspensión.
xx/xx/20xx

- Pago del Sueldo

210850201 Sueldos por pagar

210851001 Jubilación

210851002 Jubilación Ley 19032

210851003 ANSSAL

210851007 OSDEPYM - OSDIC

210851008 CASFEC

210851009 FAECYS

210851012 AGEC

210851018 Cargas sociales a pagar

110101101 Banco XX Cta. Ctte

Por Pago de Pasivos Iniciales xx/xx/20xx

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Entrega de Uniformes		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-004	Aprobado por:		

1 - OBJETO

Establecer un procedimiento por escrito que permita organizar y gestionar la entrega y solicitud de uniformes, estableciendo claramente quien es el responsable de solicitar, autorizar y gestionar la entrega de los mismos.

2 – DEFINICIONES

Ley N° 20.744

“Art. 103 BIS. — Beneficios sociales.

Se denominan beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo.

Son beneficios sociales las siguientes prestaciones:

[...]

e) La provisión de ropa de trabajo y de cualquier otro elemento vinculado a la indumentaria y al equipamiento del trabajador para uso exclusivo en el desempeño de sus tareas”

3 – DESARROLLO

3.1 Uniformes

Los uniformes a entregar sin importar el periodo estival están conformados por las siguientes prendas:

Uniforme Mujer: pantalón negro, musculosa blanca, camisa blanca y sweater negro.

Uniforme Hombre Venta Personalizada: pantalón negro, camisa blanca y sweater negro.

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Entrega de Uniformes		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-004	Aprobado por:		

Uniforme Hombre Venta Austoasistida: pantalón cargo azul, remera negra y sweater negro.

Uniforme Hombre Abastecimiento: pantalón cargo, remera negra, buzo polar negro y campera de abrigo negra.

3.2 Entrega Masiva

RRHH tienda según su nomina de empleados y el stock de seguridad que desea mantener solicita a RRHH corporativo la cantidad de uniformes para cubrir su necesidad. Dicha solicitud se realiza a través de una planilla de pedido donde se detallan cantidades y talles de cada prenda necesaria.

RRHH tienda al recibir las prendas deberá cotejar el remito con lo recibido y lo solicitado.

Se entregaran dos pares de uniformes por colaborador dos veces al año. (Abril y Septiembre)

3.3 Entrega Particular

En caso de que los uniformes entregados se deterioren antes del periodo de entrega masiva el colaborador puede solicitar a RRHH la entrega de un nuevo uniforme.

Recursos Humanos hace entrega del mismo respaldando la entrega con un comprobante por duplicado. La copia se entrega al colaborador y el original RRHH lo archiva en el legajo del empleado.

3.4 Bono de descuento para el calzado

Este beneficio no alcanza a la totalidad de la nomina, sino a los colaboradores que a continuación se detallan.

- Gerentes de Ventas y Operaciones
- Jefes y Supervisores de Ventas y Operaciones

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Entrega de Uniformes		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-004	Aprobado por:		

- Recursos Humanos
- Jefe de Control Interno
- Jefe de Tesorería
- Jefe y Supervisor de Display
- Supervisores
- Coordinadores
- Auxiliares de Caja
- Colaboradores Calzado Damas, Calzado Hombre y Confección Hombre.

El bono podrá utilizarse dos veces al año, en los semestres comprendidos Marzo-Agosto y Septiembre-Febrero.

Proceso.

1. El colaborador selecciona los productos en cualquiera de la tienda, dentro de su horario laboral.
2. Debe copiar en una hoja en forma prolija y clara el SKU, descripción y precio de los productos.
3. El colaborador separa los productos elegidos en una Caja de la Tienda, a la espera de la autorización para la compra definitiva.
4. El colaborador acerca los datos de los productos a Recursos Humanos quien verifica que el producto se encuentre dentro de los establecidos para realizar el “Bono Descuento Calzado”. El colaborador firma la autorización para que se descuenta de su recibo de sueldo las cuotas correspondientes al 60% de la compra efectuada, prorrateando el importe en tantos meses como resten del período semestral.
5. RRHH, previa constatación de que el colaborador cumple con antigüedad mínima en el empleo equivalente a un mes (1 mes), entrega el bono.
6. El colaborador presenta el “Bono” en la Caja donde le habían separado el pedido, allí le

PROCEDIMIENTO GENERAL				Aprobado: 30/09/2013
Procedimiento De Entrega de Uniformes				Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-004	Aprobado por:		

entregan el comprobante de compra.

7. El mismo día que el colaborador realiza el “Bono” debe presentar en RRHH el ticket de compra.
8. El responsable de RRHH sella el Factura original y una copia de la misma con la leyenda “Beneficio Bono Calzado”, producto sin cambio ni devolución”. La copia sellada debe ser entregada al colaborador.
9. El responsable de RRHH de cada Tienda deberá adjuntar al comprobante de Anticipo la copia de la factura de la compra para ser archivada en el legajo correspondiente. Esta documentación se archivará por temporadas.
10. Solo se harán devoluciones de producto en el caso de rotura de prendas o fallas en las mismas. Motivo por el cual se deberá tomar una fotografía del producto dañado, presentándolo en las oficinas de RRHH donde se gestiona el Bono. De considerar que el reclamo es válido RRHH enviara la misma para su aprobación al departamento de Auditoria.

4 – ANEXOS

“Planilla de solicitud de uniformes”- Ejemplo

Capa Negra Modal								
Tiendas	XS	S	M	L	XL	Total	Valor Unitario	Imp Total
Unicenter								
Florida I								
Florida II								
Florida III								
Avellaneda								
DOT								
Rosario								
Córdoba								
Mendoza								
San Juan								
Tom								

PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013	
Procedimiento De Entrega de Uniformes		Versión: 1.1	
Sector:	RRHH	Elaborado por:	
Código:	PG-RH-004	Aprobado por:	

FORMULARIO AUTORIZACION RETIRO UNIFORME DE TRABAJO

CORDOBA,..... DE 2013

AUTORIZO A.....

A retirar las prenda que a continuación se detallan para ser usadas como Uniforme, las mismas

se entregan en carácter de comodato debiendo devolver, en caso de desvinculación, la totalidad de las mismas en perfecto estado

Queda debidamente Notificado

CANT	TALLE	DESCRIPCION (COLOR , MODELO ETC)

CONOCIMIENTO OF PERSONAL	RETIRO DEL EMPLEADO
FIRMA Y SELLO	<p>RECIBI CONFORME LAS PRENDAS ARRIBA MENCIONADAS.</p> <p style="text-align: center;">FIRMA</p> <p style="text-align: center;">ACLARACION</p>

PROCEDIMIENTO GENERAL			Aprobado: 30/09/2013
Procedimiento De Entrega de Uniformes			Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:	
Código:	PG-RH-004	Aprobado por:	



**BONO CALZADO
40% DE DESCUENTO**

Fecha:

Apellido y Nombre:

Legajo:

Cuil:

Empresa: FALABELLA

Sector:
Centro de
Costo:

3040

EAN

Descripción

Precio

TOTAL a Facturar

Autoriza RR.HH.

**Conforme
empleado**

Firma

Firma

Aclaración

Aclaración

Sólo se podrán adquirir las prendas admitidas por la Gerencia de Recursos Humanos.

Sobre el importe TOTAL del presente Bono se aplicará un 40% de descuento. El 60% restante se descontará como anticipo de haberes.

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Entrega de Uniformes		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-004	Aprobado por:		

5 – REGISTRACION CONTABLE

El saldo de la cuenta representa las obligaciones a pagar que la empresa tiene con sus proveedores por la compra de uniformes para el personal.

5.1 Registración solicitud y pago de Uniformes

¿Quién? RRHH Corporativo

¿Cuándo? Al cierre de cada mes.

¿Para? Reflejar el pago a proveedores por la entrega de uniformes.

¿Qué respaldo físico queda del movimiento? Formulario de solicitud de uniforme a RRHH Corporativo y formulario de entrega a los colaboradores.

¿A qué centro de costo se asigna? A3040 – Falabella Tienda Córdoba

¿Qué asiento genera?

- Cuando se realiza el pedido al proveedor:

412001133 Uniformes

210500101 Proveedores de gastos y otros

Por pedido de uniformes xx/20xx

	PROCEDIMIENTO GENERAL			Aprobado: 30/09/2013
	Procedimiento De Entrega de Uniformes			Versión: 1.1
	Sector:	RRHH	Elaborado por:	
	Código:	PG-RH-004	Aprobado por:	

- Pago de la obligación

210500101 Proveedores de gastos y otros
110101101 Banco XX Cta. Ctte

Por el pago de uniformes xx/20xx

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Capacitación		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-005	Aprobado por:		

1 - OBJETO

Establecer un procedimiento por escrito que permita conocer las distintas formas en que pueden capacitarse los miembros de la empresa, detallando las mismas y la forma de gestionarlas y controlarlas.

2 – DEFINICIONES

Capacitación, o desarrollo de personal: es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Concretamente, la capacitación:

- busca perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo,
- en función de las necesidades de la empresa,
- en un proceso estructurado con metas bien definidas

3 – DESARROLLO

3.1 Coordinación de capacitaciones

Las Capacitaciones que se dictan en Falabella pueden ser presenciales internas o externas, o vía e-learning. Cualquiera sea el tipo de capacitación las mismas son coordinadas por el área de capacitación de RRHH corporativo.

3.2 Capacitaciones Internas

Se denominan así a las capacitaciones dictadas por y para el personal de Falabella. Las mismas son dictadas dentro de la jornada laboral.

PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013	
Procedimiento De Capacitación		Versión: 1.1	
Sector:	RRHH	Elaborado por:	
Código:	PG-RH-005	Aprobado por:	

Quienes son los entrenadores deben investir el cargo de Jefes, Gerentes o personal del área de Capacitación de RRHH corporativo.

El costo de estas capacitaciones está constituido por:

- Materiales de trabajo
- Servicios de break

El empleado que formara parte de dicha capacitación deberá ser notificado vía e-mail y por cartelería como mínimo siete días corridos antes de la fecha dispuesta. La asistencia es obligatoria y debe ser confirmada por el Jefe directo del empleado a la oficina de RRHH de tienda.

Como prueba fehaciente de la asistencia del empleado a la capacitación se completa una planilla al inicio de la misma, que será firmada por cada colaborador. Dichas planillas serán archivadas mensualmente en el área de RRHH de cada tienda.

3.3 Capacitación Externa

Consisten en la contratación de Consultoras Externas a Falabella para dictar cursos dirigidos a los mandos medios.

La contratación de los mismos se basa en la programación anual de capacitación que el área corporativa tiene prevista para la tienda. Sin embargo si en la tienda se detecta la necesidad de capacitar a los empleados en una temática en particular puede solicitar al área corporativa la autorización de la misma.

En este último caso la operatoria es la siguiente: El Jefe de RRHH de Tienda analiza presupuestos y los envía vía e-mail al área de capacitación corporativa desde donde autorizaran o no dicha capacitación designando el presupuesto conveniente.

Como prueba fehaciente de la asistencia del empleado a la capacitación se completa una planilla al inicio de la misma, que será firmada por cada colaborador. Dichas planillas serán archivadas mensualmente en el área de RRHH de cada tienda.

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Capacitación		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-005	Aprobado por:		

3.4 Capacitación E-learning

Se trata de un Sistema de aprendizaje on-line a través del cual los colaboradores reciben distintas capacitaciones de acuerdo a la descripción del puesto que ocupan.

Cada tienda cuenta con un laboratorio e-learning para ofrecer a los colaboradores un espacio donde puedan acceder a su formación dentro de su horario laboral.

Al inicio de cada año a nivel corporativo se definen las capacitaciones a recibir por cada empleado. Algunas son designadas a todos los colaboradores y otras se designan según el puesto que ocupan.

El Jefe de RRHH de cada tienda informa vía e-mail a los Jefes de cada área las capacitaciones que deberán cumplir cada colaborador. Es responsabilidad de cada Jefe de área que las mismas sean llevadas a cabo en tiempo y forma.

A su vez el Jefe de RRHH de cada tienda debe informar al administrador de la plataforma cuando un colaborador cambia de puesto que cursos nuevos deben asignarle. Dicha comunicación se realiza a través de correo electrónico.

Quien monitorea el cumplimiento de cada capacitación es el administrador de la plataforma, quien ante un incumplimiento lo comunica por correo electrónico al Jefe de RRHH de cada tienda.

3.4 Objetivos de capacitación

Desde el área corporativa anualmente definen los objetivos de horas/capacitación para cada tienda y para cada colaborador de la misma.

La tienda recibe desde el área corporativa de capacitación todos los meses una planilla donde figuran la cantidad de horas por empleado. Dicha planilla cuenta con los espacios correspondientes para que desde el área de RRHH tienda completen las horas efectivamente realizadas de capacitación por cada colaborador. Al finalizar el mes el Jefe de RRHH de tienda debe reportar dicha planilla al área corporativa.

PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013	
Procedimiento De Capacitación		Versión: 1.1	
Sector:	RRHH	Elaborado por:	
Código:	PG-RH-005	Aprobado por:	

4 – ANEXOS

Planilla de Asistencia de Actividad					
Actividad:			Código de Actividad:		
Instructor:			Fecha:		
Lugar de Realización:			Hora Inicio:		
Proveedor:			Hora Finalización:		
Nº	Legajo	Nombre del Participante	Sector/Área/Tienda	Firma	DNI
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
Firma del Instructor:.....					

5 – REGISTRACION CONTABLE

El saldo de la cuenta representa las obligaciones a pagar que la empresa tiene por la contratación de Capacitaciones.

5.1 Registración Contratación

¿Quién? RRHH Corporativo

¿Cuándo? Al generar la Orden de Compra para cada Capacitación

¿Para? Reflejar el pago a proveedores por la contratación de Capacitación.

¿Qué respaldo físico queda del movimiento? Orden de Compra.

¿A qué centro de costo se asigna? A3040 – Falabella Tienda Cordoba

¿Qué asiento genera?

	PROCEDIMIENTO GENERAL			Aprobado: 30/09/2013
	Procedimiento De Capacitación			Versión: 1.1
	Sector:	RRHH	Elaborado por:	
	Código:	PG-RH-005	Aprobado por:	

- Contratación

412001151 Becas y Cursos de Capacitación
210500101 Proveedores de gastos y otros

Por Contratación Serv. Capacitación xx/20xx

- Pago de la Obligación

210500101 Proveedores de gastos y otros
110101101 Banco XX Cta. Ctte

Por el pago de Serv. Capacitación xx/20xx

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Liquidación		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-006	Aprobado por:		

1 - OBJETO

La tarea de liquidación de sueldo se realiza desde el área corporativa, con la necesaria participación del área de RRHH de cada tienda.

En el presente procedimiento se detallan las tareas de apoyo del área de RRHH de cada tienda.

2 – DEFINICIONES

Liquidación de sueldos: se trata del cálculo de la remuneración correspondiente a un trabajador que mantiene relación de dependencia con su empleador. Este cálculo se suele realizar de manera mensual y contempla el salario mínimo junto a los montos que se adicionan por disposición legal u otro motivo. La liquidación tiene en cuenta la asistencia, el tiempo trabajado, los eventuales premios y otros componentes.

3 – DESARROLLO

3.1 Liquidación mensual

Será responsabilidad exclusiva del equipo de RR. HH de tienda FALABELLA:

- Realizar seguimiento sobre las inasistencias de los colaboradores.
- Diariamente se realizan controles de Asistencia del día inmediato anterior revisando la paridad entre el sistema y las licencias informadas.
- Enviar en la planilla de anticipos correspondiente por mail al Coordinador de Liquidación con los anticipos a liquidar el segundo viernes de cada mes. Este envío deberá realizarse en una única planilla que contenga la información. Los meses siguientes al pago de Aguinaldo no se realizarán depósitos por anticipos de sueldos (Julio y Enero).
- Deberá enviar, como fecha límite, los días 19 de cada mes la planilla de ajustes de liquidación. En dicha planilla deberá constar el motivo y el monto del ajuste.

PROCEDIMIENTO GENERAL			Aprobado: 30/09/2013
Procedimiento De Liquidación			Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:	
Código:	PG-RH-006	Aprobado por:	

- Realizar los cambios de obras sociales informados por el colaborador que presenta información respaldatoria.
- Imprimir y entregar los recibos de sueldo. Los mismos se imprimen por duplicado entregando una copia al colaborador y archivando en la tienda la copia firmada por el empleado.
- El Jefe de RR. HH. será el único responsable de informar todas las modificaciones a realizar en el sistema de sueldos sobre sueldos, categorías, departamentos, jerarquizaciones, etc. Estas modificaciones deberán ser enviadas a través de la “Planilla de Cambios en el sistema de sueldos”
- Será responsabilidad del Jefe de RR. HH. la ratificación o rectificación del control de la pre liquidación generada por la tienda los días indicados según calendario mensual
- Será responsabilidad del Jefe de RR. HH. la ratificación o rectificación de la planilla de pago enviada por el Coordinador de Liquidación.
- Deberá enviar al Coordinador de Liquidación la Planilla de Vacaciones a fin de realizar la carga en el sistema de sueldos. El coordinador de liquidación enviara en formato pdf los comprobantes de vacaciones correspondientes, debiendo el equipo de RR. HH. de Tienda imprimir los mismos, notificar mediante de firma del cupón correspondiente a cada colaborador y archivarlo luego en su legajo.
- Jerarquizaciones, será responsabilidad del Jefe de RRHH realizar la presentación y envío de documentación pertinente para el alta en la obra social a el área corporativa correspondiente.
- Será responsabilidad del Jefe de RR. HH. mantener los legajos actualizados con los datos varios que presenten los colaboradores (certificados, jerarquizaciones, evaluaciones, sanciones, cambios de domicilio, vacaciones, formularios de permisos, cambio de obra social, novedades de grupo familiar, entrega ropa, etc)

3.2 Liquidación final

Será responsabilidad exclusiva del equipo de RR. HH. de Tienda:

- Informar al Coordinador de Liquidación sobre las desvinculaciones en tiempo y forma (despido, renuncia, abandono, etc.). La notificación deberá realizarla vía mail al Coordinador de Liquidación, debiendo adjuntar el telegrama escaneado. Recordatorio: La liquidación final debe estar a disposición del colaborador el 4 día hábil desde la fecha de baja. Los despidos se deben considerar hasta el día 20 de cada mes.
- Enviar al Coordinador de Liquidación la planilla de liquidaciones finales con las novedades a incluir en la liquidación del colaborador.
- Informar al Coordinador de Liquidación cualquier eventualidad o circunstancia sobre la desvinculación realizada, a fin de evitar inconvenientes futuros.
- El equipo de RR. HH de tienda deberá dar de baja al colaborador en la AFIP cumpliendo los plazos establecidos, 5 días corridos desde la fecha de baja.

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Liquidación		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-006	Aprobado por:		

- Hacer efectiva la entrega de documentación y cheque al colaborador.
- Será responsabilidad del Jefe de RR. HH archivar toda la documentación entregada al colaborador en el legajo.

3.3 Ingreso de nuevos colaboradores

Será responsabilidad exclusiva del equipo de RR. HH de tienda:

- Dar alta en AFIP.
- Solicitar al nuevo colaborador la documentación necesaria para su ingreso.
- Completar el legajo.
- Enrolar a los nuevos colaboradores en los relojes de fichada.
- Dar de alta el legajo en el sistema de sueldos.
- Controlar la documentación del legajo.

4 – ANEXOS

S/D

5 – REGISTRACION CONTABLE

El saldo de la cuenta representa las obligaciones a pagar que la empresa tiene con sus empleados por la prestación de sus servicios.

5.1 Registración Ajustes de Liquidación

¿Quién? RRHH Corporativo

¿Cuándo? Al momento del cierre de Liquidación.

¿Para? El pago del salario de los días efectivamente trabajados.

PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013	
Procedimiento De Liquidación		Versión: 1.1	
Sector:	RRHH	Elaborado por:	
Código:	PG-RH-006	Aprobado por:	

¿Qué respaldo físico queda del movimiento? Reporte de RRHH Tienda respecto a los ajustes del mes inmediato anterior.

¿A qué centro de costo se asigna? A3040 – Falabella Tienda Córdoba

¿Qué asiento genera?

- Devengamiento del Sueldo

412000101 Sueldos base

- 210850201 Sueldos por pagar*
- 210851001 Jubilación*
- 210851002 Jubilación Ley 19032*
- 210851003 ANSSAL*
- 210851007 OSDEPYM - OSDIC*
- 210851008 CASFEC*
- 210851009 FAECYS*
- 210851012 AGEC*

Por devengamiento sueldos xx/20xx

412001111 Cargas sociales

- 210851018 Cargas sociales a pagar*

Por devengamiento Cargas Soc. xx/20xx

- Registro de Ajustes Negativos

210850201 Sueldos por pagar

- 210851001 Jubilación*
- 210851002 Jubilación Ley 19032*
- 210851003 ANSSAL*
- 210851007 OSDEPYM - OSDIC*
- 210851008 CASFEC*
- 210851009 FAECYS*
- 210851012 AGEC*

412000101 Sueldos base

Ajustes sueldos xx/20xx

		PROCEDIMIENTO GENERAL		Aprobado: 30/09/2013
		Procedimiento De Liquidación		Versión: 1.1
Sector:	RRHH	Elaborado por:		
Código:	PG-RH-006	Aprobado por:		

210851018 Cargas sociales a pagar
412001111 Cargas sociales

Ajustes Sueldos xx/20xx

- Registros Ajustes Positivos

412000101 Sueldos base

210850201 Sueldos por pagar
210851001 Jubilación
210851002 Jubilación Ley 19032
210851003 ANSSAL
210851007 OSDEPYM - OSDIC
210851008 CASFEC
210851009 FAECYS
210851012 AGEC

Ajustes Sueldos xx/20xx

412001111 Cargas sociales
210851018 Cargas sociales a pagar

Ajustes Sueldos xx/20xx

- Pago del Sueldo

210850201 Sueldos por pagar
210851001 Jubilación
210851002 Jubilación Ley 19032
210851003 ANSSAL
210851007 OSDEPYM - OSDIC
210851008 CASFEC
210851009 FAECYS
210851012 AGEC
210851018 Cargas sociales a pagar
110101101 Banco XX Cta. Ctte

Por Pago de Pasivos Iniciales xx/xx/20xx

