



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

PROYECTO DE GRADO

**“Retención de talento de personal de fuerza de ventas de pinturerías
Pintecord ”**

Alumnos: AIMAR CAPRA, Gustavo Tomás
MIRANDA, Cristian Andrés

Docente Tutor: BELTRAMINO, Nicolás

Índice

Introducción	6
Presentación de la organización	7
Identificación de problemas y/o necesidades organizacionales	9
Objetivos.....	10
Justificación	11
Marco teórico.....	12
Remuneraciones dentro de un mercado laboral.....	12
Clasificación de remuneración	12
Teorías salariales	14
Determinación de salario	15
Retención de Personal.....	18
Tendencias del mercado	18
Retención de puestos claves	19
Herramientas para retener al personal	20
Rotación y pérdida de Recursos Humanos.....	24
Entorno general y específico.....	32
<i>Entorno General</i>	32
<i>Entorno Específico</i>	43
Metodología.....	47
Análisis e interpretación de datos	48
Diagnóstico.....	61
Propuesta de intervención	65
<i>Plan de incentivos</i>	65
<i>Plan de capacitación</i>	68
<i>Plan de carrera y desarrollo</i>	80
Evaluación de la propuesta de intervención.....	86
Resumen del trabajo.....	87
Bibliografía.....	88
Anexos	89

***“A nuestras familias, especialmente a nuestros padres
por todo el cariño, apoyo y comprensión que nos han brindado
en el recorrido de nuestra carrera.***

***A nuestro tutor y aquellos profesores que han colaborado
en nuestro desarrollo personal y profesional.***

***A Florencia y Carla por acompañarnos diariamente en
este proyecto y no dejarnos bajar los brazos”.***

**“Retención de talento de personal de fuerza de
ventas de pinturerías Pintecord ”.**



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y
fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del PROYECTO DE GRADO

**Integrantes: Aimar Capra, Gustavo Tomás y Miranda, Cristian Andrés.
Licenciatura en Recursos Humanos.**

Profesor Tutor del PG: Beltramino, Nicolás

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente:

Vocal:

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:

.....

.....

.....

.....

INTRODUCCIÓN

En el siguiente proyecto de grado se realizará un minucioso recorrido sobre la modalidad de trabajo de la cadena de pinturerías Pintecord S.R.L de la ciudad de Córdoba. Se presentará su situación actual considerando el entorno en el cual se encuentra inmersa, además de sus objetivos, organización, estructura, procesos de trabajo, actividades, funciones, dotación, entre otras.

Estamos convencidos de que el capital más importante que la organización posee es el recurso humano, capaz de marcar la diferencia entre el funcionamiento de una organización y otra.

Por tal motivo es que la finalidad de este proyecto será identificar necesidades y problemáticas de la gestión de recursos humanos que se analizarán pertinentemente en un diagnóstico, para proporcionar el desarrollo de una propuesta de intervención con la elaboración de un programa de retención de personal.

PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La Organización, objeto de nuestro trabajo, pertenece al sector de comercio de la provincia de Córdoba y está orientada a la venta por mayor y menor de pinturas y productos conexos y/o complementarios.

Su cartera de productos incluye líneas de hogar y obra, industria, automotor, construcción en seco y maderas.

Hace 32 años atrás, en 1982, abrió el primer local en Monseñor Pablo Cabrera. Básicamente orientado a la línea automotriz porque el mercado decorativo era muy competitivo y la empresa a esa altura era muy pequeña. Entonces fueron ganando competitividad, primero con la pintura para autos, luego para la industria y también para obras.

Sus competidores al momento de comenzar su actividad eran empresas las cuales aún se encuentran en el mercado, como Pinturerías Garin, Szumick, Pinturerías del Centro.

Por aquel entonces no había tantos comercios dedicados a la comercialización de pinturas como en la actualidad, y las que ya estaban no tenían el número de sucursales las que tienen hoy.

Ya una vez que la empresa disponía de varias sucursales en la ciudad, decide incorporar las líneas de pinturas para Hogar y Obra. Al pasar los años, el mercado se puso más competitivo por que las pinturerías que ya se encontraban comenzaron a expandirse a través de su red de sucursales. Las mismas buscaban posiciones estratégicas en la ciudad para ubicarse. De este modo comenzaron a coincidir en sectores, tanto así que los separaba solo una cuadra o se enfrentaban separadas por una calle.

Debido a esta situación, en el año 2000, y buscando diferenciarse a la competencia, se decidió reemplazar sus dos principales marcas (Alba y Tersuave), también comercializadas por sus competidores. De esta manera desembarcaron en Córdoba las marcas Sherwin Williams y PPG. Estas dos nuevas marcas no eran comercializadas en esta provincia aún, pero tuvieron gran éxito ya que su precio era competitivo y su calidad superior a lo conocido por los habitantes de esta región del país.

La estrategia tuvo su resultado esperado; logrando obtener el 30% de la cuota de mercado en el cual compite.

Ya en el año 2008, la empresa crea los espacios “Home”, un formato de comercio donde además de pinturas, se ofrecen productos para el “hágalo usted mismo”; construcción en

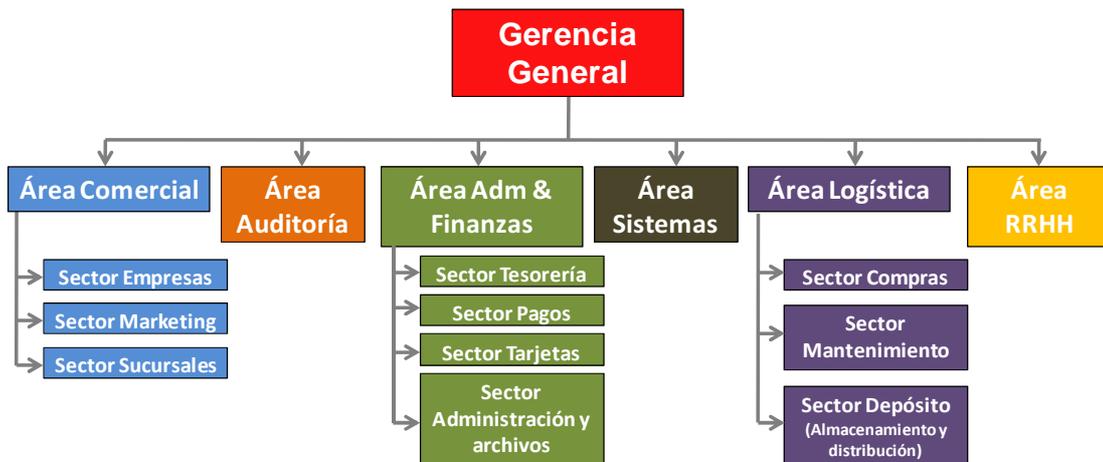
seco, carpintería, decoración, entre otros productos. La primera unidad reformada es la que funciona en el HiperCasa Libertad de barrio Poeta Lugones, la siguiente está en la misma cadena sobre avenida Sabattini y la nueva es en casa central de la pinturería en boulevard de Los Alemanes 3200.

Las principales marcas que comercializan en la actualidad son: Colorín, Sherwin Williams, PPG, Plavicon, Durlock, Titán, entre otras.

La empresa cuenta con una dotación de 140 empleados distribuidos de la siguiente manera:

- 90 en fuerza de venta (encargados, vendedores y cajeros)
- 50 empleados divididos entre el área Logística, área Técnica y Administración.

Presentamos a continuación, su estructura general plasmada en el siguiente organigrama y en el Anexo 1 se encuentran los organigramas de las Áreas de Comercial (Anexo 1.1), Logística (Anexo 1.2) y Administración (Anexo 1.3).



Identificación de problemas y/o necesidades organizacionales

En la empresa objeto de nuestro proyecto, se percibe la inexistencia de un plan de retención del personal de fuerza de ventas, que conjuntamente con las mejores propuestas salariales del mercado laboral generan la pérdida de recursos humanos valiosos para la organización. Esto es una gran preocupación para el director de la compañía, como así para los responsables de RR.HH y Fuerza de ventas por la pérdida del personal que se desempeña en puestos considerados claves dentro de la organización.

OBJETIVOS

Objetivo General

- Elaborar una propuesta para lograr fidelidad y retención del personal capacitado en la fuerza de ventas.

Objetivos Específicos

- Detectar los factores motivacionales existentes en la organización.
- Analizar y describir el sentido de pertenencia de los empleados.
- Analizar las causas de desvinculación.

JUSTIFICACIÓN

Nos decidimos a abordar esta temática considerando que es una falencia percibida por la organización, donde reconocen que existe una fluctuación de personal y no visualizan claramente una solución ya que desconocen herramientas de incentivo y desarrollo que pueden revertir o mejorar la situación actual.

Se puede contemplar el perjuicio que genera la salida del personal calificado para el área de ventas, cuya capacitación requirió de grandes esfuerzos por parte de la organización al tratarse de posiciones con alto grado de formación técnica.

MARCO TEÓRICO

REMUNERACIONES DENTRO DE UN MERCADO LABORAL

Entendemos por remuneración o salario, al pago que recibe de forma periódica el trabajador de parte de su empleador, por haber puesto su fuerza de trabajo a disposición del mismo. El término sistema de compensaciones incluye la estructura de remuneraciones (fijas y variables), incentivos (económicos y no económicos) y beneficios que dispone una empresa para retribuir el trabajo de su personal.

La administración de salarios puede definirse como el conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

La remuneración es uno de los aspectos de las condiciones de trabajo que influyen directamente en la vida diaria de los trabajadores. Desde hace muchos años, los distintos organismos de trabajo han dispuesto sus esfuerzos en torno al nivel de los salarios, luchando constantemente por establecer normas que garanticen y protejan el derecho de los trabajadores a percibir un salario justo. Según la Constitución de la OIT (Organización Internacional del Trabajo- 1919) "la garantía de un salario vital adecuado" es uno de los objetivos cuya consecución es más urgente.

CLASIFICACIÓN DE REMUNERACIÓN

La remuneración puede clasificarse acorde a las siguientes categorías:

- *Por el medio utilizado para el pago*
 1. Salario en moneda: son los que se pagan en moneda de curso legal, es decir, los que se pagan en dinero efectivo.
 2. Salario en especie: es el que se paga en productos, servicios, habitación, etc. En Argentina "el pago podrá hacerse parcial y excepcionalmente en especie hasta 30% (treinta por ciento), siempre que estas prestaciones sean apropiadas al uso personal del trabajador y de su familia, y que se les atribuya de una forma justa y razonable".
 3. Pago mixto: es el que se paga una parte en moneda y otra en especie.

- *Por su capacidad adquisitiva*

1. Salario nominal: representa el volumen de dinero asignado en contrato individual por el cargo ocupado. En una economía inflacionaria, si el salario nominal no es actualizado periódicamente, sufre erosión (no puede soportar todas las necesidades del trabajador).
 2. Salario real: representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con aquel volumen de dinero y corresponde al poder adquisitivo, es decir, el poder de compra o la cantidad de productos o servicios que puede adquirir con el salario. De este modo, la sola reposición del valor real no significa aumento salarial: "el salario nominal es alterado para proporcionar salario real equivalente en el anterior", de aquí proviene la distinción entre reajuste del salario (reposición del salario real) y el aumento real del salario (crecimiento del salario real).
- *Por su capacidad satisfactoria:*
1. Individual: es el que basta para satisfacer las necesidades del trabajador.
 2. Familiar: es el que requiere la sustentación de la familia del trabajador.
- *Por su límite*
1. Salario mínimo: según el código laboral: aquel suficiente para satisfacer las necesidades normales de la vida del trabajador consistente en:
 - o Alimentación límite
 - o Habitación
 - o Vestuario
 - o Transporte
 - o Previsión
 - o Cultura y recreaciones honestas
 2. Salario máximo: es el salario más alto que permite a las empresas una producción costeable.
- *Por razón de quien produce el trabajo o recibe el salario:*
1. Salario personal: es el que produce quien sustenta la familia, normalmente el padre.
 2. Salario colectivo: es el que se produce entre varios miembros de la familia que sin grave daño puedan colaborar a sostenerla, como por ejemplo: el padre, la madre y los hermanos mayores de 16 años.

3. De Equipo: Es el que se paga en bloque a un grupo de trabajo, quedando a criterio de este equipo la distribución de los salarios entre sí.

- *Por la forma de pago*

1. Por unidad de tiempo: es aquel que solo toma en cuenta el tiempo en que el trabajador pone su fuerza de trabajo a disposición del patrón.
2. Por unidad de obra: cuando el trabajo se computa de acuerdo al número de unidades producidas

TEORÍAS SALARIALES

Es importante considerar las diversas teorías referidas a los salarios, aunque ninguna logró explicar por completo el complejo sistema:

- Teoría de los ingresos: Adam Smith (1776) publicó la obra titulada Riqueza de las Naciones. En la misma, consideraba a los salarios dependientes de la riqueza. Según su teoría, la demanda de la mano de obra aumenta en la medida en que patronos o empleadores obtengan mayores ingresos. Sin embargo, el factor más importante de la elevación de los salarios no lo constituye la cuantía de la riqueza nacional, sino el continuo aumento de esa riqueza.
- Teoría de la subsistencia: Desarrollada en 1817 por David Ricardo, quien plantea que el precio natural de la mano de obra es el que permite a los trabajadores "subsistir y perpetuar su raza", sin incrementos ni disminuciones. A su vez, el precio de mercado de la mano de obra es igual al precio que resulta del juego natural de las fuerzas de la oferta y la demanda.
- Teoría del fondo de salario: Jhon S. Mill (1848) sostiene que los salarios dependían fundamentalmente de la oferta y la demanda de trabajo. Para él, el trabajo era una mercancía como cualquier otra, sujeta a la ley de la oferta y la demanda, que se ofrecía y se adquiría en el mercado, en el cual la oferta se componía del número de obreros en condiciones de trabajar, en tanto que la demanda la formulaban los dueños del capital.
- Teoría de Marx: En su libro El capital, Karl Marx (1867) plantea que lo que el patrón le paga al obrero por su actividad o servicio, no es realmente el valor del trabajo, sino el valor de su fuerza de trabajo. Según Marx, el capitalista remuneraba al trabajador de manera que pudiese subsistir. Incorpora el concepto de plusvalía entendiendo al

mismo como la diferencia entre el valor de las mercancías producidas y el valor de la fuerza de trabajo que se haya utilizado. La remuneración era la necesaria para que el trabajador pueda sobrevivir y retomar su actividad el día siguiente.

- Teoría de la oferta y la demanda: la misma sostiene que el nivel de los salarios depende fundamentalmente de la oferta y la demanda de la mano de obra. Es decir que, en la medida en que abunde la mano de obra, los salarios serán relativamente bajos, en tanto que si escasea, los salarios serían relativamente más altos.
- Teoría de los salarios altos: expuesta por Henry Ford (1915), establece que los salarios altos inducen a un mayor consumo, esto es, generan una mayor capacidad de compra por parte de los asalariados y de la población en general.

DETERMINACIÓN DE SALARIO

La determinación de los salarios es compleja, ya que muchos factores y variables interrelacionados ejercen efectos diversos sobre los salarios. Entre los principales aspectos que afectan la determinación y los cambios en el nivel general de los salarios de una organización se encuentran:

- Los salarios pagados por trabajo comparable en otras firmas en el mercado.
- La capacidad de pago de la empresa.
- El coste de vida.
- Reglamentaciones legales.
- Sindicatos, es decir, el poder o influencia de los sindicatos que pueden impactar sobre la determinación de salarios.

Además de las fuerzas recientemente mencionadas, la determinación de los salarios estará condicionada por los objetivos de la organización en general y los del sistema de compensaciones en particular. Un sistema de administración de remuneraciones y beneficios suele perseguir los siguientes objetivos:

- Adquisición de personal calificado: los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral, y en ciertos casos establecer un incentivo adicional para atraer a quienes trabajan en otras compañías.
- Retener empleados actuales: plantear la política de remuneración de manera que sea competitiva, previniendo entre otras cosas, los altos índices de rotación y/o la rotación en personal de puestos claves.

- Garantizar la igualdad: Nos referimos a la necesidad de establecer un sistema de retribución justo y equitativo interna y externamente. Aspecto que ya hemos mencionado anteriormente.
- Alentar el desempeño adecuado: El desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.
- Controlar los costos: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga a su fuerza laboral a costos adecuados. Además, se debe considerar los costes del proceso de selección, inducción, capacitación y otros normalmente ocultos, pero no por eso menos importantes como la disminución de la productividad, empeoramiento del clima laboral, posible pérdida de los conocimientos, clientes y potencial de quien parte.
- Cumplir con las disposiciones legales: la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico, que debe ser cumplido con un programa adecuado de compensaciones.

En definitiva, es de vital importancia comprender que, más allá de las consideraciones que incumben para la determinación de salarios, se deben tener en cuenta las distintas percepciones acerca del significado de salario. Para los empleadores el salario representa un costo, debido al dinero que debe erogarse; y medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores simboliza el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado. Por lo tanto, el dinero como factor retributivo, no es el principal generador de motivación, ya que, si consideramos los principios de la teoría de necesidades de Herzberg, sólo la satisfacción de necesidades de estima y autorrealización genera motivación.

Para que una empresa logre posicionarse favorablemente dentro del mercado laboral, es imprescindible considerar todos aquellos aspectos mencionados, los cuales se utilizan como guía para alcanzar un planteo racional de retribuciones. Una vez logrado esto, y según la teoría de William M. Mercer (2000) quien nos dice que... "la compensación es el elemento que permite a la organización atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado, satisfacer sus necesidades materiales, de seguridad y de ego o estatus...", se podrá obtener una ventaja competitiva ofreciendo el máximo nivel de satisfacción de las necesidades del empleado, procurando no generar excesivos costos para la empresa.

Cuando el empleado está insatisfecho con la compensación, comienza a perder interés por el puesto, lo que puede ocasionar rotación, ausentismo, etc., aspectos sumamente negativos para la organización.

Si enfatizamos en aquellos factores determinantes del salario inherente al mercado laboral, debiéramos considerar:

- La oferta y demanda de trabajo en el mercado

La empresa debe estar alerta al equilibrio entre oferta y demanda dentro del mercado para la determinación del salario, cuando la oferta de mano de obra es escasa en relación al capital, la tierra y los demás factores de producción, los empresarios compiten entre sí para contratar a los trabajadores, por lo que los salarios tienden a aumentar. Mientras que cuando la oferta de mano de obra es relativamente abundante y excede la demanda, la competencia entre los trabajadores para conseguir uno de los escasos puestos de trabajo disponibles tenderá a reducir el salario medio.

- Niveles de producción.

Los salarios tienden a aumentar cuando crece la productividad. Ésta depende en gran medida de la situación socio-económica en la cual esté inmersa la organización. En la medida que las empresas produzcan mayores volúmenes, sin adquirir nuevas tecnologías, deberán incorporar nuevo personal, lo cual generará mayor demanda y, por consiguiente, la elevación de la media del salario.

- Valores establecidos por Convenio Colectivo de Trabajo y poder de negociación

La negociación colectiva en la empresa o en el sector y un diálogo social tripartito en el plano nacional son las mejores vías para determinar el nivel de los salarios y resolver conflictos potenciales. Bajo esta consideración, la determinación salarial dependerá, en gran medida, de la capacidad de negociación de la empresa con entidades gremiales.

Para finalizar, debemos considerar que las compensaciones son elementos esenciales o importantes tanto en el grado competitivo de la empresa, como en las relaciones de la organización con los trabajadores. En tal sentido, la remuneración ofrecida por una organización puede ser el factor para conseguir un Recurso Humano e inclusive para mantenerlo en el tiempo, creando una ventaja competitiva en el mercado.

RETENCIÓN DE PERSONAL

TENDENCIAS DEL MERCADO

De acuerdo al Reporte de Negocios Internacional de Grant Thornton International realizado en el año 2008, tres de cada cuatro empresarios argentinos aseguró estar más enfocado en encontrar y retener personal, respecto del año anterior. Así mismo, el estudio reveló que la escasez de personal y el creciente reconocimiento de la importancia de la gente para lograr la competitividad están llevando a las empresas del sector privado a adoptar políticas activas en materia de reclutamiento y retención.

En la Argentina, el 78 por ciento de las empresas encuestadas afirmó estar más enfocado en encontrar y retener empleados que el año anterior.

Globalmente, la encuesta encontró que el 59 por ciento de las empresas del sector privado están más enfocados en estos temas que un año atrás.

En materia de estrategias de retención de personal clave, las más utilizadas por las empresas argentinas son entrenamiento y apoyo a personal con potencial de liderazgo, con 55 por ciento; monitoreo de las percepciones de los empleados, y toma de acciones en función de los resultados, con 45 por ciento, y políticas de flexibilidad laboral, incluyendo medias jornadas, horarios flexibles, trabajo desde el hogar, con 44 por ciento.

Las encuestas realizadas por la misma consultora en los años subsiguientes no hacen referencia directa a la retención de personal, sin embargo es importante mencionar que en el año 2010, 54 de las 370 empresas argentinas encuestadas indicaron que en los últimos 12 meses sus negocios habían puesto especial énfasis en el desarrollo de habilidades y competencias de su personal actual con el objetivo de estar preparados para cuando la economía mejore. Dicho esfuerzo no valdría la pena si los empleados capacitados se desvinculasen de la empresa, es por ello que las compañías deberían desarrollar un sistema de retención de personal que posibilite recuperar la inversión realizada y asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

RETENCIÓN DE PUESTOS CLAVES

Están quienes afirman que es inevitable la renovación de la plantilla y que ésta puede favorecer las promociones internas y/o la incorporación de personal con nuevas ideas y formas de trabajo que fomenten el cambio y la mejora de las prácticas instauradas. Es por ello que muchas empresas optan por desarrollar planes de retención poniendo especial énfasis en la conservación de su personal clave o keypeople.

Según afirma Martha Alles, (2005) en su libro, de acuerdo a la perspectiva de la empresa “las personas más importantes son las que ocupan puestos críticos y, desde el punto de vista de la valuación de los individuos, serán aquellas especialmente *brillantes*. Como consecuencia, la empresa deberá intentar prestar atención a ambos grupos intentado hacer coincidir a las personas más brillantes con los puestos más críticos.”

En muchas ocasiones las empresas desarrollan planes de retención de personal sólo para este grupo de personas, sin embargo esto también puede ser contraproducente. Como consecuencia muchos autores sugieren el desarrollo de un plan de retención para todo el personal poniendo especial énfasis en la retención de las posiciones críticas.

Para lograr que la empresa detecte la necesidad de identificar y retener personal que ocupa puestos claves, podemos utilizar la *filosofía del capital intelectual*.

En el libro *El capital intelectual*, Annie Brooking, (1997) plantea que “El capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

1. Activos de mercado: Incluye el potencial derivado de los bienes inmateriales de una organización que guardan relación con el mercado, como es el caso de la clientela y su fidelidad, las marcas y los canales de distribución.
2. Activos de propiedad intelectual: Se refiere al knowhow e incluye las patentes, las fórmulas y los secretos de fabricación.
3. Activos centrados en el individuo: Se refiere a las cualificaciones del hombre, sus competencias.
4. Activos de infraestructura: Se refiere a las tecnologías, metodologías y procesos que permiten el funcionamiento de la organización.”

Desde la perspectiva del punto tres, el término Capital Intelectual hace referencia a la riqueza que se puede tener en una fábrica, empresa o institución en relación con la cualificación del personal que allí trabaja. El término capital humano representa entonces

al valor que el número de empleados (de todos los niveles) de una institución supone de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades. El capital humano de una empresa es sin duda alguna uno de los elementos más importantes a la hora de evaluar los rendimientos generales de la misma y es por ello que debe fomentarse su desarrollo y, a su vez, su cuidado y conservación.

Es por ello que definimos al personal valioso como uno de los *factores claves de éxito* de la estrategia empresarial ya que el mismo otorga valor agregado al proceso a través su conocimiento, experiencia y habilidades.

Ross (2001) afirma: *“El análisis de este factor clave de éxito puede desprender una serie de indicadores:*

- *Rotación de personal*
- *Presupuesto en formación de personal como un porcentaje de la rotación*
- *Porcentaje de empleados que rotan desde o debido a la cooperación con los socios*
- *Capacidad de utilización*
- *Presupuesto para la investigación y desarrollo”.*

HERRAMIENTAS PARA RETENER AL PERSONAL

“En ocasiones, cuando un empleado anuncia que se retira porque tiene una oferta de la competencia, se le hace una contraoferta, que supera al salario (y a veces también el nivel del puesto y las responsabilidades) de la propuesta proveniente del exterior. Esto ocasiona muchos inconvenientes y problemas, por ejemplo:

- *Desajustes en las compensaciones de la compañía*
- *Promesas que luego no se pueden cumplir*
- *Fracaso en la retención del empleado*
- *Efecto contagio: los empleados pueden considerar oportuno presionar con una oferta exterior para mejorar sus condiciones laborales.*

En la mayoría de los casos, la existencia de planes de carrera, promoción o sucesión no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse en la compañía o irse. Sin embargo cuando la posibilidad de cambiar de empresa se presenta, puede ser un elemento de comparación entre las ofertas.

La contraoferta solo podrá realizarse si las nuevas condiciones de trabajo que se proponen al empleado estaban previstas de algún modo en los planes de carrera o sucesión, es decir que solo representaría para la empresa adelantar unos meses algo que de todos modos estaba en sus planes. En caso contrario, cuando la única razón para el ofrecimiento es la retención del empleado a cualquier precio, será negativo para la organización y una mala señal para los demás empleados". Martha Alles, (2006).

En un mercado tan competitivo como el actual, no existe una única vía para retener al personal. Se trata entonces, de que las empresas sepan analizar las oportunidades y amenazas de su entorno junto con sus propias fortalezas y debilidades, y que puedan desarrollar aquellas herramientas que más se ajusten a sus necesidades.

No existen recetas efectivas para todos los casos; cada empresa es diferente en su cultura, procesos, personal que la integre, incluso la misma empresa, a medida que va transcurriendo el tiempo, puede cambiar.

Se trata entonces de desarrollar una política lo suficientemente flexible para incluir los diferentes tipos de incentivos y para reconocer el valor estratégico de los recursos claves de la empresa, sin degradar el buen desempeño de otros.

Algunas de las herramientas que favorecen a la retención de personal son:

- Planes de carrera, promoción o sucesión: Entendemos por plan de carrera, al *"Proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas. Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes. Las empresas deben ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que se puedan satisfacer las necesidades de ambos". Wayne Mondy, (1997).*

Se trata de una estrategia que ayuda a la eficiente asignación de las personas en futuros puestos de trabajo, planificando el orden y los movimientos de los individuos en la organización. *"En la mayoría de los casos, la existencia de planes de carrera, promoción o sucesión no constituye un elemento decisivo para que un empleado decida quedarse en la compañía o irse. Sin embargo cuando la posibilidad de cambiar de empresa se presenta, puede ser un elemento de comparación entre las ofertas. Martha Alles, (2005).*

- Buena relación con el jefe directo: La relación con el superior inmediato es quizás el factor decisivo a la hora de quedarse o irse de una organización. Como consecuencia

debe trabajarse sobre los estilos de liderazgo y gestión de quienes tienen personal a cargo.

- Efectivo proceso de reclutamiento y selección: Es importante conocer dónde está o puede estar el perfil requerido y cómo vamos a evaluar a los candidatos para asegurarnos que el elegido es el que la empresa necesita, que no quiere decir que sea “el mejor” sino el “más adecuado” a las necesidades específicas y a un entorno concreto.

Generalmente, al momento de seleccionar un colaborador, las empresas ponen énfasis en evaluar si las competencias y aptitudes actuales de los candidatos coinciden con el perfil solicitado. Sin embargo es necesario identificar también sus expectativas en el mediano o largo plazo; expectativas de formación, crecimiento y desarrollo. Al conocer de antemano sus deseos, podremos prever cómo retenerlo en caso de que cubra las expectativas de la empresa.

- Planificación del proceso de inducción: Dicho proceso debe incluir en primer lugar una introducción a la empresa, su historia, su cultura y sus procesos. En segundo lugar, debe incluir una introducción al área y puesto de trabajo donde la persona desempeñará sus funciones habituales. Es importante mencionar, que el proceso de inducción debe ser el primer paso en el proceso de fidelización de la persona con la empresa. Así mismo, debe mencionarse cuáles son las políticas de la empresa en relación al desarrollo de carrera, los beneficios e incentivos no remunerativos, entre otros.
- Conocer al personal para individualizar los incentivos: Al momento de desarrollar los planes de incentivos para el personal, es necesario que quienes lo diseñen contemplen las similitudes y diferencias del personal. Es recomendable que el plan sea lo suficientemente amplio como para abarcar a todo el personal pero que permita cierta flexibilidad para adaptarse a las diferentes necesidades, expectativas y factores motivacionales de cada empleado en particular.
- Remuneración variable:
- Beneficios no remunerativos
- Empowerment: Su traducción al español es potenciación o empoderamiento y se refiere al hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. El empowerment implica una nueva forma de gerenciar en la que se comparte cierta autoridad y poder de superiores con los subordinados.

Entre los principales beneficios de implementar esta herramienta como afirma Harold Koontz, (2004), se encuentran:

- “Mejora el desempeño de los equipos de trabajo
 - Genera mayor nivel de productividad y producción de iniciativas sobre hechos concretos
 - Incrementa la satisfacción de los clientes
 - Se logra un mejor desempeño frente a la competencia.
 - Trata de corregir excesiva centralización de los poderes en la empresa.
 - Promueve la colaboración y participación activa de los integrantes de la empresa.
 - Potencia el trabajo en equipo y la toma de decisiones inmediatas ante cambios en el medio ambiente de la empresa
 - Favorece la rápida toma de decisiones
 - Involucra al personal para ofrecer calidad al cliente
 - Mejora los servicios
 - Faculta al empleado para tomar decisiones
 - Motiva al personal a sentirse tomado en cuenta y que es parte importante en las actividades.
 - Favorece a la retención del personal.”
- Comunicación eficaz: Se trata de establecer canales de comunicación de fácil utilización, con el objetivo de que los empleados expresen inquietudes, dudas, propuestas de mejora y reciban por esa misma vía respuestas en el corto o mediano plazo. La empresa debe, a su vez, aprovechar dichos canales para identificar las causas que puedan provocar que los empleados tomen la decisión de desvincularse de la empresa.

ROTACIÓN Y PÉRDIDA DE RECURSOS HUMANOS

Hay quienes afirman que el destino de un país está en manos de sus habitantes, su conocimiento, sus habilidades, sus esfuerzos y sin lugar a dudas la motivación constituye un arma poderosa para lograr importantes resultados que satisfagan a cada persona en particular, a la organización a la que pertenecen y a su país en general. Es conocido que las personas constituyen el recurso más valioso que tiene un país por lo que hay que saber potenciarlo al máximo. Por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral de una organización que afectan el desempeño de la misma, hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación de personal, que genera pérdida de recursos valiosos para la organización.

Generalmente, detrás de la pérdida de personal se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, y esto a su vez está influenciado con un conjunto de aspectos vinculados, en muchos casos, a una insuficiente gestión de recursos humanos.

Uno de los problemas que frecuentemente se presentan en algunos de los sectores de la economía es la inestabilidad, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se agudiza cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante.

Una de las causas que puede generar la salida del personal en la organización es la insatisfacción laboral, sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandante. Se establece así una competencia entre oferta y demanda donde el trabajador es quien tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección.

Según Robbins (2000) la satisfacción es la diferencia entre la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debieran recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se siente satisfecho se encuentran: trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones adecuadas, buenos compañeros de trabajo, etc.

Una de las formas de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización, lo cual comienza con la búsqueda de otro empleo y culmina con la renuncia al aparecer la nueva propuesta laboral.

Ligado a la satisfacción esta la motivación, cabe aclarar que no son directamente proporcionales dichas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal. Relacionado con la motivación está la necesidad, cuando la misma está insatisfecha se crea una tensión en la persona que generan impulsos buscando metas que cuando se alcancen, la necesidad quedará insatisfecha.

Son muchas las teorías en relación a la motivación, y todas ellas han sido utilizadas para intentar explicar el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Una de las teorías fue la expuesta por Stacey Adams, la teoría de la equidad. Dicha teoría pretende explicar el efecto que tiene sobre la motivación, la comparación que los individuos hacen sobre su situación (en término de los aportes que hacen y los beneficios que reciben) y la situación de otras personas o grupos que se toman como referencia.

La fluctuación laboral refleja los movimientos de entrada y salida definitivos de los trabajadores de una organización durante un periodo de tiempo. Las salidas pueden ser por diversas causas, pero podemos agruparlas de la siguiente manera:

1. Bajas biológicas; son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas.
2. Bajas socialmente necesarias.
3. Bajas por motivos personales.
4. Bajas por motivos laborales, depende de la organización.
5. Bajas por decisión de la propia empresa.

Las salidas que ponen de manifiesto una ineficiente gestión de recursos humanos son las relacionadas con los motivos personales y laborales, aunque en algunas de las organizaciones existe una tendencia a reflejar estas salidas como decisiones del trabajador, ocultando el verdadero motivo de la salida. En otros casos es el propio trabajador el que oculta el motivo real de su salida con el único fin de poder marcharse lo más rápido posible.

Una de las causas más comunes que, desde el punto de vista laboral, han aumentado la rotación laboral en nuestras organizaciones en los últimos años, es la relacionada con el contenido del trabajo y los salarios. Cuando esta relación no se corresponde, el trabajador tratará de buscar una solución a esta situación dentro o fuera de su centro laboral. Otra de

las causas que comúnmente traen aparejadas salidas de trabajadores son las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado, hace que este se sienta insatisfecho y, en casos extremos, conduce a la rotación laboral.

Otro motivo que podemos mencionar es cuando los trabajadores consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos, sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos.

En algunos casos también se reflejan las pocas posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad y también inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Así mismo, los escasos beneficios, servicios y prestaciones que se les brinda por pertenecer a la entidad en cuestión.

Los motivos personales más frecuentes lo constituyen los problemas con la vivienda, la carencia de círculos infantiles que garanticen el cuidado de los niños, la atención a familiares enfermos, las salidas del país, lejanía del centro de trabajo y problemas con el transporte.

Se dice que la fluctuación de personal puede ser real o potencial. La primera es la salida consumada ante la cual no se puede tomar ninguna medida, pues el trabajador ya se ha marchado. El segundo tipo de salidas está relacionado con el deseo latente del trabajador el cual no se ha hecho efectivo por no haber encontrado aquel empleo que reúna los requisitos que está buscando. Por lo tanto es importante dirigir los esfuerzos a las fluctuaciones potenciales.

Por lo general, la fluctuación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre las admisiones y los retiros con relación al número promedio de trabajadores de la organización, en el curso de cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter de predicción como es el caso de las fluctuaciones potenciales antes mencionadas.

La rotación en la Organización vista como sistema:

Como todo sistema abierto, la organización se caracteriza por el flujo incesante de recursos necesarios para desarrollar sus operaciones y generar resultados.

En ese proceso es necesario obtener un feedback, es decir, tener mecanismos de control de retroacción o retroalimentación capaces de controlarse y autorregularse, para garantizar un equilibrio dinámico y constante.

En la actualidad uno de los problemas que preocupa al área de recursos humanos es el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros del personal deben ser compensados con nuevas admisiones o con la redistribución de las tareas del puesto vacante a fin mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema.

Este flujo de entradas y salidas se llama turnover. En toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa (conservación del sistema).

Lo ideal es que la organización se dote de nuevos recursos según las necesidades de personal de la misma, para impulsar las operaciones y acrecentar los resultados.

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

Índice de Rotación de personal:

Relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización. Si el índice es muy elevado, representa demasiada fluidez y falta de estabilidad en la empresa.

Rotación es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Según su grado de intencionalidad, la rotación puede ser involuntaria o voluntaria. Será esta última la que represente un problema para las organizaciones.

Este tipo de rotación voluntaria supone otros efectos, costos directos para la organización tangibles como intangibles.

Los costos tangibles son los asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto.

En cuanto a los intangibles podemos enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales.

Con el objetivo de obtener datos estadísticos se pueden utilizar los siguientes índices:

1. En el cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de RRHH, se utiliza la ecuación:

Índice de rotación de personal = $A + D / 2 * 100 / PE$

Donde: A= admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas).

D= desvinculaciones del personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo considerado.

PE= promedio efectivo del periodo considerado que puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

2. Cuando se trata de analizar pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones (entradas) sino las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la institución o por parte de los empleados:

Índice de rotación de personal = $D * 100 / PE$

3. Cuando se trata de analizar las pérdidas y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados, y se ignoran por completo los causados por la organización.

Índice de rotación de personal = $D * 100 / (N1 + N2 + \dots + NN / 2)$.

Donde:

D = desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse;

N1 + N2 + ... + Nn = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

4. Cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamento o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor -la organización-, cada subsistema debe tener su propio cálculo del índice de rotación de personal, según la ecuación:

Índice de rotación de personal = $(A + D / 2 + R + T) / PE * 100$

Donde:

A= personal admitido

D= personal desvinculado

R= recepción de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o secciones) T= transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o secciones).

Entrevista de desvinculación de personal

Existe lo que se denomina la entrevista de desvinculación; esta herramienta es utilizada como el medio principal de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada por la organización. Suele ser el principal medio para determinar las causas de la rotación de personal.

La entrevista de desvinculación trata de darle cobertura principalmente a los siguientes aspectos: verificación de motivo básico de desvinculación, opinión del empleado sobre la empresa, el cargo que ocupa en la organización, el jefe directo, su horario de trabajo, las condiciones físicas ambientales dentro de las cuales desarrolla su trabajo, los beneficios sociales concedidos por la organización, su salario, las relaciones humanas existentes en su sección, las oportunidades de progreso que sintió dentro de la organización, la moral y la actitud de sus colegas de trabajo, las oportunidades que encuentran en el mercado de trabajo.

Los datos recogidos en las entrevistas de desvinculación pueden ser tabulados por la sección, departamento, división o por cargo, para la mejor localización de los problemas existentes.

Costos de la rotación de personal

Involucra una serie de costos primarios y secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1.- Costos de reclutamiento y selección:

- Gastos de emisión y de procesamiento de solicitud del empleado;
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección;
- Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, honorarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.;
- Gastos de mantenimiento de las secciones de servicios médicos;

2.- Costos de registro y documentación:

- Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal; gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.

3. - Costos de integración:

- Gastos de la sección de entrenamiento, divididos por el número de empleados metidos al programa de integración;

- Costos del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.

4. - **Costos de desvinculación:**

- Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado, divididos por el número de empleados desvinculados.
- Costo de la entrevista de desvinculación.
- Costo de las indemnizaciones.
- Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, salario proporcional, aviso previo.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

1.- **Reflejos en la producción:**

- Pérdida de la producción causada por el vacío dejado por el empleado desvinculado, mientras no es substituido;
- Producción generalmente inferior - por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo;
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de los compañeros.

2.- **Reflejos en la actitud del personal:**

- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está retirándose transmite a sus compañeros;
- Imagen, actitudes y predisposiciones que el empleado que está iniciando transmite a sus compañeros;
- Influencia de los dos aspectos mencionados anteriormente sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe;
- Influencia de los aspectos mencionados anteriormente sobre la actitud de los clientes.

3. - **Costo extra-laboral:**

- Gastos del personal extra y horas extras necesarias para cubrir el vacío existente o para cubrir la deficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción causada por la deficiencia inicial del nuevo empleado;
- Tiempo adicional del supervisor que se emplea en la integración y en el entrenamiento del nuevo empleado.

4. - **Costo extra-operacional:**

- Costo adicional de energía eléctrica, debido al índice reducido de producción del nuevo empleado;
- Aumento de errores, repeticiones y problemas del control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

5.- **Costo extra-inversión:**

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, reducido en razón de los cargos existentes o a los recién admitidos que están en periodo de ambientación y de entrenamiento;
- Aumento del volumen de salarios pagados a los nuevos empleados y, consecuentemente, de reajustes de todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta, lo que intensifica la competencia y lleva la oferta de salarios iniciales al mercado de recursos humanos.

6.- **Pérdidas en los negocios:**

La imagen y los negocios de la empresa pueden sufrir deterioro por la deficiente calidad de los productos en razón de la inexperiencia de los empleados.

Obviamente, los cálculos de los costos primarios y secundarios de rotación de personal podrían tener mayor o menor influencia, de acuerdo con el nivel de interés de la organización. Más que un simple resultado numérico y cuantitativo de tales costos, lo que realmente interesa es la concientización, por parte de los dirigentes de las organizaciones, de los reflejos profundos que la rotación elevada de recursos humanos puede traer no solo para la empresa, sino también para la comunidad y para el propio individuo.

ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

Entorno General

1) Factor Económico

Para la Industria de la pintura según lo relevado a los principales responsables de la empresa, la devaluación del peso argentino en 2001, por un lado perjudicó a las empresas que importaban su materia prima de otros países o en algunos casos el producto terminado ya que muchas pinturas son producidas en Brasil, al resultar más caro debido a la convertibilidad peso – dólar. Y por otro lado se fomentó la industria nacional, la cual provee de insumos en nuestro país.

A partir de la devaluación antes mencionada, el nivel de actividad económica mostro un retroceso importante respecto a años anteriores. En 2003, la situación ya fue otra y el PBI argentino mostró un fuerte salto porcentual impulsado esencialmente por los sectores productores de bienes, en especial por la industria y la construcción. Esta última teniendo un gran impacto en la industria que estamos analizando por ser un importante proveedor de la misma.

En los años sucesivos la actividad económica siguió en crecimiento bajo el impulso de la actividad fabril y la construcción como dos motores importantes en la economía, y en el 2005 se suma el agro como elemento dinamizador, impactando positivamente en el crecimiento de las ventas de pinturas.

Esta tendencia de la economía, duró hasta el 2009 donde la economía sufrió un sensible retroceso a causa de la crisis financiera desatada a nivel mundial. Esto no duró mucho tiempo ya que en 2010, el nivel de actividad volvió a acelerarse con creces y marcando record de expansión en términos porcentuales.

En 2012, en medio de las turbulencias que enfrentaban las naciones más poderosas del mundo y la crisis financiera de Grecia y otros países que pusieron en jaque la viabilidad de la zona euro, la economía argentina logro mantenerse sin sufrir daños. Pero decisiones políticas que se dieron en ese momento como el cepo al dólar, fomentaron una contracción de la economía en general. Como mencionamos anteriormente, la construcción es un gran motor de la economía con un impacto directo en la industria de la pintura. Por lo tanto al hacer una contracción, el impacto negativo en la pintura es muy visible a nivel de ventas. En la actualidad el mercado se encuentra en un estado de recesión.

2) Factor Tecnológico

Las pinturas han evolucionado mucho, a lo largo de los años, gracias a las nuevas tecnologías de elaboración y aplicación de las mismas. Se han realizado investigaciones en el campo de materias primas, componentes plásticos, pigmentos y solventes para pinturas.

Como resultado de este proceso hoy se dispone de una gran variedad de productos para elegir. Estos pueden ser líquidos, en polvo o aerosol, con base acuosa o a base de solventes, con una amplia gama de colores, texturas y calidades acordes a la necesidad del cliente. Según lo que nos informaron en las conversaciones con personal de la empresa, el precio es un factor muy importante y se pueden encontrar muchas opciones en el mercado. Lo que hay que tener en cuenta es que al bajar el precio del producto la calidad se ve muy afectada y es necesario en el caso de la pintura para arquitectura, realizar mayor cantidad de manos de pintura para mantener la misma calidad de trabajo. Debemos destacar que algunos insumos y maquinarias para la elaboración y aplicación de pinturas de última tecnología, se hacen dificultosas de conseguir en esta época por las restricciones de las importaciones.

3) Factor Legal

En el caso particular de la comercialización de pinturas, se consideran además de las regulaciones vigentes en materia laboral, el convenio colectivo de trabajo de empleados de comercio, que regulan la relación laboral entre la patronal y los empleados.

- Convenio Colectivo de Trabajo Empleados de Comercio N° 130/75:

Este convenio será de aplicación a todos los trabajadores que desempeñen como empleados u obreros en cualquiera de las ramas del comercio o en actividades civiles con fines de lucro o como administrativos en explotaciones industriales en general, o que tengan boca de expendio de los productos que elaboran, y en las agropecuarias, todos los que son representados por la Confederación General de Empleados de Comercio y sus filiales en todo el país.

Este convenio será asimismo aplicable a los empleados de la Confederación General de Empleados de Comercio de la República Argentina, y sus filiales, de los Institutos y

Organismos que integren la citada Confederación y los ocupados por las entidades gremiales empresarias cuyas actividades estén encuadradas en el mismo.

4) Factor Ecológico

El sector de las pinturerías como es el caso de la empresa en estudio, están regidas por las siguientes ordenanzas, leyes y normas que encuadran lo relacionado con el factor ecológico:

- ORDENANZA N° 9847 Regula Proceso de Evaluación de Impacto Ambiental.

Decreto Reglamentario N° 2430

La presente Ordenanza tiene por objeto regular el proceso de Evaluación de Impacto Ambiental (E.I.A.) aplicable en el ámbito de la Ciudad de Córdoba, para todos aquellos proyectos y actividades, tanto públicos como privados, que degraden o sean susceptibles de degradar el ambiente y sus recursos.

- ORDENANZA N° 9612 Gestión de Residuos. Decreto Reglamentario N° 144/E/99

La presente Ordenanza tiene como objeto regular, en el ámbito del Municipio de la Ciudad de Córdoba, la generación, manipulación, operación, transporte, tratamiento y disposición final de las distintas categorías de residuos, desechos o desperdicios; como, también, todo otro tipo de actividades involucradas en las etapas mencionadas.

- ORDENANZA N° 7104 Ambientes Urbanos, Agropecuarios y Naturales.

CAPÍTULO II Del Agua

Tiene como objetivo prohibir la contaminación de las aguas que atraviesen el ejido urbano de la ciudad de Córdoba con cualquier tipo de materia residual, sea viva o inerte, efluente industrial sólido, líquido o gaseoso, o energético. Tampoco podrán contaminarse las aguas meteóricas, subterráneas, hielo y nieve y/o aguas embalsada (estanca).

- ORDENANZA N° 8167 Ruidos Excesivos Decreto Reglamentario N° 40/E/86

Por esta ordenanza queda prohibido dentro de los límites del ejido municipal causar o estimular ruidos innecesarios o excesivos que propalándose por vía aérea o sólida afecten o sean capaces de afectar a las personas, sean en ambientes públicos o privados, cualquiera fuere el acto, hecho o actividad que lo genere.

- LEY PROVINCIAL 7343

Principios rectores para la preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente.

La presente Ley tiene por objeto la preservación, conservación, defensa y mejoramiento del ambiente en todo el territorio de la Provincia de Córdoba, para lograr y mantener una óptima calidad de vida.

- LEY NACIONAL 25.612

Gestión integral de residuos industriales y de actividades de servicios.

Establece los presupuestos mínimos de protección ambiental sobre la gestión de residuos de origen industrial y de actividades de servicio, generados en el territorio nacional y derivados de procesos industriales o de actividades de servicios.

- LEY NACIONAL 25.051 Residuos Peligrosos

La generación, manipulación, transporte, tratamiento y disposición final de residuos peligrosos quedarán sujetos a las disposiciones de la presente ley, cuando se trate de residuos generados o ubicados en lugares sometidos a jurisdicción nacional o, aunque ubicados en territorio de una provincia estuvieren destinados al transporte fuera de ella, o cuando, a criterio de la autoridad de aplicación, dichos residuos pudieren afectar a las personas o el ambiente más allá de la frontera de la provincia en que se hubiesen generado, o cuando las medidas higiénicas o de seguridad que a su respecto fuere conveniente disponer, tuvieren una repercusión económica sensible tal, que tornare aconsejable uniformarlas en todo el territorio de la Nación, a fin de garantizar la efectiva competencia de las empresas que debieran soportar la carga de dichas medidas.

- LEY NACIONAL 19.587 sobre Medicina, Higiene y Seguridad en el Trabajo.

Decreto Reglamentario N° 351/79 / Decreto Reglamentario N° 444/91

Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se ajustarán, en todo el territorio de la República, a las normas de la presente ley y de las reglamentaciones que en su consecuencia se dicten.

- LEY NACIONAL 24.557. Riesgos de Trabajo

La prevención de los riesgos y la reparación de los daños derivados del trabajo, se regirán por la presente Ley y sus Normas Reglamentarias.

- NORMAS IRAM-ISO 14.000 Gestión Ambiental

Es una norma internacional que contiene los lineamientos generales para la implementación de un Sistema de Gestión Medioambiental. Es de aplicación voluntaria, basada en el concepto de mejora continua del desempeño ambiental. Para muchas empresas autopartista, la certificación de esta norma es un requisito fundamental y excluyente para poder proveer a muchas empresas terminales. En otros casos, si bien no es requisito excluyente si es un factor de diferenciación.

- Ley Provincial Nº 8.973 (adhesión a la Ley Nacional Nº 25.051)

Esta Ley Provincial establece la reglamentación de las actividades de generación, manipulación, transporte, tratamiento y disposición final de Residuos Peligrosos, desarrolladas en el territorio de la Provincia de Córdoba por personas físicas y/o jurídicas.

- Ley 26.045 Registro nacional de precursores químicos (de Sedronar)

Créase el mencionado Registro en el ámbito de la Secretaría de Programación para la Prevención de la Drogadicción y la Lucha contra el Narcotráfico.

Ejercer el control de la tenencia, utilización, producción, fabricación, extracción, preparación, transporte, almacenamiento, Comercialización, exportación, importación, distribución o cualquier tipo de transacción con sustancias o productos químicos autorizados y que por sus características o componentes puedan servir de base osar utilizados en la elaboración de estupefacientes

5) Factor Sociocultural

El sector comercial, específicamente de la pintura, se ve signado por los mismos problemas socioculturales que aquejan al país.

Según encuesta de hogares de Indec (2004), Altos índices de desempleo, pobreza y desigualdad social se presentan como los problemas a vencer.

Con respecto al desempleo, se detallarán las tasas pertenecientes al primer trimestre del año 2014.

Dominio	Tasa de Actividad	Empleo	Desocupación	Subocupación	
				Subocupación demandante	Subocupación no demandante
Región Gran Buenos Aires	46,3	42,7	7,7	5,5	3
Región Cuyo	42,7	40,7	4,8	7,2	1,9
Región Noreste	36,5	35,3	3,2	2,1	0,8
Región Noroeste	41,5	39	6,1	5,6	1,4
Región Pampeana	46,4	42,9	7,6	5,9	3
Región Patagónica	44,5	41,6	6,6	3	1,1

* Fuente INDEC. "Tasas generales 2013-2014 - Primer trimestre 2014.

Cabe destacar que los planes de empleo en la Argentina han afectado al mercado laboral. Por un lado generan diferencias en los índices de empleo y desempleo ya que algunos profesionales consideran que las personas que provienen de estos planes deben considerarse desempleadas mientras que otros los consideran empleados.

Por otra parte, una porción importante de la población no busca un trabajo formal porque los ingresos que recibe con estos planes son suficientes. Otros, buscan y aceptan trabajos no registrados con el sólo objetivo de poder seguir cobrando paralelamente estos subsidios.

Un ejemplo de los planes de empleo es el *Programa Jefes de Hogar* que comenzó a gestionarse a principios desde el año 2002 como respuesta a la inclusión social para más de dos millones de mujeres y hombres, afectados por la crisis que transitaba nuestro país. Es importante mencionar que las empresas de la industria metalmeccánica son una de las principales generadoras de puestos de trabajo en Córdoba, por lo que tienen una gran influencia en los indicadores antes mencionados.

Con respecto a la enseñanza técnica de nivel medio en la provincia de Córdoba, ha experimentado en los últimos años un notorio avance a partir una serie de nuevas leyes, que a nivel nacional, fueron aprobadas en el año 2003 y que posibilitaron, no solo retornar a los contenidos específicos de la currícula, sino además recibir las partidas presupuestarias necesarias para contar con los materiales imprescindibles en los talleres de las escuelas (30 millones de pesos anuales).

Hasta la década del 90', los oficios abundaban en "la docta", gracias a una larga historia que se transmitió de generación en generación. Padres hijos y nietos, todos técnicos recibidos con orgullo y dedicación. En aquella época, la política local con su propia interpretación de la ley de educación, sentenció a pena capital a la educación técnica. Muchos colegios desaparecieron y otros, resistieron la "oscuridad" con la implementación de algunos talleres casi vocacionales. Toda la educación se volcó a la generación de bienes y servicios. Corrían los años del neoliberalismo, y los contratos "basura" estaban a la orden del día.

En el año 2003, el Gobierno Nacional, a través de la gestión del ex Ministro de Educación, Daniel Filmus, impulsó tres leyes fundamentales: Ley de Educación General, Ley de Educación Técnica y Ley de Financiamiento Educativo.

A partir de este momento el interés por las escuelas técnicas fue incrementado de manera gradual y en base a muchos esfuerzos de entidades del sector productivo, entidades sindicales, de profesionales, de la sociedad civil y entidades educativas, las cuales integran el Foro Permanente de la Educación Técnica. Éste Foro genera un ámbito de debate e interacción entre actores de la sociedad civil que aúnan sus voluntades para reimpulsar el desarrollo de la enseñanza técnica

En la actualidad, existe una alarmante escasez de mano de obra especializada. Fiel reflejo de esta realidad, es la constante búsqueda de operarios capacitados por parte de las industrias que les urge contar con este personal calificado, ya que sus niveles de producción aumentan día a día, al compás del crecimiento económico del país en los últimos años.

Córdoba, cuenta hoy con 170 escuelas técnicas a las cuales acuden unos 90 mil alumnos, donde se especializan en 11 diferentes orientaciones, entre ellas, mecánica, electrónica, electricidad, matricería, construcción, aviónica y producción agroalimentaria, maquinarias y soldaduras.

Entre los establecimientos educativos que se destacan figuran: la Escuela Ing. Carlos Cassaffousth, IPET 247 con 2200 alumnos y alumnas y el Instituto Brigadier San Martín, dependiente de la Unión Obrera Metalúrgica, que mantiene un contacto permanente con las empresas, posibilitando adaptar sus contenidos a las necesidades operativas de las industrias, su aporte es invaluable.

También la Unión Industrial de Córdoba, UIC, aunque en menor medida, desarrolla cursos de capacitación, al tiempo que aboga por el retorno definitivo de la educación técnica para así incorporar personal especializado.

6) Factor político

La economía argentina se recuperó de manera rápida y vigorosa a partir de 2010. Pero el crecimiento económico conoció de nuevo una fuerte desaceleración en 2012 (2,6%), por el efecto de la débil demanda mundial, de una mala cosecha de cereales, de un déficit energético y por los efectos de las limitaciones impuestas por el gobierno a las importaciones y la tasa de cambio. En 2013, el crecimiento aumentó, llegando a 3,5% del PIB.

Según las estimaciones, la inflación ha sido al menos de 10%. La economía descansa en gran medida en las exportaciones de soja, cuyos cultivos ocupan más de 60% de las tierras cultivadas.

La presidenta Cristina Fernández de Kirchner, reelecta en 2011, ha seguido implementando una política económica expansionista, que ha contribuido al rápido crecimiento del PIB pero que ha provocado también desequilibrios cada vez mayores, presiones inflacionistas y un deterioro de la administración de las finanzas públicas. El Gobierno ha respondido a esta situación con una vuelta al proteccionismo (control de

precios y el comercio), proponiendo una reducción del 45% de las importaciones de aquí a 2020 para favorecer a las industrias locales. Esto garantizaría también un superávit comercial, el único modo que tiene Argentina de obtener divisas, ya que el país es aún deudor del Club de París. El hecho de no rembolsar esta deuda le impide acceder a los créditos internacionales. Además, el Estado nacionalizó la compañía petrolera YPF, antigua filial de Repsol. Estas medidas han despertado el descontento del empresariado, que además pide devaluar el peso. Asimismo, estas medidas han deteriorado las relaciones con los países del Mercosur. Cabe mencionar además que el sistema financiero sigue siendo frágil y el país hace frente a una crisis energética debida a la falta de inversiones en este sector. Hay otros problemas estructurales persistentes, como la corrupción, el deterioro de los transportes públicos y de los servicios de salud y educación.

La situación social del país es delicada: persiste el desempleo en torno al 7% según encuesta de hogares de Indec (2004), y la desnutrición y 25% de la población vive por debajo del umbral de la pobreza. Más de 30% de los trabajadores desempeñan sus labores en el mercado informal. Habría dos millones de pobres según las fuentes oficiales, aunque determinadas instituciones privadas quintuplican esta cifra.

En 2012 se intensificó el control de importadores por AFIP, se establecieron precios de referencia sobre juguetes de Asia y Brasil, y también restricciones al ingreso de hilados y textiles, vajilla, maletas, aparatos eléctricos, y de informática. Éstas se suman a maquinaria para uso agrícola, cochecitos de bebé, fibras de polipropileno, felpa y tubos de acero, más un aumento de tarifas (a nivel Mercosur) para maquinaria vial, aire acondicionado, máquinas herramientas, neumáticos, calzado, bicicletas, papel y pelotas. Estas restricciones alcanzarían más de 600 mercancía. Una de las más polémicas fue la introducción de licencias no automáticas a vehículos superiores a los 2.500cc, como así también de sus partes. En el caso de Pintecord, esta decisión afectó la compra de productos como las máquinas para pintar de la marca TITAN, proveniente de EE.UU, las cuales incluyen ciertos componentes que no se permitían exportar. Por esta razón se debió reducir la gama de artículos de portfolio que se comercializaba en las sucursales. Caso similar sucedió con la firma Catral Export (España). Pintecord les compraba para su formato "Home" estores, cañizos, alfombras, mimbre, césped artificial, entre otros. A este proveedor, la empresa tuvo que dejar de comprarle.

La continua devaluación del peso argentino genera incertidumbre a futuro, especialmente en el impacto sobre los precios, ya que la devaluación incide en la importación de

insumos y bienes intermedios necesarios para la producción en el país, tal el caso de automotores o electrodomésticos entre otros, sin perjuicio de un conjunto de bienes y servicios que ajustan precios sobre costos dolarizados, e incluso expectativas.

En el caso de la empresa en estudio, afecta en la compra de las máquinas de pintar mencionadas con anterioridad; de igual manera afecta el precio de los productos de la marca Sherwin Williams. De esta firma vienen algunos ítems de Brasil y otra parte de EE.UU.

En las marcas de pintura y accesorios locales todas ven resentidos sus precios debidos que mayoritariamente utilizan algún insumo importado.

Analizando puntualmente la situación comercial en Córdoba, y de acuerdo a datos oficiales publicados en la página web del gobierno de la provincia, según el ICCor (Indicador de Comercio de Córdoba) en el mes de abril de 2014 la actividad económica mostró una disminución del 12,01% con respecto a igual periodo del año anterior.

De acuerdo a declaraciones de Rubén Martos, titular de FEDECOM (Federación Comercial de Córdoba), asegura que la baja habría sido peor “de no ser por el plan de 20 cuotas que lanzó el Banco de la Provincia con la Tarjeta Cordobesa”.

De todas maneras, el periodo de recesión en el país ha afectado a la industria automotriz y la construcción. La caída en la industria automotriz refleja una baja en la demanda desde Brasil, pero también problemas de la economía local que exigen acciones del Gobierno nacional y de las provincias. La caída en la producción de automóviles y su impacto en el empleo no es sólo por una menor demanda exterior. También el mercado interno se retrajo, pues en junio las unidades entregadas por las automotrices a sus redes comerciales cayeron 40 por ciento en relación con un año atrás.

Una suma de factores, como el impacto de la devaluación, el impuesto a los vehículos de alta gama que terminó afectando también a los modelos medianos, la suba de la tasa de interés y la inestabilidad laboral, junto a la incertidumbre económica, se combinó para que se produjera esta fuerte retracción interna.

La actuación del Gobierno nacional no fue ajena a ese fenómeno; tampoco es inocua la de los gobiernos provinciales. En Córdoba, se cobra una tasa vial a los combustibles que encarece el uso del automóvil, y se mantienen tributos elevados para la comercialización de los vehículos, por caso a la actividad de las concesionarias y de la red de servicios.

En la construcción, los datos que surgen del Instituto de Estadística y Registro de la Actividad de la Construcción (Ieric) y los del Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) van en el mismo sentido.

Según este organismo oficial, en mayo de 2014, la actividad (medida por el indicador sintético) cayó 4,4 por ciento frente al mismo mes del año pasado. También bajó 2,9 por ciento desestacionalizado frente a abril, y acumula un descenso del tres por ciento en los primeros cinco meses del año en la comparación con igual lapso de 2013.

Por su parte, el IERIC muestra datos de abril y mayo de 2014 con un descenso en la cantidad de empresas y puestos de trabajo registrados en este ente (trámite obligatorio).

Según el último informe, en mayo último hubo 17.832 firmas del sector, 2.500 menos que un año atrás en todo el país (una caída del 12,2 por ciento).

Este conjunto de factores: desempleo, baja del poder adquisitivo, caída de producción en los rubros más importantes que cubre la estrategia comercial de Pintecord les genera una baja importante en ventas. Estas últimas producen en la empresa la posibilidad de cierre de sucursales y reducción de la nómina de personal.

Además de revertir la situación macroeconómica, dominada por la inflación, la crisis exigirá un esfuerzo de todos los gobiernos por reducir la presión impositiva.

7) Factor Demográfico

La población de la República Argentina, de acuerdo al censo del 27 de octubre de 2010 que realizó el INDEC, asciende a 40.091.359 habitantes, con una densidad media de 14,4 hab/km² (sin considerar la superficie reclamada de la Antártida Argentina e Islas del Atlántico Sur).

Es un país con baja densidad de población, muy concentrada en el Aglomerado Gran Buenos Aires (38,9%), mayoritariamente urbana (92%) y con una gran proporción de personas mayores de 60 años (14,5%). Tiene altas tasas de esperanza de vida (75,5 años) y alfabetización (97,7%).

La tasa de mortalidad infantil es del 11,7‰ (2012). La desocupación es del 7,1% (primer trimestre 2014), las tasas de pobreza y de indigencia según la UCA (Universidad Católica Argentina) llegan al 27,5% y al 13,4% respectivamente (primer semestre 2014),

La actual población argentina es resultado de la descendencia directa de inmigrantes y del mestizaje de éstos con una base indígena, originaria del territorio antes de la conquista española. La Argentina es considerada como "país de inmigración" debido a las masivas corrientes migratorias que recibió a lo largo del tiempo, principalmente desde el continente europeo, destacando primordialmente a italianos, españoles, alemanes y

polacos. En la actualidad, recibe gran cantidad de inmigrantes asiáticos (Corea del Norte, Corea del Sur y China) y latinoamericanos, en especial provenientes de Paraguay, Bolivia, Perú y Chile.

ENTORNO ESPECÍFICO

Entrantes potenciales

El mercado de las pinturerías tiene algunas barreras al ingreso que deben ser superadas por los nuevos participantes para poder considerarse como una amenaza y obtener una porción del mercado. Lo más importante a analizar en un proyecto de iniciación, es la posibilidad de acceder a los proveedores. En general, todas las fábricas de pinturas tienen sus representantes de ventas, con largas trayectorias en el mercado y únicamente a ellos les venden los productos. Otro factor importante a considerar es la experiencia, la trayectoria y la capacitación del personal de ventas la cual se reconoce como un valor agregado para el cliente al recibir el asesoramiento adecuado. Desde hace un tiempo a la fecha han aparecido en el mercado las tiendas llamadas "Retails" que son empresas con grandes poderes económicos y de comercialización de productos masivos. Y representan una fuerte competencia en cuanto a precios.

Amenaza de sustitutos

El mercado de las pinturas tiene una importante gama de productos que van desde el arte, la construcción, automotor, etc. Y por el momento, en la mayoría de estos rubros no se dispone de otros productos que puedan sustituir la base de pintura. Si, se encuentran distintos tipos de pinturas (texturas, colores, componentes de fabricación) que pueden sustituirse entre ellas, lo que se considera como una amenaza por ser productos que ya se comercializan en los mismos locales comerciales.

Hemos detectado que en el rubro de la construcción, se están comercializando productos para revoques y revestimientos con bases cementicias y plásticas que ya traen el color incorporado. Es decir, se realiza el revoque y no se necesita realizar posteriormente el acabado con la pintura. Esto podría considerarse como una amenaza para las pinturas de construcción pero al no ser un material tradicional, por el momento no tiene gran porción del mercado.

Rivalidad

La rivalidad existente entre los competidores del sector comercial en pinturas llega a niveles elevados y es un factor que no debemos descuidar. A pesar de que en los últimos 3 años la industria no ha crecido como durante años anteriores, la oferta y la demanda tienden a balancearse, ya que las bajas en las ventas no son exclusivas de la empresa en estudio, sino un mal generalizado en todo el mercado.

Los competidores de Pintecord proceden de diferentes orígenes, pero todos persiguen objetivos parecidos, por lo cual la mayoría basa sus estrategias en 3 variables: el precio, calidad y servicio.

Compradores

En la actualidad, al existir un alto grado de competencia y diversidad de marcas, el costo de cambiar de una pinturería a otra es bajo. Hasta hace no más de 5 años atrás aproximadamente, Pintecord era distribuidor exclusivo de Sherwin Williams en Córdoba pero con la llegada de Pinturerías Rex y Sodimac dejó de serlo. En consecuencia aquellos clientes que priorizan esta marca tienen otras alternativas para evaluar precios, promociones, plazos de pago, stock de mercadería, variedad de cartera de productos, entrega, etc.

Por otra parte, en cuanto a calidad de producto existe en el mercado la marca Alba, que en cuanto a la relación precio-calidad son similares y muchos clientes se inclinan hacia ésta; también existen marcas más económicas, como por ejemplo Tersuave, Paclin, entre otras las cuales le son competencia a nuestra empresa de estudio ante aquellos clientes que por distintas circunstancias priorizan precio y no tanto la calidad.

Un punto importante a recalcar es que los clientes de la empresa en estudio, en la actualidad, no son una amenaza de futuros competidores. Los mismos son consumidores finales y empresas importantes en sus rubros tales como Gama, Volkswagen, Taller de Chapa y pintura "El Alemán", Cibie Valeo, entre otras las cuales no son su negocio la venta o distribución de los productos que comercializa nuestra empresa en estudio. Y de acuerdo a la información otorgada por la gerencia de la cadena de pinturerías, tampoco se encuentra en los planes estratégicos de estas empresas ingresar en el mercado de la pintura. Estas últimas empresas mencionadas tienen por la importancia de las compras que realizan un gran poder de negociación; en consecuencia, la constructora "GAMA", el taller de chapa y pintura "El alemán" y la automotriz "VOLSKWAGEN" son el rubro de

pintura de hogar y obra, automotriz e industria respectivamente las empresas que mayor poder de negociación tienen en cuanto a precios, plazos de pago, promociones, servicios de entrega sin cargo, entre otros beneficios. No disponer de estas herramientas de negociación automáticamente generaría que estas importantes empresas en sus rubros cambiaran de proveedores. Alba, en hogar y obra; y Basf en pintura automotriz e industria son competidores los cuales se encuentran en Córdoba y están al acecho por estos grandes clientes.

Proveedores

La empresa posee tres principales proveedores que son Sherwin William – PPG – Colorín y son los que mayor poder en las negociaciones disponen.

Estas compañías de capitales internacionales (EE.UU, Francia) disponen de los descuentos de acuerdo a distintos plazos de pago que ellos mismos proponen. Sherwin Williams particularmente luego del ingreso al mercado de Córdoba de Pinturerías Rex y Sodimac, tal cual mencionamos con anterioridad y que también comercializan la marca, ha tomado una postura más fuerte un tanto más inflexible en lo que respecta a bonificaciones.

Más allá de esta situación planteada, con todos sus proveedores, Pintecord aún tiene un importante peso en las negociaciones ya que su trayectoria en el mercado cordobés sigue siendo un atractivo para las marcas de tener su lugar entre las góndolas de esta empresa local.

Los principales clientes, elijen a Pintecord por contar con productos de calidad como Sherwin Williams, PPG y Colorín, en consecuencia cualquier cambio de marca que se desee realizar no puede ser por una decisión impulsiva. Una decisión de tal magnitud debe estar estratégicamente estudiada y planeada. No cumpliendo dichos pasos la empresa corre alto riesgo de perder aquellos clientes los cuales ha fidelizado dado su inclinación hacia cierta marcas.

Algo importante que, podemos afirmar acerca de los proveedores que no es una realidad que tengan decidido abrir locales comerciales, a través de viajantes o venta por internet hacia clientes consumidores finales, talleres, industrias, etc. Pero si así lo hiciesen, sin duda los precios con los cuales se instalarían en el mercado serían difíciles de imitar por parte de sus competidores que revendan sus productos.

Poder de la fuerza laboral

En el caso de la fuerza laboral, evaluamos dos aspectos; primero lo que respecta a sindicatos. En este caso es sindicato y nos referimos a la Asociación Gremial de Empleados de Comercio (AGEC). Este sindicato, más allá de ser uno de los que más empleados cuenta en el país, es uno de los más débiles. No es “combativo”, esto sumado a que dentro de la empresa no hay delegados, concluye en no tener conflictos de ningún tipo como huelgas de trabajo, reclamo de beneficios, reclamos salariales, etc.

Más allá de esta realidad, la empresa respeta y se ajusta a la LCT 20744, al convenio colectivo de empleados de comercio, al igual que las paritarias correspondientes.

En segunda instancia, un factor que afecta la contratación de mano de obra es la falta de personal calificado técnicamente en el mercado respecto al rubro. Aquellas personas con mayores conocimientos y experiencia en la materia tienden a perdurar en las empresas las cuales se han formado (sea Pintecord o sus competidores) y difícilmente generen un traspaso a las otras. Debido a la falta de colegios técnicos, se dificulta conseguir potenciales con conocimiento en el rubro. Por lo tanto se contratan personas con perfil de vendedores para luego invertir en su capacitación con el riesgo de que al tiempo dejen la organización dada la falta de vocación de venta en los productos que la pinturería comercializa, tentados por casas de electrodomésticos por sus altas comisiones en la venta, trabajos que requieran menor esfuerzo físico; entre otros.

METODOLOGÍA

El estudio se basa en un modelo de intervención. La metodología de trabajo se realizó a través de las siguientes técnicas:

Con el objetivo de desarrollar un diagnóstico se recabó información referente a los orígenes y evolución de la empresa, la estrategia y objetivos generales, estrategia y objetivos de RRHH, estructura interna, dotación de personal, implementación o no de incentivos,. A su vez, nos orientamos a obtener información con respecto al convenio colectivo que rige en la empresa, estructura de remuneraciones y la percepción de satisfacción de los empleados del área de ventas.

A tal fin, se utilizó las siguientes herramientas de recolección de datos:

- Entrevista al responsable del departamento de Recursos Humanos.
- Entrevista al Gerente General
- Entrevista al Gerente Comercial
- Entrevista al Jefe de Sucursales.
- Cuestionario al personal de fuerza de ventas (Encargados, vendedores y cajeros)
- Observación pasiva en distintas sucursales.
- Análisis de documentos.

Herramientas de recolección de datos

Como mencionamos anteriormente, con el objetivo de obtener la información necesaria para el desarrollo del diagnóstico organizacional se optó por un lado, el desarrollo de entrevistas semi-estructuradas para el personal jerárquico de la organización (8 entrevistas realizadas). Y por otro lado, una encuesta cuyos destinatarios son los integrantes del equipo de fuerza de ventas sin personal a cargo (30 Cajeros y Vendedores). Finalmente, se desarrolló una guía para la observación en dicha área y entrevistas de egreso al personal que abandona la compañía. (Ver Anexo 2 del presente trabajo).

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

A continuación, se plantearán los aspectos relevantes de cada una de las entrevistas, con el objetivo de plasmar los datos obtenidos.

Entrevista al responsable del departamento de Recursos Humanos. (Anexo 2.1)

La empresa cuenta con una dotación de 150 empleados: 90 empleados en fuerza de ventas (encargados, vendedores y cajeras); y 50 empleados en las áreas restantes, que son: administración, técnica y logística.

La empresa cuenta con descripciones de puestos que tienen como última fecha de actualización Mayo del 2007 y se han realizado muchas modificaciones de puestos posteriores a esta fecha, sin actualizar las mismas. Al no contar con dicha descripciones actualizadas, resulta muy difícil evaluar el desempeño de los empleados e impide detectar rápidamente el potencial en aquellos que puedan aspirar a ocupar cargos de mayor jerarquía. Además, no poseen planes de incentivos. Según datos recabados en las entrevistas, las acciones que se desarrollan en este sentido son realizadas al azar sin un seguimiento posterior ni con un objetivo claramente definido.

Su Índice de rotación asciende al 15 por ciento anual, mientras que el de ausentismo oscila entre el 3 y el 5 por ciento.

La mayoría de los procesos de reclutamiento y selección se realizan a través de dos consultoras, sobre todo el de aquellos puestos considerados claves, tales como los ubicados dentro del área de ventas, los cuales requieren de mayores capacitaciones y tiempos de adaptación. Este manejo es muy común en los tiempos que corren; lo que debemos mencionar es que una vez que la persona seleccionada ingresa a la empresa, comienza un camino que debe estar planificado por la misma: se trata de la bienvenida a la persona, la inducción pertinente y disponer del tiempo necesario para la adaptación de dicha persona a la organización y sus procesos.

Entrevista al Jefe de sucursales. (Anexo 2.2)

Las actividades en las sucursales están divididas en las siguientes funciones fundamentales: cajera, vendedores (dentro de este grupo están los coloristas y cortadores de placas de madera) todas ellas coordinadas por un encargado de local.

En cuanto a las ausencias y la rotación, se destaca el impacto negativo que las mismas tienen en la distribución del personal y en las labores cotidianas en cada sucursal, sobre todo en aquellos puestos complejos en los cuales no existen muchas variantes y además es difícil que el personal de reemplazo rinda al igual que el colorista o cortador ausente.

El personal responsable de sucursales manifiesta un compromiso serio, sobre todo en aquellos temas relacionados con la higiene y seguridad, donde existen normas muy estrictas que todos deben acatar. Detectamos que este aspecto es considerado por los empleados como una obligación más que como un hábito seguro. Concientización en este aspecto sería beneficioso para los empleados, ya que trasmite un mensaje de cuidado hacia la integridad física de la persona.

Entrevista al gerente general. (Anexo 2.3)

La empresa se dedica a la distribución de pinturas y productos conexos. Los clientes de la empresa incluyen constructoras, terminales automotrices, industrias autopartistas, consumidor final, etc. La estructura de la empresa en relación a las unidades de negocios está dividida en 2 unidades: "Pinturería tradicional"; y "Pintecord Home".

Dentro de la organización, RRHH desarrolla todo lo referido a administración de personal: control de ausentismo, liquidación, etc. En tal sentido se evidencia la inexistencia de planes estratégicos, objetivos concretos, seguimientos de procedimientos, etc. Es por esta razón que las pocas acciones orientadas al personal son realizadas esporádicamente, sin la planificación adecuada y sin seguimiento alguno.

Entrevista a encargados de sucursal. (Anexo 2.4)

Durante la entrevista se consultó acerca de la cantidad de subordinados que tienen a cargo y sobre las tareas que ellos realizan. Las tareas son variadas y de diferentes niveles de complejidad. Esto varía en los diferentes puestos de trabajo existentes. El nivel de

capacitación y experiencia de cada personal que se desempeña en atención al cliente es un factor fundamental para evitar errores en asesoramiento. Estos últimos no solo le generan un costo de reposición a la organización, sino también reconocer la mano de obra para el re trabajo como así también la pérdida del cliente.

Al arribar al aspecto de los reemplazos en situación de ausencia, expresaron que no todos los empleados están capacitados para cubrir a sus compañeros en tales circunstancias. Además, se realizan capacitaciones para elevar capacidades del personal, ya sea in situ o fuera de la organización. Dichas capacitaciones no son planificadas, no son evaluadas ni se efectúa el seguimiento pertinente. Esto trae como consecuencia que los esfuerzos, en este sentido, carezcan de peso para fomentar mejoras en un futuro.

En cuanto a los reclamos que suele recibir de parte de sus subordinados se caracterizan por estar relacionados con el salario que perciben y las herramientas de trabajo que les proveen. Éstos no son materia de interés primordial por parte de la dirección.

Por último los encargados detectan que un gran número del personal, una vez que adquieren experiencia suficiente como para aplicar en una empresa que ofrezca mejor salario, se retiran de la empresa.

Cuestionario a cajeros y vendedores (Anexo 2.5)

A continuación se desplegarán los valores absolutos y relativos resultantes de la encuesta a empleados. Dicha información será luego expuesta gráficamente. Finalmente se expondrá el análisis de los datos relevados.

- Pregunta 1: ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

La pregunta se plantea para identificar el conocimiento de los objetivos y el grado de comunicación que se tiene con la supervisión. De la totalidad de las respuestas, 9 de ellas (31%) conocen completamente los objetivos de su área y 13 (42%) los conocen parcialmente, es decir, el 73% de los encuestados tiene algún conocimiento de los objetivos de su área. Mientras que el 27% restante tiene poco o nada de conocimiento de los mismos.

Dicha situación demuestra los inconvenientes que genera no tener una correcta inducción, donde a partir de ella los empleados puedan tener en claro la totalidad de los

objetivos del área a la cual pertenecen. De igual manera, deja al descubierto el desconocimiento por parte de los encargados. Estos últimos, solo transmiten conocimientos técnicos, operativos; pero no así la importancia estratégica que tiene cada tarea de los puestos de trabajo que conforman la fuerza de ventas.

Respuestas	Cantidad	Frecuencia	Moda
Si, completamente	9	31%	
Si, parcialmente	13	42%	X
Poco	5	18%	
Nada	3	11%	

Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.



Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.

- **Pregunta 2:** Si usted pudiera optar, ¿Preferiría que su salario fuera de acuerdo a su productividad en el trabajo?

La pregunta va dirigida a si la persona prefiere que la renta sea fija o variable de acuerdo a su trabajo, y arroja porcentajes significativos de que prefieren que sea fija. Solo el 27% de las respuestas aceptaría lo variable y el resto la renta fija.

La razón para obtener el mayor porcentaje en respuestas negativas es que en este rubro de comercio el fuerte de ventas es en la temporada invernal, el resto del año las ventas tienden a bajar y mantenerse en un volumen menor. Por ello es que prefieren mantener un nivel de ingreso parejo durante todo el año. Siendo lo único que varíe en menor ingreso sean las comisiones en los periodos de baja de ventas.

Respuestas	Cantidad	Frecuencia	Moda
Definitivamente si	3	10%	
Probablemente si	5	17%	
No estoy seguro	4	14%	
Probablemente no	10	32%	X
Definitivamente no	8	28%	

Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.



Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.

- Pregunta 3: ¿Considera usted que la remuneración que percibe es adecuada?

Asociado a las preferencias sobre renta fija o variable, consultamos sobre la percepción que se tiene sobre si es adecuada o no la remuneración que percibe, y el resultado de la encuesta demuestra que el 71% del personal encuestado, percibe que su remuneración no es la adecuada de acuerdo al trabajo que desarrolla. Y el 21% restante considera que si es la adecuada.

El personal de fuerza de ventas considera que su nivel de comisiones debería ser mayor al porcentaje que se le otorga en la actualidad. Su principal argumento es que para poder concretar las ventas y no tener reclamos se necesita un alto conocimiento técnico de los productos; conocimientos que el personal considera no ser valorado por la empresa al momento de determinar los porcentajes de comisión en cada producto.

También manifiestan que estar en una sucursal demanda un esfuerzo físico elevado en el caso de vendedores y encargados; tener responsabilidad con dinero en el caso de las cajeras/os; y toda la responsabilidad del local por parte de los encargados. De acuerdo a sus afirmaciones el nivel de ingreso que tienen no es acorde al esfuerzo y compromiso diario que aportan diariamente a la organización.

Respuestas	Cantidad	Frecuencia	Moda
Si	9	29%	
No	21	71%	X

Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.



Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.

– Pregunta 4: ¿Cuántos años tiene de servicio en la empresa?

Al indagar sobre la antigüedad de los operarios en la empresa buscamos hacer referencia al nivel de rotación y tiempo de permanencia de los mismos en la organización. Los resultados dieron a conocer que la mayoría (12) de la muestra se ubica en el Rango con una antigüedad de menos de 5 años; a lo cual le sigue el Rango con una antigüedad entre 5 y 10 años, y por último son pocos los trabajadores que poseen una antigüedad superior a los 10 años.

Estos resultados determinan que más allá de la disconformidad en el nivel de ingresos, aquellos empleados con mayor antigüedad siendo fieles a la empresa. La problemática de la rotación son con los nuevos ingresos; personal de la generación Y (Millennials) quienes buscan mayor independencia laboral, horarios flexibles, obtener resultados en el corto plazo, entre otros atributos con las cuales Pintecord debe lidiar al momento de contratarlos acomodándose así a la características del mercado laboral actual. De tal manera la inversión que se realiza en capacitación no pasara a ser un gasto.

Respuestas	Cantidad	Frecuencia	Moda
Menos de 5	12	40%	X
Entre 5 y 10	10	33%	
Entre 10 y 20	5	17%	
Más de 20	3	10%	

Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.



Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.

- Pregunta 5: ¿Considera usted que la empresa le brinda los medios y las oportunidades para crecer laboralmente?

Con el fin de conocer lo relacionado al desarrollo de personal y plan de carrera, se evidencio que la mayoría de los trabajadores (65%) piensa que en la empresa no tienen oportunidades de crecer laboralmente. Esta conclusión está relacionada con que la empresa no cuenta con políticas de planes de carrera ni desarrollo.

En el caso de los encargados, su próximo paso es ser jefe de sucursal, posición que es solo una lo que la genera difícil de alcanzar; para la posición de cajas y ventas, el paso siguiente es ser encargados pero dichos puestos están ocupados por el personal con mayor antigüedad quienes menos rotación tienen. Estas condiciones hacen poco atractiva la propuesta para aquellos empleados con proyectos de desarrollarse laboralmente, por lo que se convierte en otra característica que genera rotación en el área de fuerza de ventas.

Respuestas	Cantidad	Frecuencia	Moda
Si	10	35%	
No	20	65%	X

Fuete: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.



Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.

- **Pregunta 6:** ¿Siente usted que si desea transmitir una idea o comentario, va a ser escuchado?

Buscamos interrogar un poco más sobre la comunicación que hay en la empresa, ya que juegan un papel importante para el desarrollo de las actividades (cuando es descendente) y en la motivación del personal (cuando es ascendente). Y los resultados arrojados en la encuesta, evidencian opiniones repartidas con un 54% afirmando que si son escuchados y un 46% que no es escuchado por la organización al momento de transmitir una idea o comentario.

En este caso juegan un papel importante los encargados y el jefe de sucursal. Toman todas las sugerencias e iniciativas. Aquellos aportes operativos los deciden en la sucursal; cuando se ve involucrada la estrategia del negocio se los comunican al gerente comercial o al gerente general, quienes finalmente decidirán los pasos a seguir.

Respuestas	Cantidad	Frecuencia	Moda
Si	16	54%	X
No	14	46%	

Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.



Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.

- **Pregunta 7:** ¿A usted la empresa le brinda capacitaciones?

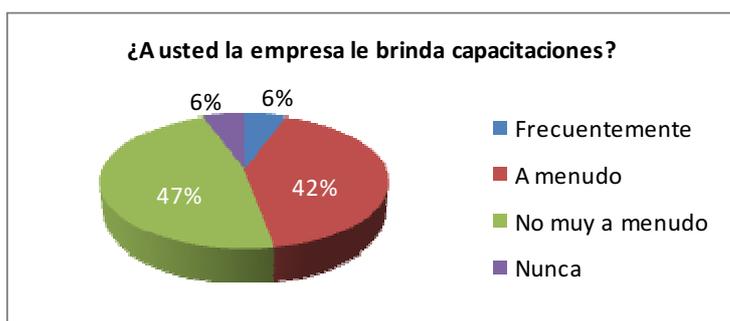
Con respecto a las capacitaciones que la empresa le brinda al personal, el 53% del personal encuestado piensa que no muy a menudo recibe capacitaciones, un 42% que a menudo recibe y solo el 6% piensa que frecuentemente recibe capacitaciones.

Dado estos números es que proponemos en este trabajo un cronograma de capacitaciones compuesto con conocimientos técnicos de todos los rubros que la

empresa comercializa; y no solo de productos nuevos como vienen haciéndolo en la actualidad.

Respuestas	Cantidad	Frecuencia	Moda
Frecuentemente	2	6%	
A menudo	13	42%	
No muy a menudo	14	47%	X
Nunca	2	6%	

Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.



Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.

- **Pregunta 8:** En caso de sostener que la empresa brinda capacitaciones, ¿considera que puede utilizar los conocimientos adquiridos, a través de ellas, en sus puestos de trabajos?

Solo 15 encuestados respondieron que reciben capacitaciones, y de los cuales 3 consideran que utilizan los conocimientos adquiridos, 7 a veces lo utilizan y 5 que casi nunca lo utilizan. Este resultado demuestra la ineffectividad de las capacitaciones porque es probable que se capacite en temas que no son importantes o necesarios.

Vinculado a la consulta anterior en esta encuesta, el personal no considera suficiente el nivel de capacitaciones que la empresa brinda en la actualidad. Por ello que es bajo el nivel de respuestas afirmativas. Solamente realizar capacitaciones en lanzamientos de productos no genera la base de conocimientos para el personal con poca antigüedad, ni mantiene vigente el saber y competencias en aquellos con más años en la organización.

A partir de ello propusimos el sistema de capacitaciones para todo el personal de fuerza de ventas.

Respuestas	Cantidad	Frecuencia	Moda
Si	3	20%	
A veces si	7	47%	X
Casi nunca	5	33%	
No	0	0%	

Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.



Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.

- Pregunta 9: ¿Siente usted que la empresa reconoce su buena labor y el logro de objetivos?

El 10% piensa que siempre se reconoce la buena labor y el logro de objetivos, el 27% a veces, el 53% casi nunca y el 10% siente que nunca se reconocen los logros.

Con este interrogante, queremos verificar la percepción que se tiene sobre los reconocimientos al personal. El resultado obtenido muestra que el 10% de los encuestados piensa que siempre se reconoce la buena labor y el logro de objetivos, el 27% a veces, el 53% casi nunca y el 10% siente que nunca se reconocen los logros.

Esta última consulta pone de manifiesto los inconvenientes que tiene la empresa en la comunicación descendente tanto para dar a conocer los objetivos al igual para realizar reuniones periódicas donde se informe al personal de la evolución del negocio y del cumplimiento de las metas. Y si sumamos la disconformidad con las comisiones y beneficios, la falta de posibilidad de crecimiento y no tener un sistema de capacitaciones acorde a lo que la organización necesita, genera un malestar que lleva al personal a sentir que su trabajo y fuerza laboral no es reconocida de la forma que debería serla. De allí surge la pérdida de talentos que buscan oportunidades en otras empresas donde le brinden las oportunidades que buscan.

Respuestas	Cantidad	Frecuencia	Moda
Siempre	3	10%	
A veces si	8	27%	
Casi nunca	16	53%	X
Nunca	3	10%	

Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.



Fuente: Entrevistas realizadas a Cajeros y Vendedores.

En base a los datos obtenidos a través de la encuesta podemos decir que el 40% de los empleados que respondieron la encuesta no superan los 5 años de antigüedad. Asimismo, conseguimos observar que un 27% supera los 10 años de antigüedad.

Con respecto al conocimiento que los empleados manifiestan tener sobre los objetivos de sus áreas de trabajo, se observa que la moda está en el conocimiento parcial de dichos objetivos. Desconocerlos puede significar que los esfuerzos individuales de cada uno vayan en otros sentidos, diferentes de aquellos necesarios para cumplir los objetivos organizacionales.

Se puede observar que el 71% de los encuestados manifestaron su disconformidad con respecto al sueldo que perciben. Asimismo el 60% de los encuestados, es decir más de la mitad de los empleados, respondieron negativamente cuando se les consultó su conformidad para con un salario de acuerdo a la productividad. Es por ello que es importante mencionar que en caso de que la empresa piense en algún futuro darle más fuerza a la remuneración variable por productividad, la misma deberá analizar minuciosamente el impacto que podrá tener dicho cambio sobre los empleados y deberá esforzarse por realizar una comunicación eficiente explicando el porqué de dicha elección y cuáles serán los beneficios.

Con respecto a las posibilidades de desarrollo y crecimiento laboral, la moda indica que los encuestados no observan que la empresa les brinde los medios y oportunidades para hacerlo. A su vez, el porcentaje más alto de encuestados respondió que casi nunca

sienten que la empresa reconoce su labor y el logro de objetivos. En contraposición, la mayoría de los empleados respondieron afirmativamente al momento de consultarles si percibían que la empresa los escuchaba al momento de transmitir sus ideas o comentarios. Con respecto a los procesos de capacitación del personal, el 42% de los encuestados indican que la empresa a menudo brinda capacitaciones y el 43% considera que los conocimientos que en ellas se adquieren pueden ser aplicados o desplegarlos en sus puestos de trabajo. Es por ello que podemos cuestionar la efectividad de las capacitaciones y considerar necesario realizar un cambio en los enfoques, criterios y bases sobre la que se sustenta la elección de las temáticas y la puesta en acción de las mismas.

Observación pasiva en el área de ventas. (Anexo 2.6)

Se realizó una observación pasiva en el área de ventas, durante las primeras 4 (cuatro) horas de un turno diurno.

La sucursal en cuestión (ubicada en Híper Libertad Bº Poeta Lugones) está distribuida tanto en sector de pinturas como en área "Home"; el sector de cajas se ubican en una "isla" en la entrada del salón. Los mostradores de atención al público se encuentran al final del salón. Detrás de los mostradores y separados por góndolas que delimita el área de ventas, se encuentra el depósito. Observamos máquinas mezcladoras de pintura; el sector de corte de placas de madera; y por supuesto los racks para acomodar el stock de mercadería. Tanto en el piso de ventas como en el área posterior a ella había personal trabajando; en el piso de ventas atendiendo y asesorando al público. En depósito había empleados acomodando el pedido que habían llegado desde casa central, como así también vendedores manipulando las maquinas mezcladoras como la de corte de placas. La comunicación y el trato entre el personal es cordial y amistoso.

En cuanto a la interacción con el encargado, es fluida y se pone de manifiesto cada vez que sea necesaria.

Los procedimientos no le permiten al personal de fuerza de venta tener autonomía en su trabajo.

En cuanto a la seguridad e higiene, se detectan señalizaciones adecuadas en dicha materia y además, los vendedores y encargados cumplen con la utilización de elementos de protección personal.

Realizando una comparación entre los diferentes puestos de trabajo, se identifican puestos que requieren mayor concentración y habilidades que otros.

Entrevista de Salida (Anexo 2.7)

En la empresa había solo 7 entrevistas de salida del personal de la fuerza de ventas que renunció a la empresa y a quiénes se les practicó la misma. Esto no quiere decir que solo 7 personas dejaran la empresa.

Las conclusiones que nos arrojan las mismas son: La mayoría se van porque consiguen trabajos con mayores posibilidades de crecimiento, mejor sueldo o porque están descontentos con la empresa por la responsabilidad del puesto y los sueldos. Las relaciones en general con los jefes y con los compañeros es cordial y se puede apreciar mucho trabajo en equipo con gente comprometida y responsable. Como aspecto negativo que se reconoce es el tema de los horarios rotativos y largas jornadas de trabajo, pocas posibilidades de crecimiento por la estructura chata que tiene la organización y los sueldos muy bajos y pocas comisiones. Más allá de estos aspectos detallados, son pocos los casos que no recomendarían la empresa para que trabajen en ella.

DIAGNÓSTICO

A raíz de los datos obtenidos mediante la utilización de instrumentos de recolección, podemos concluir que la empresa ha podido desarrollar procesos de administración de personal y no así la implementación de una gestión y estrategia de recursos humanos definida y formalizada. Se puede observar que las principales tareas del jefe de recursos humanos es la confección de novedades para la liquidación de sueldo, calcular el índice de ausentismo, actualización de legajos, denuncias y reclamos en la ART, gestionar las visitas médicas domiciliarias, etc., todas centradas en el área administrativa; a partir de ello podemos afirmar la falta de gestión de relaciones laborales, desarrollo, atraer y retener el talento y toda aquella acción que lleven al área a tener una posición estratégica en la empresa.

Esto genera que los esfuerzos en materia de recursos humanos que realiza la organización no queden registrados ni con resultados positivos a largo plazo y de esta manera solo se pueden observar actividades aisladas carentes de un objetivo claro.

Si bien la empresa ha desarrollado descripciones de puestos, las mismas no han sido actualizadas en los últimos años. Esto demuestra que no se explota la riqueza que este instrumento puede traer aparejado para la planificación de programas de capacitación, planes de desarrollo, etc.

Asimismo, notamos la inexistencia de planificaciones formales en lo que respecta a:

- Planes de Inducción: Se realizan inducciones de manera informal que incluyen aspectos referentes a higiene y seguridad, calidad, procesos y recursos humanos. Sin embargo no existe un procedimiento formalizado de inducción, ni material para entregarle al nuevo empleado, según lo informado por el responsable de recursos humanos, y pudimos presenciar un caso de ingreso que se le omitía llevar a cabo este proceso y se le enviaba directamente a la sucursal donde comenzaba sus tareas sin un conocimiento de las normas y procesos de la empresa.
- Planes de incentivos remunerativos y no remunerativos: existen esfuerzos aislados para incentivar al personal, aunque no se visualizan los beneficios que este tipo de planes puede traer aparejado, como menciona el *Taller de Compensación*. Mercer William M (2000). Editorial McGraw-Hill. México. cuando plantea que la compensación es un elemento clave al momento de atraer y retener al personal necesario. De tal manera no solo la organización dispondrá de una ventaja competitiva en el mercado, sino también satisfará las necesidades materiales, de

seguridad y de ego y/o estatus de sus empleados. Asimismo notamos la tendencia de los directivos de creer que el único recurso para incentivar a los empleados es el dinero.

No existe una clara identificación, por parte de la empresa, de aquellos factores motivacionales que generan impacto en los trabajadores, como así tampoco se manifiesta una diferenciación entre los esfuerzos realizados en puestos claves y en el resto de los puestos que conforman la estructura organizacional.

- Planes de carrera: la inexistencia de estos planes generó ascensos no exitosos. Los mismos no fueron consecuencia de un análisis pormenorizado, sino de una selección subjetiva de jefes de área. Se pueden observar encargados de algunas sucursales los cuales tienen dificultades en el manejo de equipos y el liderazgo en las tareas. La base para su promoción fue la de ser un buen vendedor o ser un empleado de confianza.
- Planes de reemplazo: la empresa no cuenta con una identificación de su capital humano como tampoco con especificaciones de puestos, lo que imposibilita desarrollar planes de estas características.

Dentro de las sucursales, la comunicación es ascendente, descendente y horizontal, facilitando el trabajo en equipo, lo cual es fundamental para llevar a cabo las tareas cotidianas. Aun así es importante mencionar que dicha comunicación no se basa en un modelo profesional perfeccionado, sino en una relación de “amigos” entre todos los integrantes de la sucursal. Entonces, más allá de facilitar la tarea diaria, presenta la dificultad de las malas interpretaciones y se produce en ocasiones conflicto de autoridad. En la estructura organizacional prima la comunicación descendente, lo cual genera inconvenientes en la fluidez para la resolución de problemas. Notamos que tanto vendedores, cajeras como supervisores colaboran con el cumplimiento de las normas de higiene y seguridad básicas establecidas por la organización.

Observamos una disminución del ausentismo(a partir de informes que nos facilita el jefe de recursos humanos) desde el año 2008 a la fecha migrando de entre un 7 y un 9 %, a un porcentaje que oscila entre el 3 y el 5%. El índice puede haberse visto influenciado por el temor a la pérdida del empleo por parte del personal como consecuencia de un mercado laboral inestable, donde la crisis imperante condujo a las empresas del sector a disminuir la nómina de personal.

Con respecto a la rotación de los empleados, el índice asciende a un 15% anual. Dicho índice generaliza las salidas de todo el personal, sin discriminar formalmente por causa,

área, nivel jerárquico, etc.; por lo tanto no se efectúa el análisis necesario para conocer hacia dónde se deben dirigir los esfuerzos, y en consecuencia, no existe un programa de retención. Sin embargo, se ha identificado en las entrevistas realizadas que uno de los motivos generadores de dicha rotación es la mejora económica que ofrecen otras empresas del mercado de mayor envergadura.

Se han detectado en el área de fuerza de ventas, que la rotación genera un impacto sumamente negativo, observable por la mayoría de los entrevistados y como se postula en el libro *Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa*, Ross Johan; Nicola C. Dragonetti; Leif Edvinsson, (2001). La rotación de personal es un factor clave de éxito de las empresas ya que el personal valioso le da a su trabajo un valor agregado a partir de sus conocimientos, experiencias y habilidades. El impacto que se evidencia en esta empresa es:

- Dificultad para encontrar personal capacitado dentro del mercado, agravado por la inexistencia de planificación de reemplazos.
- Tiempos de inducción y capacitación para la adaptación de los nuevos empleados a los puestos
- Pérdida de personal en los que ya se había invertido diversos recursos y tiempo.
- Tolerancia durante el período de adaptación del nuevo empleado hasta que alcance niveles de conocimientos, competencia y experiencia similares a los del empleado reemplazado, entendiéndose que, en este lapso existe mayor riesgo de que el mismo cometa errores durante la atención, generando gastos adicionales.

Hemos podido observar que desde la gerencia conocen de la necesidad de un cambio en la gestión de recursos humanos pero por el momento no se toma la decisión, la delegación y el apoyo suficiente tanto al área como al responsable de la misma para llevar adelante la gestión requerida.

En esta Pyme, al igual que muchas otras, es difícil implementar las buenas costumbres y competencias del ejecutivo del siglo XXI tales como compartir el poder, comunicación abierta, desarrollo del compromiso y autonomía, reducción del tiempo de respuesta, innovación y aprendizaje, pensamiento estratégico por área, etc.

La falta de autonomía sucede en todas las áreas, pero puntualizando en nuestro trabajo podemos afirmar que el responsable de recursos humanos solo se debe limitar a llevar adelante tareas administrativas ya que no se le da el lugar correspondiente en la toma de decisiones de su área.

A partir de proyectos de desarrollo de personal, plan de carrera, etc. presentados a la gerencia general por parte del encargado del área de personal, quien nos informa de la situación, y siendo éstos rechazados o retenidos podemos inferir la falta de interés que la cabeza de la organización ha demostrado en el desarrollo de la gestión integral del recurso humano con el fin de no perder poder y el control sobre todo lo que sucede día a día en su empresa, ya que al crecer el área, su principal responsable tendrá mayor autonomía, independencia y toma de decisiones las cuales hasta el momento no las tiene.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Luego del análisis expuesto con antelación, y debido a la ausencia de herramientas para la retención del personal que ocupa los puestos claves en la empresa en estudio, es que decidimos desarrollar una propuesta de mejora basada en tres aspectos o ejes fundamentales, para alcanzar el objetivo general planteado en este proyecto. Los mismos son:

- Plan de incentivos: compuesto por 11 actividades que llevará adelante el departamento de RR.HH durante todo el año.
- Plan de capacitaciones: integrado por 31 cursos de capacitación de distintas categorías para el personal de fuerzas de venta.
- Planificación de carrera y desarrollo: este programa posibilita la proyección laboral de los empleados dentro de la empresa, utilizando como una de sus herramientas principales la evaluación de desempeño.

Mediante la aplicación, control y evaluación de dichas herramientas creemos poder contribuir a la disminución de los efectos negativos de la problemática detectada en la organización.

Detallaremos a continuación:

Plan de incentivos

El siguiente plan desarrolla 11 actividades diferentes cuyo objetivo central es incentivar al personal. Se especifican los objetivos puntuales que persigue cada una, como así también se brinda una breve descripción que detalla pormenores de las actividades: planificaciones, recursos necesarios, etc.

Decidimos utilizar dicha herramienta ya que traerá como consecuencia:

- Mejorar el ambiente laboral
- Generar en los empleados sentimiento de pertenencia para con la organización
- Otorgar beneficios adicionales a los empleados para elevar la satisfacción en el trabajo.

Dichos aspectos contribuirán a reducir el índice de rotación de la organización.

PLAN ANUAL DE INCENTIVOS 2015

ACTIVIDADES	OBJETIVOS	DESCRIPCIÓN
1 Obsequio para cumpleaños	Homenajear a los empleados en el día de su cumpleaños.	Consiste en regalar una botella de vino para los empleados hombres, mientras que para las mujeres accesorios tales como pañuelos, etc. Una vez al año.
2 Obsequio por aniversario de antigüedad	Destacar lo valorable que es para la empresa el hecho de que el empleado cumpla un nuevo año trabajando para la organización. Este incentivo puede colaborar en la reducción de rotación.	Obsequiar una vez al año algún objeto material como por ejemplo un mate con alguna grabación significativa y personalizada. El mate simboliza la unión, el compartir, etc.
3 Festejo día del niño	Homenajear a los empleados y sus hijos, creando un clima cálido y familiar en un evento de no mucho costo y gran impacto	Organizar un evento en un cine para ver la película infantil que haya en cartelera, contratando una sala solo para la empresa entregando un Boucher con consumiciones.
4 Obsequio día de la madre	Reflejar lo valorable que es para la empresa el sentido de maternidad, familia, etc.	Regalar a las madres algún objeto simbólico como dijes de alphaca con la cantidad de hijos y una tarjeta que contenga un mensaje emotivo.
5 Obsequio día del padre	Reflejar lo valorable que es para la empresa el sentido de paternidad familia, etc.	Entregar a cada padre algún objeto simbólico como una taza con el nombre de sus hijos, aprovechando que muchos empleados desayunan en la empresa. Es una buena opción para generar la presencia familiar a diario.
6 Canasta navideña/Fin de año	Aminorar el desgaste que se produce en lo empleados al llegar fin de año, con un obsequio que represente el agradecimiento de la empresa por el año compartido y el deseo de que pasen Felices fiestas	Consta de una caja que contenga productos: Budín, Pan dulce, Sidra, Turrón, Maní con chocolate, Garrapiñada, etc.
7 Subsidios para cursos de capacitación	Obtener mano de obra cada vez más especializada, alentando el desarrollo del personal. A la vez, valorar el esfuerzo de aquellos empleados cuyo desempeño haya sido notable	El personal, por medio de encuestas una vez al año, deberán manifestar su interés por cursos de capacitaciones, seminarios, etc. La temática es libre pero tiene que estar relacionada con la tarea que desempeña o el negocio. Luego se escoge a aquellos empleados cuyo desempeño e interés por crecimiento sea notable, y se subsidia el curso que haya escogido para el año próximo.
8 Información compartida	Promover la comunicación interna a los fines de favorecer la productividad, la motivación y el trabajo en equipo. De esta manera se logra involucrar al personal en el cumplimiento de objetivos.	Consta por un lado de Folletos institucionales emitidos trimestralmente, los cuales contendrán novedades inherentes a productos, nacimientos, cumpleaños, etc. Y considerando las particularidades de cada trimestre, los empleados participaran por el armado de la frase que encabezará el folleto. Por otra parte se dispondrá cartelera donde se reflejaran comunicados.
9 Busquedas internas	Promover cambios de puestos justos y equitativos, además de incentivar la competencia que genera mayores esfuerzos por parte del personal, logrando premiar a aquellos que realmente se hayan destacado.	Consta en la realización de búsquedas internas para cubrir puestos vacante en la organización. Mediante entrevistas, análisis psicotécnicos y evaluaciones de potenciales realizadas por consultoras o profesionales calificados a los empleados que se postulan a ocupar un puesto vacante. Para participar, la empresa comunica al personal las vacantes y los requisitos del puesto.
10 Programas de sugerencias	Estimular la participación, imaginación y capacitación de los empleados. Al mismo tiempo demostrar la importancia que tiene para la empresa la opinión de todos.	Cada vez que la empresa lo requiera, propondrá temas de resolución compartida, en donde los empleados podrán aportar ideas por medio de un buzón de sugerencias. El trabajador cuyo aporte resulte elegido, recibirá un premio.
11 Tarjetas de descuentos	Otorgar beneficios a los empleados que permitan un mayor ahorro y una mejor administración del dinero	Dos por uno en cines, descuentos para casas de ropa, descuentos para casas de comida. Con esto abarcaríamos alimentos, vestimenta y entretenimiento.

A continuación, detallamos la matriz de seguimiento del plan anual de incentivos.

PLAN ANUAL DE INCENTIVOS 2015

ACTIVIDADES	Dirigido a:	Responsable	1° Trimestre			2° Trimestre			3° Trimestre			4° Trimestre		
			Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
1 Obsequio para cumpleaños	Todo el personal	RRHH												
2 Obsequio por aniversario de antigüedad	Todo el personal	RRHH												
3 Festejo día del niño	Todo el personal	RRHH												
4 Obsequio día de la madre	Todo el personal	RRHH												
5 Obsequio día del padre	Todo el personal	RRHH												
6 Canasta navideña/Fin de año	Todo el personal	RRHH												
7 Subsidios para cursos de capacitación	Todo el personal	RRHH - El área que solicite												
8 Información compartida	Todo el personal	RRHH												
9 Busquedas Internas	Todo el personal	RRHH												
10 Programas de sugerencias	Todo el personal	RRHH												
11 Tarjetas de descuentos	Todo el personal	RRHH												

	Programado
	Realizado
	Cancelado
	Reprogramado
	No Programado

Plan de capacitación

El siguiente plan desarrolla 32 cursos de capacitación divididos en temáticas fundamentales: Higiene, Seguridad y Medio Ambiente, Formación Técnica; Formación en Ventas, Liderazgo y RRHH.

Se describen brevemente cada uno de estos cursos y se los expresa luego en una matriz que permite visualizar, entre otras cosas, el cumplimiento, cancelación, reprogramación, etc. de las capacitaciones.

Consideramos que las capacitaciones son una herramienta importante para lograr la motivación del personal, ya que se les brindan conocimientos que, por más que puedan o no ser utilizados en beneficio de la empresa, generan un capital intelectual para el empleado.

Éste aspecto puede resultar muy satisfactorio para el personal, ya que denota un reconocimiento y un esfuerzo por parte de la empresa, colaborando con la fidelización de los empleados y la disminución de rotación.

A continuación detallamos los programas de capacitación:

Programa 1: “Inducción”

➤ *Objetivo del programa:*

Los objetivos del programa de inducción son:

1. Brindar al nuevo trabajador información para familiarizarlo con la empresa donde entra a trabajar. Induciendo en temas relacionados con la historia y cultura, la misión, visión y valores, sus directivos, estructura organizativa, políticas, entre otros.
2. Reducir el tiempo de adaptación de la persona al puesto de trabajo.

Alcance:

Todo el personal nuevo que ingresa en la organización.

➤ *Carga horaria y responsable:*

El personal que se incorpora a la empresa tendrá cuatro horas de inducción llevada a cabo por el responsable de recursos de humanos y el jefe directo del que dependerá la persona.

➤ Lugar de dictado:

Será en casa central el día de su ingreso la primer parte y el resto en el edificio donde desempeñara sus actividades.

➤ *Contenidos Generales:*

- I. Historia de la organización
- II. Producto y servicios que ofrece
- III. Organigrama
- IV. Matriz de sucursales
- V. Normativas: Reglamento interno; Políticas de la compañía, prestaciones, etc.; Reglamento de H&S
- VI. Relación de la empresa con sus clientes y proveedores
- VII. Presentación al jefe inmediato.

Programa 2: “Formación en el puesto de trabajo”

➤ *Objetivos del programa:*

1. Que la persona comprenda, aprenda y pueda realizar las actividades que requiere el puesto para poder desempeñarse con éxito.
2. Lograr que el empleado obtenga conocimientos que permitan su desarrollo.

➤ Alcance

Destinada a todo el personal que se suma al equipo de fuerza de ventas, sea para ventas, caja y/o encargado/a de sucursal.

➤ Carga horaria:

Su carga horaria será de 176 horas aproximadas, que representan el primer mes de trabajo donde trabajara con el encargado como tutor.

➤ Lugar de dictado:

El lugar de dictado será en la sucursal a la cual el nuevo empleado fue asignado.

➤ Método de evaluación:

El método de evolución será un cuestionario de 20 preguntas que comprenden conceptos básicos del puesto de trabajo y normas de generales de la empresa informadas en el proceso de inducción.

➤ *Contenidos Generales:*

- I. Las operaciones que conforman el proceso de ventas.
- II. Los mecanismos de control establecidos.
- III. La forma de embalar o almacenar el producto.
- IV. Las posibles situaciones anormales que puede encontrar y qué hacer en cada caso.

➤ *Observación:*

El contenido de estas capacitaciones podrá variar de acuerdo a la necesidad y complejidad del puesto. Será brindada por el encargado de la sucursal a la cual el nuevo empleado fue asignado. Será dentro de su horario laboral.

Programa 3: “Formación de formadores”

➤ *Objetivos del programa:*

El objetivo de este programa es que los participantes logren:

1. Adquirir un método para el diseño, preparación, organización y dictado de una capacitación
2. Interpretar a las personas y a los grupos como un todo (cómo piensa y cómo aprende)
3. Incorporar las herramientas del aprender a enseñar y aprender a aprender que contribuyan en su tarea como formador

4. Diseñar indicadores que muestren la efectividad de la transferencia de conocimientos.
5. Fortalecer el sentido de pertenencia de aquellas personas cuyo capital humano es valorado por la empresa.

➤ Alcance:

La misma está destinada a aquellos empleados quienes se encargarán de llevar adelante las distintas capacitaciones. Entre ellos se encuentran: 3 encargados de sucursal, el jefe de sucursales, un especialista en colorimetría, un técnico integrante del equipo de atención a grandes clientes, un especialista en corte de madera, el jefe de compras, el jefe de atención a grandes clientes y el gerente comercial.

➤ Carga horaria:

El curso se dictara un día sábado con una carga horaria total de cuatro horas.

➤ Lugar de dictado:

Sera en la sala de reuniones de casa central.

➤ Método de evaluación:

Una vez finalizado el curso se realizara una evaluación teórica y otra práctica. La primera contara de 10 preguntas. La segunda en que cada uno de los integrantes del curso deberá realizar una demostración de 15 minutos como llevara adelante su clase.

➤ Encargado de brindar la capacitación:

La capacitación será brindada por el responsable de recursos humanos, quien posee experiencia en docencia o se contratara una consultora.

➤ *Contenidos Generales:*

- I. El rol del formador de formadores
- II. Atributos y responsabilidades de un buen facilitador
- III. La psicología de la comunicación en el aula
- IV. Proceso de aprendizaje: etapas, aprender a aprender, la curva de olvido, ¿cómo superarla?

- V. El diseño de presentaciones atractivas
- VI. Manejo del grupo: interacción, participación, posibles conflictos, preguntas y respuestas estratégicas, cómo lograr pensamiento reflexivo
- VII. Herramientas de apoyo: visuales, auditivas y kinestésicas, matriz de selección de herramientas
- VIII. Diseño de la actividad: conceptos a trabajar, ideas clave, presentación, ejercicios, juegos, evaluación, preguntas antes de la actividad, estudio del auditorio
- IX. Preparación: todos los tips a tener en cuenta para lograr efectividad hasta el mínimo detalle.

Programa 4: “Formación técnica”

➤ *Objetivos del programa:*

1. Brindar a todo el personal de fuerza de ventas la posibilidad de capacitarse e ir conformando un universo de conocimiento y responsabilidad en relación con la tarea de vender y aplicar las pinturas, maderas y productos relacionados que se comercializan.
2. Asistir a los aplicadores en los diferentes tipos de pinturas, brindándoles el conocimiento adecuado de cómo realizar un trabajo profesional.
3. Asesorar a los profesionales para que conozcan en detalle las diferentes pinturas sus usos y características.
4. Lograr un fluido intercambio de información y experiencias que redundara en beneficio en cuanto al correcto asesoramiento lo que permitirá fidelizar al cliente y disminuir costos por re trabajos.

➤ *Alcance:*

Dicho curso está destinado a todo el personal de los puestos de fuerza de ventas (cajas, ventas, encargados)

➤ *Carga horaria:*

Cada nivel de cada rubro tiene una carga horaria de 4 horas la cual se distribuirá en dos días. Debido que las sucursales están distribuidas en toda la ciudad y en el interior, el dictado de los mismos deberá ser una vez finalizada la jornada laboral.

➤ Lugar de dictado:

Los dictados serán en las distintas sucursales especializadas en cada rubro.

➤ Método para determinar qué nivel comienza a cursar:

El nivel en el cual se comienza a cursar cada módulo se determinara a partir de una evaluación de conocimientos técnicos que se tomara a todo el personal de fuerza de ventas. La misma será confeccionada por el jefe de sucursales junto al personal del área técnica de la empresa. Se calificara del 1 al 10. Calificación menor a 6, comienza desde el primer nivel; entre 6 y 7.9 comienza en nivel 2. Nota de 8 a 9.9 lleva a cabo el nivel 3. Aquellos tengan como calificación 10 será optativo el cursado de las capacitaciones. Dicha evaluaciones no se venían ejecutando. Por lo pronto es una propuesta de nuestro trabajo.

➤ Método de evaluación:

Al finalizar cada etapa, se llevara adelante una evaluación teórica conformada entre 15 a 20 preguntas de lo visto en el curso. Se aprobará con un 80% de respuestas correctas. Aprobar es condición para pasar a la siguiente etapa. Quienes reprueban tendrán una segunda oportunidad de ser evaluados.

➤ Encargados de brindar la capacitación:

Estarán a cargo del dictado de los cursos: en los módulos de Arquitectónica e Industrial estará a cargo de los encargados de las sucursales especializadas en esos rubros.

El módulo de Automotriz será dictado íntegramente por el jefe del área de atención a grandes clientes.

Para Maderas, será dictado íntegramente por el jefe de compras (quien posee vasta experiencia en el rubro)

Por último, en Máquinas y Herramientas estarán a cargo uno de los especialistas en colorimetría (maquinas) y uno de los cortadores de madera de las sucursales.

➤ *Contenidos Generales:*

- I. Nivel 1, 2 y 3 de Arquitectónica.
- II. Nivel 1, 2 y 3 de Industria
- III. Nivel 1, 2 y 3 de Automotriz
- IV. Nivel 1, 2 y 3 de Maderas
- V. Utilización de máquinas y herramientas (mezcladoras, sistemas tinto métricos, cortadoras, enmarcadoras, etc.)

Programa 5: “Técnicas de ventas”

➤ *Objetivos del programa:*

Potenciar una serie de elementos y habilidades con el fin de optimizar la relación de ventas, el objetivo es la eficiencia del proceso de ventas y la satisfacción mutua.

Se buscare obtener las siguientes competencias generales:

1. Conocer las técnicas de venta más adecuadas para cada tipo de cliente.
2. Aprender las habilidades generales necesarias para conseguir una relación exitosa con el cliente.
3. Dotar al vendedor de las habilidades comunicativas y las técnicas de persuasión y negociación necesarias para un buen desarrollo del proceso de venta.
4. Tratar aquellos elementos que mejoran e intensifican la relación con el cliente.

➤ *Alcance:*

Destinado a todo el personal de fuerzas de venta (cajeros/as, vendedores/as, encargados/as)

➤ *Carga horaria:*

La carga horaria será de 4horas, las cuales se distribuirán en 2 días; se llevara a cabo en la sala de capacitación de casa central.

➤ *Método de evaluación:*

Se evaluara al personal capacitado llevando adelante simulaciones de situación cotidianas e implementando los conceptos aprendidos en el curso.

➤ Encargado del dictado:

Estará a cargo del gerente comercial (quien es recibido en Marketing en la Universidad de Palermo). Y recomendamos la siguiente bibliografía de estudio para el dictado del curso: Hurlley, Robert. Año 2008. *Administración de ventas*, Grupo Editorial Patria, México; y Prior, Robin y O'Connor, Joseph. Año 1997. *La venta con PNL*, Editorial Urano, Mexico.

➤ *Contenidos Generales:*

I. EL VENDEDOR

La importancia del vendedor para el mundo y particularmente en un comercio minorista

I.I Su influencia para la Imagen de marca del comercio Matriz de Jean Jacques Lambin.

I.II El Proceso de la venta. Los 5 Pilares fundamentales

I.III Los Pasos de la venta

I.IV Diferenciación competitiva por el contacto personal

II. EL CLIENTE

II.I. Teoría de los Gestos

II.II. Claves de lectura del cliente para su decisión.

II.III.El proceso de comparación

II.IV.El cliente potencial

III. CIERRES DE VENTAS

III.I. Manejo de Objeciones

*III.II.*Acuerdos Parciales

III.III. Frases de cierre

III.IV. Lo que se debe decir

III.V. Lo que no se debe decir

III.VI. El tiempo de la venta

III.VII. Proactividad

III.VIII. Reactividad

IV. EVALUACIÓN

IV.I. Role Playing

IV.II. Ejercitación

IV.III. Comentarios

IV.IV. Preguntas finales

Programa 6: “Liderazgo”

➤ *Objetivo:*

1. El objetivo de este programa es que el personal que tiene gente a cargo aprenda las habilidades y actitudes necesarias para liderar equipos de trabajo de modo eficiente.
2. Potenciar el rendimiento de sus integrantes, con el desarrollo de las áreas de mando, equipos de trabajos eficientes, comunicación efectiva y liderazgo.

➤ *Alcance:*

Destinado a los encargados de sucursal para que adquieran las competencias necesarias para desempeñar eficazmente el rol de líder de personas y equipos en el ámbito de la organización.

➤ *Método, lugar de dictado y carga horaria:*

Proponemos que se lleve a cabo en conjunto con la consultora IONA CONSULTING. Dado que la misma se especializa en promover el desarrollo personal y capacitaciones en el ámbito organizacional. El programa contendrá una carga horaria aproximada de 12 horas y el lugar de dictado será la sala de capacitación que se encuentra en la oficina central de la empresa.

➤ *Contenidos Generales:*

- I. Construcción sustentable de equipos de alto rendimiento
- II. Comunicación eficaz, clave del éxito personal y organizacional
- III. Gestión y diseño de la emocionalidad individual y organizacional
- IV. Liderazgo co inspirador: Equilibrio, influencias y valores.
- V. Herramientas innovadoras de negociación avanzada para la resolución de conflictos

La consultora genera sus propios cuadernillos de trabajo con el desarrollo teórico necesario. Principalmente, y para mencionar algunos, se basan en la siguiente bibliografía: Martha Alles, 2007. Comportamiento Organizacional, Editorial Granica; Rafael Echeverría, 2008. Ontología del lenguaje, Editorial Granica.

Programa 7: “Programa anual de formación ambiental y de seguridad”

➤ *Objetivo del programa:*

Desarrollar herramientas que permitan mantener el ámbito laboral acorde a los parámetros, normativas y/o políticas de higiene, seguridad y ambiente.

➤ Alcance:

Está destinado a todo los puestos del área fuerza de ventas (caja, ventas, encargados/as).

➤ Carga horaria y lugar de dictado:

Tendrá una carga horaria de aproximadamente 8 horas, se dictara en tres jornadas. El objetivo es que se lleve a cabo de forma empírica, en consecuencia el lugar del cursado será en las sucursales.

➤ Método de evaluación:

Una vez finalizado el curso se llevara a cabo una evaluación de 20 preguntas con los principales conceptos del curso.

➤ Encargado del dictado:

El área de Seguridad e Higiene es tercerizada y la lleva a cabo el Ingeniero asesor en la especialidad. Será quien lleve adelante el dictado de las temáticas referentes al área.

➤ *Contenidos Generales:*

- I. Elementos de Protección Personal: Tipos de elementos de protección personal, concientización de su uso y obligaciones según normas internas.
- II. Fuego: Tipos de fuego. Tipos de matafuegos y uso de los mismos.
- III. Accidente - Incidentes - Actos y Condiciones inseguras: Conceptos generales. Diferencia entre conceptos. Normativas generales de la empresa.

- IV. Levantamiento manual de carga: Posturas correctas. Movimientos incorrectos. Resguardos a considerar.
- V. Primeros Auxilios: Quebraduras, Quemaduras, RCP (Reanimación Cardiopulmonar)
- VI. Riesgo eléctrico: Tipos de electricidad. Riesgos asociados. Precauciones generales. Primeros auxilios en caso de shock eléctrico.
- VII. Derrames: Contención, manipulación de productos químicos, hojas de seguridad.
- VIII. ISO 14001. Breve explicación de la Norma. Cuidado del ambiente, Evaluación. Aspectos e impactos ambientales asociados a cada actividad o puesto de trabajo - Identificación de peligrosidad de productos químicos.

Con el objetivo de desarrollar el plan de capacitación mencionado, la empresa deberá destinar los siguientes recursos:

- Horas productivas de los trabajadores para que se formen o reciban la formación pertinente.
- Ambiente físico propicio para el desarrollo de las capacitaciones internas.
- Recursos financieros para inscribir al personal en los cursos externos.
- Un responsable que coordine y controle el cumplimiento del plan. Un buen referente para esta tarea es el responsable de recursos humanos.

A continuación, detallamos la matriz de seguimiento del plan anual de capacitación

EHS	Seguridad e Higiene	Programado
FO	Formación Operativa	Realizado
LI	Liderazgo/ RR.HH.	Reprogramado
		Cancelado
		No programado

Fecha de revisión:

Año 2015

Formación		Carga horaria	EHS	FO	LI	1° Trimestre	2° Trimestre	3° Trimestre	4° Trimestre	
1	Inducción	4			X					
2	Formación en puesto de trabajo	528		X						
3	Formación de formadores	4			X					
4	Formación Técnica	Arquitectónica Nivel 1		X						
5		Arquitectónica Nivel 2		X						
6		Arquitectónica Nivel 3		X						
7		Industria Nivel 1		X						
8		Industria Nivel 2		X						
9		Industria Nivel 3		X						
10		Automotriz Nivel 1		X						
11		Automotriz Nivel 2		X						
12		Automotriz Nivel 3		X						
13		Madera Nivel 1		X						
14		Madera Nivel 2		X						
15		Madera Nivel 3		X						
16		Form.Ventas	El Vendedor		X					
17			El Cliente		X					
18			Cierre de ventas		X					
19	Role playing			X						
20	Liderazgo	Desarrollo del rol mando medio		X						
21		Equipos de trabajos eficientes			X					
22		Comunicación efectiva			X					
23		Como dar feedback			X					
24		Liderazgo y resolución de conflictos			X					
25	Seguridad e Higiene	Elementos de protección personal	X	X	X					
26		Fuego	X	X	X					
27		Accidentes - Incidentes	X	X	X					
28		Levantamiento manual de carga	X	X	X					
29		Primeros auxilios	X	X	X					
30		Riesgo electrico	X	X	X					
31		Derrames	X	X	X					
32		ISO 14001	X	X	X					

Plan de carrera y desarrollo

A continuación se detallan los objetivos que persigue el plan de carrera y desarrollo que escogimos como herramienta para lograr el incentivo del personal.

Mediante la posibilidad de crecimiento, formación y promoción a lo largo del tiempo, este programa posibilita la proyección laboral de los empleados dentro de la empresa, generando así un vínculo de compromiso que tiende a evitar la rotación del personal.

Objetivos del plan de carrera.

1. Desarrollo profesional de las personas que se desempeñan en puestos claves, mediante la planificación de acciones en materia de:
 - ✓ Formación.
 - ✓ Promoción.

2. Dar posibilidades de crecimiento y enriquecimiento profesional, en consonancia con el crecimiento de la empresa.

3. Detectar posibles candidatos que reemplacen a las personas que ocupan en la actualidad puestos claves de la empresa.

Ámbito de aplicación.

Dicho plan será aplicado en el personal que ocupe puestos dentro de la fuerza de ventas y que posea un alto potencial en función de su:

- Evaluación de desempeño.
- Posibilidades futuras.
- Formación.
- Edad.
- Antigüedad.
- Nivel de ausentismo.

Métodos de evaluación.

Los responsables del área de ventas y recursos humanos son quienes mediante la evaluación de desempeño, como herramienta principal para la toma de decisiones, definen la nómina de personal que integrará el plan de carrera, siendo ésta confirmada o rechazada por la dirección de la empresa.

El conjunto de personas de Alto Potencial debe estar evaluado tanto profesional como personalmente; profesionalmente por su jefe, y personalmente por su jefe y Recursos Humanos mediante la utilización de herramientas que a continuación se detallan.

- Información facilitada por el jefe directo.
- Apoyo de especialistas en Recursos Humanos a través de registros de capacitación, resultados de evaluaciones de desempeño, valores demostrados tales como esfuerzo, compromiso, solidaridad y compañerismo, habilidades y capacidades.
- Evaluaciones de desempeño estandarizadas siguiendo el modelo que a continuación se proponemos a implementar:

EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA EL PERSONAL DE VENTAS

Nombre: _____
 Legajo: _____
 Puesto: _____
 Sucursal: _____
 Fecha: _____
 Responsable de evaluación: _____

RESULTADO DE EVALUACIÓN:

I COMPETENCIAS

10	El nivel de manifestación de esta competencia es muy fuerte, contituyendose en un modelo de comportamiento en este aspecto. Supera ampliamente el estandar de la compañía.
9 y 8	Es una fortaleza destacade de la persona, reconocida por sus interlocutores y por encima del estandar.
7 y 6	El grado de manifestacion es bueno, constituyendose en un aspecto fuerte, solido y estable de la persona.
5 y 4	El grado de manifestacion de la competencia alcanza el nivel minimo esperado. Si bien este aspecto no afecta el desenvolvimiento de su funcion, no permite agregar valor a la misma.
3 y 2	El grado de manifestacion de la competencia esta por debajo del minimo esperado, afectando los resultados y las interrelaciones con los demas.
1	La competencia no se manifiesta.

1.1	Orientación al cliente: Capacidad de agregar valor en forma consistente a ls clientes tanto internos como externos alineando las acciones a la satisfaccion de sus necesidades. Se trata de incorporar esta actitud como un hábito de trabajo.		
		OBSERVACIONES	EVALUACION
1.1.1	Demuestra actitud de servicio frente a todas las situaciones y resuelve problemas conactitud positiva.		
1.1.2	Es valorado por sus clientes por su actitud responsable, conocimiento de la tarea y nivel de respuesta.		
1.1.3	Va mas alla de las necesidades puntuales del cliente, toma los requerimientos del mismo como oportunidades de crecimiento.		
1.1.4	Es capaz de coordinar esfuerzos de las distintas áreas para garantizar la resolución de problemas.		

1.2	Orientación a los resultados: Es la actitud constante para obtener, mejorar y persistir en el logro de los objetivos tanto individuales como del grupo de trabajo, demostrando compromiso y pasión por alanzarlos.		
		OBSERVACIONES	EVALUACION
1.2.1	Demuestra tenacidad, compromiso y energía en el logro de resultados.		
1.2.2	Gestiona y administra de manera rentable todos los activos de la compañía.		
1.2.3	Negocia acuerdos de maximo beneficio tanto para el cliente como para la compañía (descuentos, sin cargos, exhibición de productos, etc.)		

1.3	Flexibilidad: Es la habilidad para atuar en escenarios dinámicos, ambiguos e inciertos propuestos por situaciones cambiantes adaptando sus tareas a dichos cambios.		
		OBSERVACIONES	EVALUACION
1.3.1	Logra modificar su punto de vista frente asituaciones que lo requieran.		
1.3.2	Tiene una actitud positiva frente a los cambios (Ej: Cambio de productos, prioridades)		
1.3.3	Es ágil para reaccionar ante exigencias de cambio y demuestra predisposicion para adaptarse a nuevos entornos, métodos y formas de trabajo.		

1.4	Orientación al Aprendizaje: Actitud de superación constante con el objetivo de agregar valor tanto a si mismo , al negocio, como a la organización.		
		OBSERVACIONES	EVALUACION
1.4.1	Se preocupa por aprender nuevas tareas, conocer el negocio y el mercado.		
1.4.2	Demuestra capacidad autocrítica, busca feedback de sus pares, superiores y clientes capitalizando sus errores en aprendizaje.		
1.4.3	Muestra iniciativa por conocer informes e indicadores de la getión de Ventas para mejorar el desempeño.		

1.5	Trabajo en equipo: Formas adecuadas para relacionarse, cooperar, integrarse con otros, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos comunes respetando procesos y estandares de desempeño.		
		OBSERVACIONES	EVALUACION
1.5.1	Logra una interacción positiva con su grupo de trabajo compartiendo información		
1.5.2	Demuestra capacidad autocrítica, busca feedback de sus pares, superiores y clientes capitalizando sus errores en aprendizaje.		
1.5.3	Muestra iniciativa por conocer informes e indicadores de la getión de Ventas para mejorar el desempeño.		

I COMPETENCIAS			
1.6	Comunicación: Habilidad para expresar pensamientos e ideas en forma creíble, clara y concisa, focalizando el entendimiento de los otros. Alienta el diálogo constructivo utilizando la indagación y la escucha empática.		
		OBSERVACIONES	EVALUACION
1.6.1	Logra comunicarse en forma clara y precisa con sus pares, superiores y clientes. (Ej: nuevos precios, novedades, promociones, etc.)		
1.6.2	Posee capacidad de escucha frente a objeciones, quejas, pedidos y adopta una actitud constructiva.		
1.6.3	Se comunica sin dificultades ante diferentes situaciones y públicos.		
1.7	Conocimiento de Tarea		
		OBSERVACIONES	EVALUACION
1.7.1	Posee los conocimientos requeridos para realizar su tarea y resolver problemas relacionados.		
1.7.2	Conoce los objetivos de su función y asume las responsabilidades que se le asignan.		
1.7.3	Dado que conoce con claridad su tarea, es capaz de generar credibilidad y confianza en sus clientes.		
1.8	Eficiencia: Es la capacidad de administrar correctamente los recursos materiales, económicos y de tiempo propio y ajeno, apuntando siempre a la mejor relación entre recursos - resultados.		
		OBSERVACIONES	EVALUACION
1.8.1	Es proactivo en el cuidado de los recursos con los que cuenta para realizar su tarea.		
1.8.2	Administra de manera correcta su tiempo y logra establecer prioridades.		
1.8.3	Conoce el impacto y aporte de su tarea en el resultado final del área. Puede evaluar con criterio el costo - beneficio de sus acciones.		
II ASPECTOS GENERALES			
II.1	Manejo del tiempo		
		OBSERVACIONES	EVALUACION
II.1.1	Cumplimiento de los horarios de entrada y salida.		
II.1.2	Administración adecuada del tiempo.		
II.2	Cumplimiento de Normas		
		OBSERVACIONES	EVALUACION
II.2.1	Cumple con el uso de uniforme y elementos de seguridad.		
II.1.2	Cuida su imagen y presencia personal.		
II.2.2	Efectúa el control del depósito y gondola (Ej: Rotación de producto, etc.)		
II.1.3	Cumple con los procedimientos.		
OBSERVACIONES ENERALES:			
ACUERDO DE MEJORA:			
Firma del Empleado		Firma del Responsable	Firma del Jefe de Ventas

- Evaluación de potencial, se utiliza como una herramienta focalizada en identificar el potencial de las personas en el ámbito del trabajo. Esta herramienta integra perspectivas complementarias, el enfoque de la Psicología Tradicional en el cual se evalúa el perfil profesional, las competencias destacables, la trayectoria y la formación, y el enfoque de la Psicología Organizacional en el cual se valoran indicadores de salud ocupacional, emociones y bienestar buscando el desarrollo del funcionamiento óptimo de las personas. Para cumplir con los objetivos se utilizan diversas herramientas de evaluación, desde cuestionarios, test, test

gráficos, entrevista, protocolos de evaluación adaptados al contexto local, los cuales arrojan información útil y de calidad, la se organiza en un informe con indicadores de competencias, fortalezas y debilidades e indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten una rápida lectura. De esta manera se trabaja en una evaluación de mayor complejidad, para que los datos obtenidos se acerquen de una forma más integral a las personas, colaborando así en aumentar la calidad en la toma de decisiones respecto de los puestos a ocupar.

- Entrevistas: Se realiza una entrevista con la persona para realizar una evaluación personal y analizar las expectativas, ambiciones y necesidades de crecimiento personal.

Aclaración: modificando ciertos aspectos del plan, puede ser aplicado para el resto del personal que integre la organización, siempre y cuando esté consolidado dentro de la misma.

Plan de Carrera.

Se desarrollarán las siguientes acciones:

- Formación. Dichas actividades se realizarán según lo establecido en el Plan anual de capacitación.
- Promoción. Es el paso a puestos de mayor responsabilidad (promoción profesional) o mejora salarial, (promoción económica).

La ruta a recorrer por parte de los vendedores que formen parte del plan de carrera es la siguiente:

Vendedor:

Características:

- Debe captar nuevos clientes y retener los actuales.
- Retroalimentar a la empresa con información de lo que sucede en el mercado.
- Asesoramiento a clientes.
- Organización y acomodar el local.

Conocimientos necesarios:

- Conocimientos en toda la gama de productos, características y formas de uso.
- Conocimiento de stock de productos y la ubicación de los mismos dentro del local y depósito normas Iram-ISO y 5S.

- Conocimientos en ventas.

Dichos conocimientos podrá obtenerlos a través de la experiencia y las capacitaciones pertinentes.

Cajero:

Características:

Sumado a las características del vender se les agrega las siguientes:

- Debe ser confiable por el manejo de dinero.
- Retroalimentar a la empresa con información de lo que sucede en el mercado.
- Asesoramiento a clientes.
- Organización y acomodar el local.

Conocimientos necesarios:

- Ídem a vendedor.
- Conocimientos contables e impositivos.
- Códigos de productos y descuentos.
- Entregar el cierre de la caja con los valores al Encargado.
- Conocimiento de la política de cambios de productos que tiene la empresa.

Encargado de Sucursal:

Características:

- Ídem Cajero.
- Capacidad de liderar equipos.
- Responsable del inventario.

Conocimientos necesarios:

El conocimiento que debe tener un encargado de sucursal es la suma del vendedor más el cajero, la apertura y cierre de sucursal, pedido de reposición de productos

Dichos conocimientos podrá obtenerlos a través de la experiencia y las capacitaciones pertinentes.

- Seguimiento.

Anualmente debe revisarse y actualizarse el listado de Personal con Alto Potencial. Se pueden eliminar o incluir puestos o personas en dicho listado.

EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

Con el objetivo de evaluar el éxito de la propuesta de intervención, se deberá definir el índice de rotación de la empresa durante los próximos 18 meses. Dicha evaluación deberá distinguir las rotaciones en el área de fuerza de ventas, dentro de los tres puestos que componen la misma: Encargados, Vendedores (incluye coloristas y cortadores) y cajeras.

RESUMEN DEL TRABAJO

Iniciamos este proyecto de intervención con un minucioso análisis de la modalidad de trabajo de la empresa en estudio. El mismo nos permitió determinar como objetivo general del proyecto, el establecimiento de una propuesta para retener el personal de puestos claves como fuerza de ventas, a través del uso de herramientas de desarrollo profesional e incentivos. Todo ello basado en el análisis de los datos recabados en la organización conjuntamente con el estudio de la temática, para así extraer conclusiones sobre bases teóricas.

Las distintas herramientas de recolección de datos utilizadas nos permitieron detectar que la pérdida de personal que se desempeña en puestos de trabajo considerados claves dentro de la organización, preocupa tanto al gerente general como a responsables de diversas áreas. Pudimos así mismo observar que desconocen las herramientas que favorecerían la retención de los mismos y que, en materia de gestión de recursos humanos, son escasas las actividades que se realizan. Además, las mismas no siempre son implementadas eficientemente, no poseen el seguimiento pertinente ni la posterior evaluación.

Al desarrollar la propuesta de mejora creímos pertinente escoger diferentes ejes que posean un denominador común: dar inicio al proceso personal de motivación. Tal es así que comenzamos por proponer diferentes incentivos remunerativos y no remunerativos tendientes a generar en los empleados sentimiento de pertenencia y mejorar el ambiente laboral. En segundo término, se creó un plan de capacitación que permite el desarrollo del capital intelectual y denota un esfuerzo por parte de la empresa en pos del desarrollo de sus colaboradores. Por último, pero no menos importante, se desarrolló un plan de carrera y desarrollo con el fin de que el empleado pueda trazar una ruta y proyectarse laboralmente dentro de la organización. Lo antes dicho posee como objeto final el de retener al personal considerado clave dentro de la misma.

Finalmente, se deberá efectuar el seguimiento correspondiente de estos planes. La evaluación del cumplimiento del objetivo se efectuará mediante la definición del índice de rotación de la empresa durante los próximos 18 meses, distinguiendo rotaciones por área y por puesto.

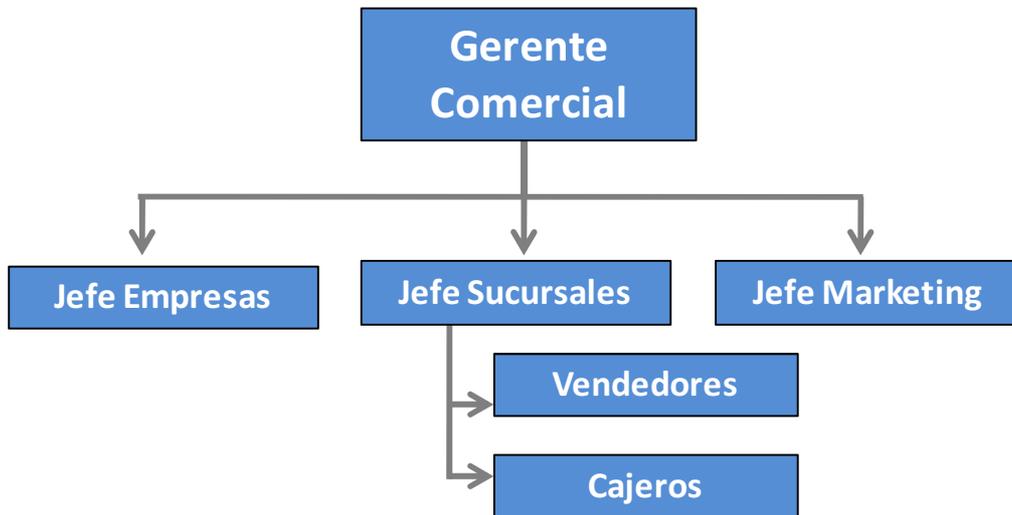
BIBLIOGRAFÍA

- Alles, Martha. Año 2006. *5 pasos para transformar la oficina de personal en un área de recursos humanos*. Editorial Granica SA. Buenos Aires, Argentina.
- Alles, Martha. Año 2005. *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias*. Editorial Granica SA. Buenos Aires, Argentina.
- Brooking Annie. *El capital intelectual*. Ediciones Paidos Ibérica S.A. 1997. Barcelona, España.
- Koontz Harold; Weihrich Heinz; Cannice Mark. Año 2004. *Administración: Una perspectiva Global y Empresarial*. 14va Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Marx Karl. Año 1867. *El Capital*. Editorial Siglo XXI. Madrid, España.
- Mercer William M.. Año 2000. *Taller de Compensación*. Editorial McGraw-Hill. México.
- Mondy Wayne; Robert M. Noe. Año 1997. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Prentice Hall. México.
- Robbins Stephen P; Coulter Mary. Año 2000. *Administración*. 6º edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México.
- Ross Johan; Nicola C. Dragonetti; Leif Edvinsson. Año 2001. *Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa*. Ediciones Paidos Ibérica S.A. Barcelona, España.
- Smith Adam. Año 1776. *La riqueza de las Naciones*. Editorial Strahan & T. Cadell. Reino Unido.
- Vélaz Rivas, José Ignacio. Año 1996. *Motivos y Motivación en la empresa*. Editorial Díaz de Santos. España.

ANEXOS

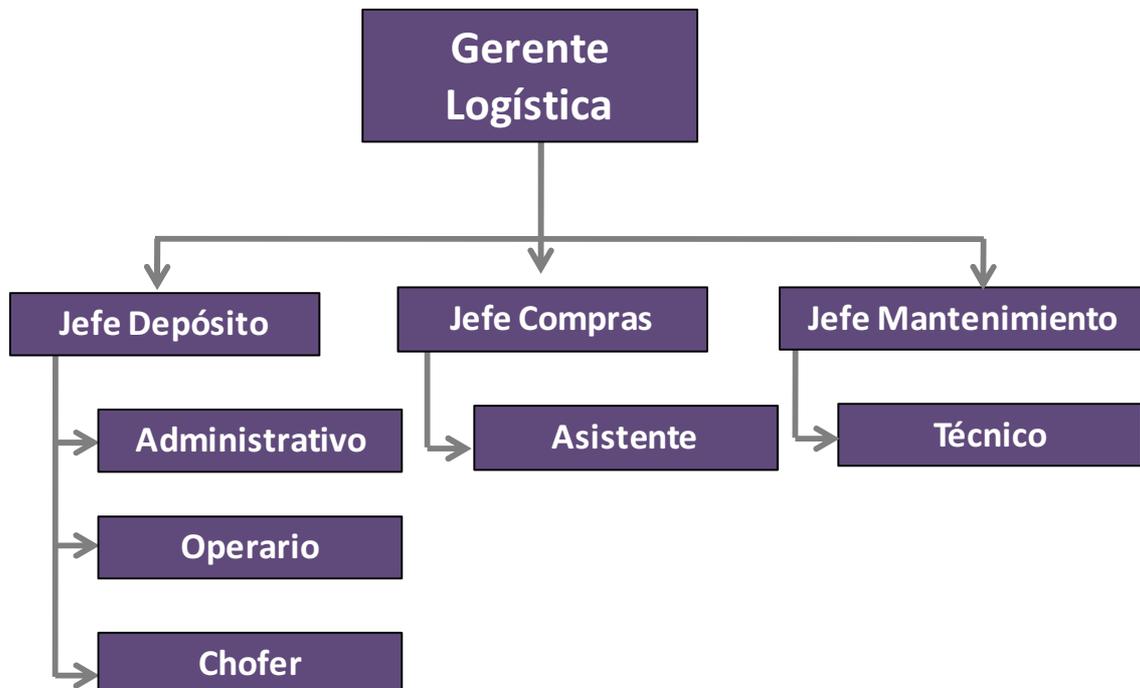
Anexo 1.1

Organigrama Gerencia Comercial



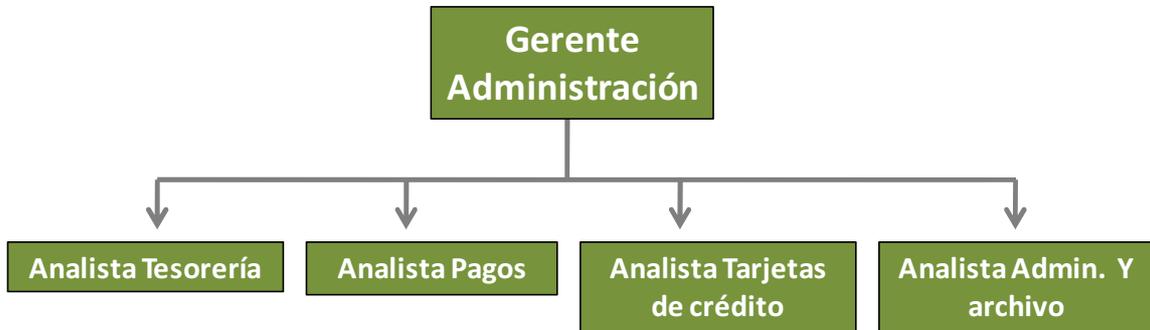
Anexo 1.2

Abastecimiento



Anexo 1.3

Administración



Anexo Dos

Instrumentos de recolección de datos

Anexo 2.1

- **Entrevista al responsable del departamento de Recursos Humanos.**

1. ¿Qué dotación de personal tiene la empresa?

La empresa cuenta con una dotación de 140 empleados: 90 en fuerza de venta (encargados, vendedores y cajeras) y 50 empleados divididos entre el área Logística, área Técnica y Administración.

¿Cómo está estructurada la empresa?

La empresa dispone de la siguiente estructura:

- Gerencia Comercial, de la cual depende el área de Atención a grandes empresas; Marketing; y Jefatura de sucursales.
- Auditoria
- Administración y Finanzas: componen esta gerencia los sectores de Tesorería; Pagos; Tarjetas de Crédito; Administración general y archivo.
- Sistemas
- Recursos Humanos
- Logística: comprendida por las áreas de Compras; Deposito (almacenamiento y transporte), y Mantenimiento.

Todas las gerencias reportan de forma de directa al Gerente General (socio- gerente) que a su vez es el dueño y fundador de la organización.

2. ¿Cuentan con descripciones de puestos del área de ventas?

Existen descripciones de puesto desde hace ya varios años, pero puede que no estén actualizadas porque hemos realizado algunas modificaciones en los puestos que, por cuestiones de tiempo, no hemos podido plasmar en ellas.

3. ¿Cuál es el índice estimado de rotación y de ausentismo? ¿Cuáles son las principales causas de rotación?

El índice de rotación es de un 15 por ciento anual, que se concentra en el área de fuerza de ventas donde, en general, son los empleados los que toman la decisión de desvincularse. La mayoría de las veces es porque han encontrado una mejor propuesta

salarial, que supera a la actual en un 10 o 15 por ciento, y generalmente migran a empresas que comercializan de tecnología con cuyas comisiones por venta no podemos competir.

También hay varios casos de empleados que se jubilan.

En cuanto a los empleados administrativos, si bien no existe un alto índice de rotación, quienes se van en general lo hacen porque encontraron otras propuestas laborales. Algunas implican un mejor salario, otras actividades diferentes o empresas de otro rubro.

El índice de ausentismo es satisfactorio para la empresa oscilando entre el 3% y el 5% en los últimos 6 meses. Desde el año 2012 comenzamos a notar una disminución del porcentaje ya que hasta esa fecha el índice era mayor, rondando entre un 7% y un 9%.

4. Los procesos de reclutamiento y selección de personal ¿Los desarrollan internamente o están tercerizados?

La mayoría de los procesos de reclutamiento y selección los hacemos a través de una consultora. Cuando se trata de puestos administrativos muchas veces ingresa algún referido y en ese caso la consultora no participa del proceso.

Para cubrir puestos de fuerza de ventas siempre tercerizamos el proceso.

5. Al momento de incorporarse una persona a la empresa (área de ventas), ¿Quién es el responsable de la inducción a la empresa y al puesto? ¿Cuentan con un proceso formalmente establecido?

No hay un procedimiento escrito, pero hace tiempo que lo hacemos de la misma manera. Generalmente alguien de RRHH le da la bienvenida a la empresa. Luego de completar su legajo le contamos un poco más sobre la organización, su estructura, y la información referida a horarios de ingreso, descansos y almuerzo.

RRHH le presenta al Jefe de Sucursales. A partir de ahí, es responsabilidad de este último asignarle y mostrarle una sucursal. Se le explica las actividades u operaciones concretas de dicho puesto y se le asigna un encargado y compañero para que trabajen juntos y pueda capacitarlo durante los primeros días de trabajo.

6. ¿Existen puestos considerados claves dentro del área de ventas?

Con puestos claves nos referimos a aquellos puestos que requieren conocimientos y habilidades más específicas y que, a su vez, son parte esencial del proceso de asesoramiento técnico.

Los puestos que requieren mayor capacitación, como consecuencia de las habilidades y conocimientos específicos requeridos son para vendedores, coloristas y encargados. En menos proporción para las cajeras.

7. ¿Consideran que el personal de fuerza de venta puede desarrollarse o hacer carrera dentro de la empresa?

La oportunidad siempre está. Es un poco complicado porque los puestos más jerárquicos demandan de una capacitación y una habilidad específica de liderazgo. De todas maneras, en la medida que demuestren compromiso y predisposición se puede lograr.

8. ¿Cuentan con un plan de incentivos remunerativos y no remunerativos para el personal?

Remunerativos; mensualmente se realiza e informa al área de ventas un listado de productos mensuales los cuales tienen una comisión. Los encargados cobran aparte un porcentaje de la venta del mes de su sucursal a cargo. Igualmente son por debajo de lo que se cobra en comercios de electrónica.

No remunerativas, no contamos. No se llevan a cabo fiestas de fin de año, regalos en los cumpleaños y algún tipo de encuentros con todo el personal.

Anexo 2.2

- **Entrevista al Jefe de Sucursales.**

El Jefe de Sucursales es quien comparte lo cotidiano con el personal de fuerza de venta, por tal motivo la siguiente entrevista se orienta a la obtención de datos referentes a la situación real que se vive diariamente en los locales de Pintecord.

1. ¿Qué actividades se realizan en las sucursales?

En las sucursales de Pintecord se lleva a cabo principalmente el asesoramiento técnico a los clientes. Por ello, más que vendedores, la empresa necesita “profesionales de la pintura”. Pintecord es distribuidor, no fabrica. Pero lo que si realiza son colores que solicitan los clientes. Se utilizan las bases y colores; sistemas tinto-métricos; maquinas mezcladoras; entre otros elementos. Más allá que todas las sucursales comercializan la

totalidad de productos de la cartera que se dispone (lo que corresponde a maderas y productos conexos solo se encuentran exhibidos en los Híper Libertad), hay locales que se especializan en ya sea en el rubro automotor, industria, hogar y obra. Dada esta situación es necesario contar con capacitados en colorimetría en cada punto de venta de la cadena.

Encargados, coloristas, cajeras no solo se responsabilizan de la atención al público, sino también que reciben el pedido que realizan a depósito central y proceden a acomodarlo en las góndolas. La limpieza del local también está a cargo de ellos.

En caso de recibir reclamos, lo transfieren al área de Atención a grandes clientes, quienes proceden a verificarlo visitando a los clientes y constata la falla del producto vendido.

2. ¿Cuentan con líderes de grupo para cada una de las sucursales?

Sí, hay un encargado en cada sucursal. En los locales situados en los hiper Libertad hay un encargado por turno (mañana y tarde).

Cada encargado es responsable de todo lo que ocurre en la sucursal, por ello es que cobran una comisión por venta de la misma.

3. ¿Estos encargados son quienes poseen la mayor capacitación y cantidad de información? En algunos casos sí, y en otros no. A veces preferimos que el líder sea un empleado pujante y con carácter, con conocimientos en la actividad, pero no necesariamente es el que mayor capacitación técnica posee. De esta manera, también hemos cometido errores confiando en el carisma de un empleado para liderar y nos encontramos con locales que consultaban cada paso que daba al sentirse inseguro por sus conocimientos. Y también ha sucedido de ascender a buenos vendedores y/o coloristas, con mucha experiencia y conocimiento, pero con poco espíritu de líder.

4. ¿En ciertas circunstancias nota desgano en el personal?

Si, se nota desgano en cierta circunstancia y sólo en algunos empleados. Por lo general, el personal disconforme suele ser el más “quejoso” por expresarlo de alguna manera.

5. En caso de que la respuesta sea positiva ¿Qué factor/es cree usted que genere este desgano? ¿Considera que se toman medidas para contrarrestar esta situación?

No existe un motivo particular, cualquier motivo es válido para comenzar un debate y mala cara (dudas en cuanto al pago de horas extras, quejas acerca del salario- categoría, quejas en cuanto a la rotación de horarios, etc.)

El personal con mayor molestia suele ser el más antiguo o el que realiza tareas con mayores responsabilidades y no considera que el pago que se le efectúa sea “justo”.

No existe una medida formalizada. Desde mi lugar intento contener al personal en la medida de lo posible escuchándolo, aconsejándolo, etc. y pido que los líderes se comporten de la misma manera. Solo que a veces sus reclamos exceden mi responsabilidad.

6. ¿Considera que el personal trabaja en equipo? ¿Por qué?

El personal de una sucursal debe trabajar en equipo, aunque así no lo quisiera, dependen el uno de otro para desempeñar su labor.

7. ¿Cuál es su apreciación sobre la rotación del personal en el área?

La rotación a causa de renunciadas, en nuestro caso, genera grandes perjuicios.

En primer lugar por la escasez de personal calificado o con oficio dentro del mercado, por lo que Recursos Humanos demora para conseguir reemplazos. En segundo lugar por los esfuerzos de capacitación que se realizan al personal, no sólo al ingreso, sino a medida que va adquiriendo experiencia.

Por último, la incorporación de personal nuevo es riesgosa, ya que, hasta que el empleado no se adapta a la función es probable cometa errores que terminan generando fallas severas y costosas para la empresa.

8. ¿Que nos puede comentar acerca del ausentismo del área? ¿Han existido propuestas para disminuirlo?

No recuerdo exactamente el porcentaje, pero sé que es elevado. Lógicamente esto es perjudicial para nuestra área, ya que se complica encontrar reemplazos. Tengo que sacar un empleado de un local para cubrir una ausencia en otra.

A lo largo del tiempo se han realizado esfuerzos para disminuir este indicador: Premios en dinero, sorteos, etc. logrando en momentos disminuir el porcentaje.

9. ¿Tienen personal capacitado para reemplazar estas ausencias?

Si, existe personal calificado para realizar reemplazos, sólo que en algunos puestos complejos (coloristas, cortadores de placas de madera, cajero/as) el reemplazo no suele rendir lo que rinde el empleado ausente y además corremos riesgo que, por falta de costumbre, pueda cometer un error que cueste caro.

10. ¿Existe algún puesto sin reemplazo definido y/o que sea difícil de reemplazar en caso de surgir una ausencia?

No existen puestos sin reemplazo, pero si puestos con "pocos reemplazos". Estos últimos son aquellos puestos en cuestión mencionados anteriormente como coloristas o cortadores, donde los conocimientos técnicos necesarios complican un poco el rápido relevo.

11. ¿Considera usted que los integrantes del área de fuerza de ventas cooperan con el mantenimiento de planta, la higiene y seguridad de los empleados, la generación de un buen clima laboral, etc.?

Si, la gente de ventas está comprometida, aunque no se puede negar que en ocasiones se han generado conflictos o discusiones propias de la convivencia diaria.

En cuanto higiene y seguridad tenemos normas muy estrictas que todos deben acatar, y los encargados, por ejemplo, deben recalcar permanentemente. Se ha llegado a cerrar locales de manera temporal por este motivo. Esto es indicador de que hay una real conciencia en el tema.

Anexo 2.3

➤ Entrevista al Gerente General de la empresa.

1. ¿Cuál es la actividad de la organización?

La actividad principal de la empresa es la venta de pinturas y todos aquellos productos complementarios, conexos. Comenzamos en el año 1982. Hace unos años comenzamos en vender placas de madera y todos aquellos productos referidos a que el cliente pueda armar por sí mismo muebles en su casa. Es una unidad de negocio nueva y que solo la tenemos en 3 sucursales, una en el hiper libertad de Av. Sabatini, otra en el de Bº Poeta Lugones y por último en Bv. Los alemanes.

2. ¿Podría mencionar cómo se inició la empresa? ¿Cuáles han sido las modificaciones más importantes que ha sufrido la empresa desde sus comienzos?

La primera sucursal de la empresa, y que hoy aún se encuentra abierta, es la de la calle Monseñor Pablo Cabrera esquina Bv. Los Granaderos. Originalmente fue la casa de mi infancia. A principios de los '80 y con la idea de abrir un negocio, recorría diariamente las calles del barrio para ver cuál podría ser una buena oportunidad comercial. Un día, estando con mi padre (uno de los ex dueños de la desaparecida constructora Mackentor) me hizo notar que faltaban pinturerías especializadas en el rubro automotor. De allí, fui buscando información, contactos, proveedores hasta que me anime y habilite el garaje de casa como un pequeño local. .

Me habían recomendado la marca de pinturas Alba, así que comencé a distribuir sus productos del rubro automotor. Con el paso de los años me fui ampliando a pintura de industria como hogar y obra. También en alternativas ya que fuimos en un momento multi marcas. A principios del 2000 elegimos trabajar con dos marcas Sherwin Williams y PPD; reconocidas internacionalmente pero no eran muy conocidas en Córdoba. Fue una apuesta la cual nos resultó exitosa.

Ya en el 2008, con el negocio de la pintura ya establecido, decidimos incurrir por nuevos rumbos y comenzamos a trabajar en el área "home". En esta vendemos madera, artículos de decoración, y todos aquellos productos con el lema de "hágalo usted mismo".

3. ¿Podría describir la estructura de la empresa en relación a las unidades de negocios? Sí, contamos con dos unidades de negocios:

- I. Pinturería tradicional.
- II. Pintecord "Home"

4. ¿Considera que los productos de su empresa se destacan en el mercado por la calidad, el precio o ambos?

Si bien consideramos a la calidad como uno de nuestros pilares fundamentales, cada unidad de negocios debió (y aún deben) elegir la mejor opción teniendo en cuenta las características de su mercado en particular, incluyendo expectativas de los clientes y la competencia existente.

Respecto a los precios, tenemos convenios que realizamos con los competidores para tener los mismos precios en productos principales. Esto lo llevamos adelante con Szumick

y Garin ya que existe una estrecha relación comercial. No así con el resto de pinturerías el mercado local.

5. ¿Qué función tiene el área de RRHH dentro de vuestra empresa?

El área de RRHH desarrolla todo lo referido a administración de personal: control de ausentismo, liquidación, etc. A su vez, desarrollan todos los trámites pertinentes para que podamos ingresar a las plantas de nuestros clientes.

La selección de personal suelen hacerla entre una y dos consultoras con la que venimos trabajando desde hace tiempo, pero es el personal de RRHH quien mantiene contacto directo con ellos.

RRHH es responsable también de coordinar las inducciones del personal. Nos gustaría que hagan un poco más de hincapié en las actividades de capacitación y motivación.

6. ¿Cuentan con una estrategia de RRHH? De ser así ¿Está alineada con la Estrategia general de la empresa?

La verdad es que nunca pensamos en eso. Sí, consideramos a RRHH como un área muy importante dentro de la empresa, participan de las reuniones de directorio y los escuchamos en todo lo que nos dicen pero nunca pensamos en definir una estrategia concreta en materia de RRHH.

Anexo 2.4

➤ Entrevista a encargados de sucursal.

Encargado 1.

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Actualmente tengo entre 9 y 10 personas a cargo (entre vendedores y cajeras)

2. ¿Puede mencionar algunas de las tareas que en el área se desarrollan?

Como encargado todo lo que suceda en la sucursal es de mi responsabilidad:

- Calidad de atención al público.
- Correcto asesoramiento técnico

- Realizar pedidos a deposito
- Que no existan faltantes en góndola
- Solicitar a mantenimiento las refacciones edilicias necesarias
- Incrementar la cantidad de ventas y el valor del ticket promedio.
- Entre otras.

3. ¿Considera que alguna de esas tareas sea de mayor relevancia con respecto a las otras?

Todas las tareas que se llevan a cabo son relevantes porque cada una de ellas está dirigida a nuestros clientes. Aun así considero que tener stock de productos; la correcta recepción y asesoramiento técnico de cliente son los pilares de todo comercio.

4. En caso de haber ausencia, ¿Posee un programa de reemplazos que permita cubrir puestos?

No existe un programa formal, conocemos quienes son las personas capacitadas para cada función, y capacitamos constantemente al personal para evitar que, en caso de que haya una ausencia, no pueda cubrirse.

No disponemos de una matriz de polivalencia establecida.

5. ¿Se realizan capacitaciones en los puestos? ¿Con que frecuencia? ¿Cuál es la duración de las mismas? ¿Son costosas?

Si, en principio, cuando el personal ingresa, se le da una capacitación intensiva en el puesto que dura 2 semanas aproximadamente. Luego se realiza una evaluación y se pulen los aspectos que hayamos notado “flojos”

Además, se capacita al personal para elevar sus capacidades. Se escogen de acuerdo al empeño que vayan demostrando (esto lo detecta cada uno de nosotros)

En cuanto al costo, es una cuestión más productiva. Riesgo de mal asesoramiento. Debemos dejar nuestras actividades para prestar atención a los empleados que estamos capacitando, inclusive los mismos vendedores con más experiencia deben acompañar al nuevo compañero.

6. ¿Se realizan capacitaciones fuera de puesto? ¿Con qué frecuencia?

Si, se realizan capacitaciones. Se dictan en casa central y mayoritariamente son brindadas por los proveedores de acuerdo a la temporada de cada producto; al igual que en los nuevos lanzamientos. Por mes siempre hay distintas capacitaciones.

7. Usted es quien posee contacto directo con el personal diariamente, por consiguiente es quien seguramente percibe reclamos y comentarios. De ser así, ¿Podría describirnos cuales son los principales motivos por los cuales los empleados realizan los mencionados reclamos?

La mayor cantidad de quejas que se escuchan en los pasillos son por el sueldo y las bajas comisiones de venta. Además, a veces están desconformes por las herramientas de trabajo. El problema es que hay empleados que no las cuidan y quieren permanentemente herramientas nuevas que desde casa central no se les da.

8. ¿Se toman medidas para sofocar estos reclamos?

No. La empresa espera los incrementos anuales para aplicarlos a los sueldos. Pero no hay muchos beneficios ni premios extra.

9. ¿Percibe mucha rotación dentro de su sector? En caso de que la respuesta sea afirmativa, nos interesaría conocer a que motivo le atribuye usted esta situación.

Si, cada dos por tres, los empleados se van a empresas más grandes. Presiento que toman toda la experiencia que pueden e intentan ingresar a empresas donde les paguen

Encargado 2.

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Actualmente tengo 5 personas a cargo (entre vendedores y cajeras).

2. ¿Puede mencionar algunas de las tareas que en el área se desarrollan?

Como encargado todo lo que suceda en la sucursal es de mi responsabilidad:

- Aumentar el nivel de ventas de la sucursal.
- Brindar la mejor atención al cliente.

- Realizar los pedidos a depósito central.
- Controlar las condiciones edilicias(infraestructura y limpieza)
- Liderar el equipo de trabajo.
- Etc.

3. ¿Considera que alguna de esas tareas sea de mayor relevancia con respecto a las otras?

El liderazgo sobre el equipo de trabajo los considero el más importante. Me permite delegar tareas y llegar al objetivo final que es la satisfacción al cliente.

4. En caso de haber ausencia, ¿Posee un programa de reemplazos que permita cubrir puestos?

En esta sucursal hemos creado un sistema de reemplazos. Pero la empresa no dispone de uno para toda su estructura.

5. ¿Se realizan capacitaciones en los puestos? ¿Con que frecuencia? ¿Cuál es la duración de las mismas? ¿Son costosas?

Las capacitaciones en el puesto son cuando el empleado recién ingresa o cuando es nuevo en esta sucursal. No genera un costo extra; es la mejor manera de aprender una tarea.

6¿Se realizan capacitaciones fuera de puesto? ¿Con qué frecuencia?

Mensualmente en casa central se realizan capacitaciones por parte de los proveedores.

7. Usted es quien posee contacto directo con el personal diariamente, por consiguiente es quien seguramente percibe reclamos y comentarios. De ser así, ¿Podría describirnos cuales son los principales motivos por los cuales los empleados realizan los mencionados reclamos?

Principalmente sienten poco compromiso por parte de la empresa para con ellos. Manifiestan continuamente que se modifique el esquema de premios por venta, beneficios, etc.

8. ¿Se toman medidas para sofocar estos reclamos?

No. Más allá que la empresa expresa continuamente estar trabajando para mejorar la gestión de recursos humanos, no se ven resultados en la actualidad.

9. ¿Percibe mucha rotación dentro de su sector? En caso de que la respuesta sea afirmativa, nos interesaría conocer a que motivo le atribuye usted esta situación.

Existe un nivel alto de rotación. Antes era más elevado. Las principales razones son por mejores salarios en otras empresas como también por la fuerza que se realiza trabajando en el puesto de ventas en la pinturería.

Encargado 3.

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Actualmente tengo 1 persona a cargo (cajera)

2. ¿Puede mencionar algunas de las tareas que en el área se desarrollan?

- Realizar pedido a depósito central.
- Fomentar la calidad de atención al cliente.
- Mantener la seguridad e higiene en el local.
- Liderar el equipo reducido de esta sucursal

3. ¿Considera que alguna de esas tareas sea de mayor relevancia con respecto a las otras?

Mantener el stock y la atención al cliente siempre serán las más importantes.

4. En caso de haber ausencia, ¿Posee un programa de reemplazos que permita cubrir puestos?

La empresa no dispone de un programa tal. En esta sucursal, si falta la cajera la reemplazo yo directamente ya que han existido días en los cuales, debido al ausentismo, no había a quien me pudiesen mandar.

5. ¿Se realizan capacitaciones en los puestos? ¿Con que frecuencia? ¿Cuál es la duración de las mismas? ¿Son costosas?

Siempre que se ingresa a la empresa o se desea enseñar nuevas tareas la capacitación es en el puesto. No son costosas y son más las efectivas en cuanto al aprendizaje que se obtienen de las mismas.

6¿Se realizan capacitaciones fuera de puesto? ¿Con qué frecuencia?

Mínimamente una vez al mes se realizan en la administración central capacitaciones de productos nuevos o “refrescar” conceptos de artículos de la temporada vigente.

7. Usted es quien posee contacto directo con el personal diariamente, por consiguiente es quien seguramente percibe reclamos y comentarios. De ser así, ¿Podría describirnos cuales son los principales motivos por los cuales los empleados realizan los mencionados reclamos?

Mayoritariamente son por las bajas comisiones por venta que se paga. El personal siente que no existe interés en que los empleados se sientan cómodos trabajando en la empresa. No hay beneficios o incentivos para hacer este comercio un lugar atractivo para desarrollarse.

8. ¿Se toman medidas para sofocar estos reclamos?

Más allá de los reiterados reclamos, la empresa no se hace eco de ellos.

9. ¿Percibe mucha rotación dentro de su sector? En caso de que la respuesta sea afirmativa, nos interesaría conocer a que motivo le atribuye usted esta situación.

La rotación es elevada, y es principalmente por las bajas comisiones que se cobran este comercio. También es porque en muchos casos los vendedores y cajeras no quieren trabajar los fines de semana (en el caso de las sucursales en los hiper Libertad).

Encargado 4.

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Actualmente tengo una persona a cargo (Cajera).

2. ¿Puede mencionar algunas de las tareas que en el área se desarrollan?

- Mantener el stock
- Controlar la higiene y seguridad del local
- Fomentar la calidad en atención al cliente.
- Etc.

3. ¿Considera que alguna de esas tareas sea de mayor relevancia con respecto a las otras?

La atención al cliente es fundamental pero todas las tareas se realizan siempre pensando en fidelizar al consumidor de nuestros productos.

4. En caso de haber ausencia, ¿Posee un programa de reemplazos que permita cubrir puestos?

No hay un programa formal. En mi caso también debo conocer el manejo de caja ya que si la cajera se ausenta generalmente no envían reemplazo.

5. ¿Se realizan capacitaciones en los puestos? ¿Con que frecuencia? ¿Cuál es la duración de las mismas? ¿Son costosas?

Cuando hay ingresos la capacitación se realiza en el puesto de trabajo. El costo es bajo, solo de algún material que se pueda utilizar para realizar alguna muestra.

6. ¿Se realizan capacitaciones fuera de puesto? ¿Con qué frecuencia?

Mínimamente una vez al mes se realizan en la administración central capacitaciones de productos nuevos o “refrescar” conceptos de artículos de la temporada vigente.

7. Usted es quien posee contacto directo con el personal diariamente, por consiguiente es quien seguramente percibe reclamos y comentarios. De ser así, ¿Podría describirnos cuales son los principales motivos por los cuales los empleados realizan los mencionados reclamos?

Mayoritariamente son por las bajas comisiones por venta que se paga. El personal siente que no existe interés en que los empleados se sientan cómodos trabajando en la empresa. No hay beneficios o incentivos para hacer este comercio un lugar atractivo para desarrollarse.

8. ¿Se toman medidas para sofocar estos reclamos?

Más allá de los reiterados reclamos, la empresa no se hace eco de ellos.

9. ¿Percibe mucha rotación dentro de su sector? En caso de que la respuesta sea afirmativa, nos interesaría conocer a que motivo le atribuye usted esta situación.

Justamente por las condiciones poco atractivas mencionadas anteriormente, existe un alto nivel de rotación. Mayoritariamente los jóvenes, que tienen mayor posibilidad y menor responsabilidad son los que más rotan. No duran demasiado.

Encargado 5.

1. ¿Cuántas personas tiene a su cargo?

Actualmente no tengo personal a cargo. En esta sucursal estoy solo.

2. ¿Puede mencionar algunas de las tareas que en el área se desarrollan?

Al estar solo llevo a cabo tanto los roles de encargado, vendedor y cajero.

3. ¿Considera que alguna de esas tareas sea de mayor relevancia con respecto a las otras?

Las tareas de los tres puestos son importantes para satisfacer al cliente. Pero mantener una sucursal con stock sumado a una buena atención es la manera de retener al cliente.

4. En caso de haber ausencia, ¿Posee un programa de reemplazos que permita cubrir puestos?

Si por alguna razón debo ausentarme, es necesario que envíen a un encargado con manejo de caja (no todos lo tienen). La empresa no dispone de un programa formal.

5. ¿Se realizan capacitaciones en los puestos? ¿Con que frecuencia? ¿Cuál es la duración de las mismas? ¿Son costosas?

Generalmente se realizan con el personal que ingresa, es la mejor manera de aprender. No es costosa y a futuro genera menores costos en errores cotidianos en las tareas de los vendedores.

6. ¿Se realizan capacitaciones fuera de puesto? ¿Con qué frecuencia?

En casa central los proveedores una vez por mes realizan presentaciones de nuevos productos.

7. Usted es quien posee contacto directo con el personal diariamente, por consiguiente es quien seguramente percibe reclamos y comentarios. De ser así, ¿Podría describirnos cuales son los principales motivos por los cuales los empleados realizan los mencionados reclamos?

En sí, los reclamos se basan en las bajas comisiones y en beneficios inexistentes.

8. ¿Se toman medidas para sofocar estos reclamos?

Por el momento no se han existido modificaciones.

9. ¿Percibe mucha rotación dentro de su sector? En caso de que la respuesta sea afirmativa, nos interesaría conocer a que motivo le atribuye usted esta situación.

Muchos vendedores buscan trabajo en las empresas de venta de artículos de tecnología. Pagan un mayor porcentaje de comisiones.

Anexo 2.5

- **Cuestionario a cajeros y vendedores.**

Estimado,

Estamos realizando un estudio con el objetivo de conocer las opiniones que se tienen acerca de esta empresa. Para ello le pedimos sea tan amable de contestar unas preguntas. No le tomará más de 20 minutos.

Su opinión es importante para nosotros y la información que nos proporcione, será manejada con total confidencialidad. Los cuestionarios serán procesados por personas externas a la organización y, como podrá usted observar en ningún momento se le solicitará su nombre.

Utilice un bolígrafo de tinta para responder dicho cuestionario. Al hacerlo responda con total sinceridad y compromiso. No hay respuestas correctas o incorrectas, estas sólo reflejan su opinión.

Marque con claridad la opción elegida con una cruz o un círculo. Recuerde que NO se pueden marcar dos opciones.

Desde ya ¡muchas gracias por su colaboración! y ante cualquier inquietud consulte a la persona que le entrego este cuestionario que con amabilidad le responderá.

1- ¿Conoce usted los objetivos de su área de trabajo?

Si, completamente.

Si, parcialmente.

Poco.

Nada.

2- Si usted pudiera optar, ¿Preferiría que su salario fuera de acuerdo a su productividad en el trabajo?

Definitivamente Si.

Probablemente Si.

No estoy seguro.

Probablemente No.

Definitivamente No.

3- ¿Considera usted que la remuneración que percibe es adecuada?

Si.

No.

4- ¿Cuántos años tiene de servicio en la empresa?

Menos de 5.

Entre 5 y 10.

Entre 10 y 20.

Más de 20.

5- ¿Considera usted que la empresa le brinda los medios y las oportunidades para crecer laboralmente?

Si.

No.

6- ¿Siente usted que si desea transmitir una idea o comentario, va a ser escuchado?

Si.

No.

7- ¿Piensa que la empresa le brinda capacitaciones?

Frecuentemente.

A menudo.

No muy a menudo.

Nunca.

8- En caso de sostener que la empresa le brinda capacitaciones, ¿considera que puede utilizar los contenidos adquiridos, a través de ellas, en su puesto de trabajo?

Si.

A veces Si.

Casi nunca.

No.

9- ¿Siente usted que la empresa reconoce su buena labor y el logro de objetivos?

Siempre.

A veces sí.

Casi nunca.

Nunca.

Una vez más, ¡Muchas gracias por su colaboración!

Anexo 2.6

- **Observación pasiva en el área de ventas.**

La siguiente planilla tiene como objetivo orientar la observación pasiva en el área de ventas, durante las primeras 4 (cuatro) horas de un turno diurno, y optimizar el registro de

datos. Previo a realizar la observación, se trabajará con los observadores a fin de unificar criterios de observación y recordarles la situación problemática.

Indicar con un círculo la opción correcta. Los espacios entre ítems sirven para colocar aclaraciones pertinentes.

1. Disposición de los puestos: Mostrador Piso de Venta **Ambos**

El personal de fuera venta atiende tanto en el mostrador como en el piso de ventas. Esto se debe a que no solo hay góndolas y/o exhibidores detrás del mostrador. Para agilizar la atención, la gerencia decidió tener estantes con aquellos productos más básicos. A partir de ello el cliente simplemente debe “servirse” y pasar por la caja. Por supuesto que esta metodología también favorece para que la empresa exhiba su variedad de marcas y productos.

El sector de cajas se encuentra en una “isla” en el salón de ventas. En consecuencia se realizan asesoramientos por parte de la cajera en dicho sector.

El mostrador de atención al público se extiende a lo ancho de gran parte del salón con distintos puestos donde hay PC's para brindar los precios y presupuestos solicitados.

Cada cliente al ingresar al establecimiento retira su número y espera ser atendido. Por momentos se observa demoras en la atención. Algunos clientes requieren mayor tiempo de asesoramiento que otros, lo que genera un cuello de botella.

En esta sucursal, hay personal que se encarga de realizar cortes a medida en las placas de madera, por lo tanto se encuentra en el espacio destinado a la tarea en el depósito de local.

Al momento de realizar la observación, llego un pedido realizado a casa central. Se descargó del camión; a medida que la afluencia de público lo permitía los empleados los iban acomodando ya sea en depósito como en las góndolas.

2. Dispone la cantidad de empleados necesarios de acuerdo al nivel de ventas:

En el turno de trabajo visitado, había 10 empleados en total (incluyendo el encargado). Un vendedor estaba de carpeta médica. Con el empleado faltante no se hubiesen generado los cuellos de botella mencionados

3. La comunicación es fluida entre el personal de la sucursal: **Si** No

4. Como es el trato entre los mismos:		
Cordial	Sí	No
Amistoso	Sí	No
Solo por consultas	Sí	No
No existe trato	No aplica	

5. Existe comunicación con el encargado: **Si** No
 El encargado se encuentra recorriendo el local para recibir todo tipo de consulta reclamo o inquietud de los vendedores, como así también para resolver alguna urgencia. Controla si hay algún ausente, corrobora la utilización de los elementos de seguridad por parte de los empleados, da indicaciones si considera necesario, entre otras tareas.

6. El supervisor se comunica solo para dar directivas: Si **No**
 El encargado se comunica con los integrantes de fuerza de ventas para consultar si el proceso va en orden, si tienen alguna dificultad a los fines de brindarle apoyo.

7. El encargado interactúa con el personal: **Si** No
 Constantemente.

8. Los empleados se ausentan del puesto de trabajo durante plazos prolongados: Si **No**

9. Se percibe autonomía en el trabajo del personal: **Si** No
 La evaluación de este punto a llevamos a cabo a partir de la premisa que la atención al público es individual. De todas maneras se llevan adelante procedimientos establecidos en atención al cliente como par su asesoramiento técnico; utilización de la mezcladora; corte de placas de maderas; enmarcación de cuadros; cobro de los productos; etc.

10. Existen señalizaciones acerca de normas de higiene y seguridad: **Si** No
 Se observan las gamas de seguridad en los diferentes sectores, señalización que indican dejar libre los pasillos de circulación, salidas de emergencia, la ubicación entre otros.

11. Los colaboradores utilizan elementos de protección personal: **Si** No
 Se observa adhesión en utilización de los mismos, aunque notamos que en algunos casos omiten colocarse las fajas lumbares.

12. ¿Se identifican puestos más complejos que otros?: **Si** No

Los puestos más complejos son aquellos que requieren la utilización de maquinarias, como por ejemplo la cortadora de placas de madera. Se observa que el cortador mantiene un alto grado de concentración mientras las manipula.

Anexo 2.7

➤ **Entrevista de Salida.**

Entrevistado 1.

Nombre: Nicolás Augusto Rodríguez

Puesto: Vendedor

Área: Ventas

Jefe directo: Marcos Castellano

Antigüedad: 1 año

1. ¿Cuál es el motivo por el cual usted deja la empresa?

Me falta la tesis para recibirme de arquitecto y encontré trabajo en un estudio de arquitectura.

2. La relación laboral con su jefe inmediato:

Excelente (X) Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

3. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

Es muy buena persona y muy flexible con migo, me acomodaba siempre los horarios para que pueda seguir estudiando. Así que estoy muy agradecido de él.

4. La relación laboral con sus compañeros de trabajo fue:

Excelente (X) Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

5. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

Excelente por que los otros chicos eran también de mi misma edad y muy piolas y se generaba un lindo clima para trabajar. Sino no hay forma de pasar tantas horas ahí.

6. ¿Qué fue lo que más le gusto de trabajar en la empresa?

Lo que más me gusto es que me sirvió para aprender mucho de decoración por la gente con la que trataba y los productos. Y esto me ayuda para mi carrera.

7. ¿Qué fue lo que menos le gusto de trabajar en la empresa?

Los horarios rotativos y largas jornadas con francos en la semana. Y que no se gana mucho.

8. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?

Para mi ver el tema de los franco en la semana, es muy feo, esta a contra mano de todo el mundo.

9. ¿Usted recomendaría Pintecord con algún conocido para trabajar?

Creo que sí. Antes había trabajado en un Call center y eso si que no lo recomiendo.

10. ¿Por qué razón?

Porque no fue tan mala experiencia de trabajo, si bien estuve poco tiempo pero la pase bien.

Entrevistado 2.

Nombre: Germán Aranarte

Puesto: Vendedor

Área: Ventas

Jefe directo: Osvaldo Duarte

Antigüedad: 2 años

1. ¿Cuál es el motivo por el cual usted deja la empresa?

Conseguí laburo en una fábrica que me paga más.

2. La relación laboral con su jefe inmediato:

Excelente () Muy buena () Buena (X) Regular () Mala ()

3. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

Yo iba a trabajar y nada más. Nunca tuve problemas con él, pero tampoco le daba mucha cabida. Cumplía las órdenes y listo.

4. La relación laboral con sus compañeros de trabajo fue:

Excelente () Muy buena () Buena (X) Regular () Mala ()

5. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

Lo mismo que con mi jefe, no iba hacer amigos. Iba a trabajar y nada más.

6. ¿Qué fue lo que más le gusto de trabajar en la empresa?

No sé si me gusto algo.

7. ¿Qué fue lo que menos le gusto de trabajar en la empresa?

El sueldo y los horarios.

8. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?

Pagar más pero como es el convenio no creo que se pueda.

9. ¿Usted recomendaría Pintecord con algún conocido para trabajar?

Cálculo que si lo recomendaría.

10. ¿Por qué razón?

No sé, es trabajo.

Entrevistado 3.

Nombre: Romina García

Puesto: Vendedora

Área: Ventas

Jefe directo: Agustín Oliva

Antigüedad: 3 años

1. ¿Cuál es el motivo por el cual usted deja la empresa?

Renuncio porque me canse de la empresa, me canse de laburar como una negra por dos mangos.

2. La relación laboral con su jefe inmediato:

Excelente () Muy buena () Buena (X) Regular () Mala ()

3. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

Es piola el tipo pero no se la juega y no pelea por su gente.

4. La relación laboral con sus compañeros de trabajo fue:

Excelente () Muy buena () Buena (X) Regular () Mala ()

5. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

En realidad me llevaba bien con 2 nada mas, con el resto no me daba mucho.

6. ¿Qué fue lo que más le gusto de trabajar en la empresa?

Me gusta mucho la atención al público así que creo que eso.

7. ¿Qué fue lo que menos le gusto de trabajar en la empresa?

Que te negreen. No hacen nada por los recursos humanos.

8. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?

Que escuchen a la gente. Que paguen más. Que hagan algo para que sea más llevadero estar ahí todo el día.

9. ¿Usted recomendaría Pintecord con algún conocido para trabajar?

No.

10. ¿Por qué razón?

Porque no me gustaría que a mis conocidos los negreen como a mí.

Entrevistado 4.

Nombre: Julián Villela

Puesto: Encargado de sucursal

Área: Ventas

Jefe directo: Marcos Castellano

Antigüedad: 5 año

1. ¿Cuál es el motivo por el cual usted deja la empresa?

Conseguí un puesto mejor en otra empresa más grande.

2. La relación laboral con su jefe inmediato:

Excelente () Muy buena (X) Buena () Regular () Mala ()

3. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

Siempre tuve una muy buena relación con el gerente comercial, muy claro al comunicar y sabe reconocer los logros.

4. La relación laboral con sus compañeros de trabajo fue:

Excelente (X) Muy buena () Buena () Regular () Mala ()

5. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

El equipo que me toco liderar era con personas excelentes. Muy trabajadores, responsables y comprometidos.

6. ¿Qué fue lo que más le gusto de trabajar en la empresa?

El tener gente a cargo y una sucursal, fue un gran desafío para mí. Y me gusto mucho la experiencia.

7. ¿Qué fue lo que menos le gusto de trabajar en la empresa?

Las posibilidades de crecimiento me parece que son muy acotadas. Es una estructura muy chica y si uno tiene ambiciones se complica para crecer.

8. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?

Al no tener muchas posibilidades de crecimiento, al menos se debería ofrecer capacitaciones para mantener al personal capacitado y motivado, mejorando el contrato psicológico con la empresa.

9. ¿Usted recomendaría Pintecord con algún conocido para trabajar?

Claro que la recomendaría.

10. ¿Por qué razón?

Porque a mí me dio la posibilidad de capacitarme en un rubro que desconocía y pude ser encargado de una sucursal obteniendo una gran experiencia.

Entrevistado 5.

Nombre: Felipe Medina

Puesto: Vendedor

Área: Ventas

Jefe directo: Martin Olmos

Antigüedad: 2 año

1. ¿Cuál es el motivo por el cual usted deja la empresa?

Me voy a un negocio de electrónica. Tiene mejores comisiones que acá.

2. La relación laboral con su jefe inmediato:

Excelente () Muy buena (X) Buena () Regular () Mala ()

3. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

Me llevaba muy bien con él. Era uno más trabajando y eso es muy bueno, si se tiene que arremangar lo hace.

4. La relación laboral con sus compañeros de trabajo fue:

Excelente () Muy buena () Buena (X) Regular () Mala ()

5. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

Algunos se querían hacer los vivos con las ventas para cobrar más comisiones.

6. ¿Qué fue lo que más le gusto de trabajar en la empresa?

Aprendí a vender.

7. ¿Qué fue lo que menos le gusto de trabajar en la empresa?

El tema económico, la empresa se ve que crece y se vende mucho pero paga poco. El dueño la quiere toda para él.

8. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?

Que mejoren los sueldo sino se le van a ir todos.

9. ¿Usted recomendaría Pintecord con algún conocido para trabajar?

Si no queda otra, si. Que trabajen ahí.

10. ¿Por qué razón?

Pagarte te van a pagar. Poco pero pagan.

Entrevistado 6.

Nombre: Andrea Reyes

Puesto: Cajera

Área: Ventas

Jefe directo: Martin Olmos

Antigüedad: 3 año

1. ¿Cuál es el motivo por el cual usted deja la empresa?

Es mucha responsabilidad la de manejar la caja por lo que me pagan.

2. La relación laboral con su jefe inmediato:

Excelente () Muy buena (X) Buena () Regular () Mala ()

3. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

Es muy buen jefe pero hay determinaciones que él no las toma y no las puede modificar.

4. La relación laboral con sus compañeros de trabajo fue:

Excelente () Muy buena () Buena (X) Regular () Mala ()

5. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

He tenido muchos compañeros buenos y trabajadores.

6. ¿Qué fue lo que más le gusto de trabajar en la empresa?

Que me quedaba cerca de mi casa.

7. ¿Qué fue lo que menos le gusto de trabajar en la empresa?

Tener que vender, no me gusta mucho vender y que los sueldos sean bajos.

8. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?

Darle más beneficios al personal. Más francos o menos horas de trabajo.

9. ¿Usted recomendaría Pintecord con algún conocido para trabajar?

No lo sé, calculo que sí.

10. ¿Por qué razón?

Ya estoy cansada de la empresa, por eso no me gustaría dar mi opinión al respecto porque quizá sea mala pero por mi experiencia.

Entrevistado 7.

Nombre: Martin Giuliano

Puesto: Cajero

Área: Ventas

Jefe directo: Rodrigo Pérez

Antigüedad: 1 año

1. ¿Cuál es el motivo por el cual usted deja la empresa?

Conseguí un trabajo relacionado a mis estudios y mayor sueldo.

2. La relación laboral con su jefe inmediato:

Excelente () Muy buena () Buena () Regular () Mala (X)

3. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

Exigente de mas y obsesivo con el trabajo y hay que hacer todo como él lo dice.

4. La relación laboral con sus compañeros de trabajo fue:

Excelente () Muy buena () Buena (X) Regular () Mala ()

5. ¿Cuáles son las razones de su respuesta anterior?

Me llevaba bien con ellos. Pero ninguno se banca al encargado y nadie decía nada ni lo enfrentaban por miedo y yo era el único.

6. ¿Qué fue lo que más le gusto de trabajar en la empresa?

Nada.

7. ¿Qué fue lo que menos le gusto de trabajar en la empresa?

La relación con el encargado.

8. ¿Tiene alguna sugerencia para mejorar las condiciones de trabajo?

Cambiar al encargado, si bien me voy porque conseguí trabajo de lo mío, me iba a ir igual por él.

9. ¿Usted recomendaría Pintecord con algún conocido para trabajar?

Si llegara a recomendarlo sería en otra sucursal.

10. ¿Por qué razón?

Una con un buen encargado.