



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Recursos Humanos

“GESTIÓN ESTRATÉGICA DE PREVISIÓN Y PROVISIÓN DE RRHH, CÓRDOBA CLEAN S.R.L.”

Integrantes:

GISELLA ERIKA, FUENTES IANARDI.

NORA NOEMI, DIAZ.

Tutor:

MGTER. NICOLAS SALVADOR, BELTRAMINO.

Febrero- 2016

Índice General

Índice de Gráficos	5
Dedicatoria	6
Agradecimientos.....	7
Glosario.....	8
Resumen	10
Introducción.....	11
Objetivos Generales y Específicos.	12
Alcance y/o Delimitación del Proyecto de Grado.....	13
CAPÍTULO 1: Presentación de la Empresa.....	16
1.1 CÓRDOBA CLEAN S.R.L.....	16
1.1.1 Historia y Presentación.....	16
1.1.2 Línea de Negocio	16
1.1.3 Visión, Misión y Valores	17
1.1.4 Análisis del Entorno	18
1.1.5 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).....	24
1.1.6 Organigrama Córdoba Clean S.R.L.	26
1.1.7 Conclusión	27
CAPÍTULO2: Conceptos Generales	29
2.1 Administración de Personal	29
2.1.1 Subsistemas.....	30
2.2 Subsistema de Organización de Recursos Humanos.....	31
2.2.1 Descripción y Análisis de Puestos.....	31

2.2.2 Descripción de Puestos	32
2.2.3 Análisis de Puestos.....	33
2.2.4 Objetivos del análisis y descripción de puestos.....	35
2.3 Subsistema de Integración de Recursos Humanos.....	36
2.3.1 Rotación de personal.....	37
2.3.2 Índice de rotación de personal.....	37
2.4.1 Ausentismo.....	38
2.4.2 Cálculo del índice de ausentismo.....	38
2.5.1 Planeación de Recursos Humanos.....	38
2.5.2 Selección del Personal.....	39
2.5.3 El Proceso de Selección	41
2.6 Psicología Organizacional.....	44
CAPÍTULO 3: Diagnóstico del Subsistema de Previsión y Provisión de RRHH de Córdoba Clean S.R.L.....	47
3.1. Marco Metodológico.....	47
3.2. Pre-diagnóstico de Córdoba Clean S.R.L.	50
3.3. Proceso de recolección de datos y registro de información.....	53
3.3.1 Rotación del Personal	53
3.3.1.1 Índice de rotación de personal.....	53
3.3.1.2 Análisis de las causas de rotación de personal.....	54
3.3.1.3 Determinación del costo de rotación de personal	56
3.3.2 Ausentismo.....	58
3.3.2.1 Análisis de las causas del ausentismo.....	58
3.3.2.2 Índice de ausentismo	59

3.3.3 Reclutamiento de Recursos Humanos	60
3.3.4 Selección de Personal.....	61
3.3.5 Planificación de las Necesidades de Recursos Humanos	63
3.3.6 Descripción de Puestos	64
3.4 Diagnóstico	64
CAPÍTULO 4: Propuesta de Mejora, Córdoba Clean S.R.L.	67
4.1 Descripción de Puestos.....	67
4.1.1 Limpieza de Mantenimiento – Oficina.....	68
4.1.2 Limpieza General – Inauguración y Eventos.....	69
4.1.3 Limpieza Específica – Cristalero	70
4.1.4 Limpieza Especial – Jardinero	70
4.2 Proceso de Reclutamiento	72
4.2.1 Parámetros y Condiciones para el reclutamiento	73
4.2.2 Canales de Reclutamiento Externo.....	74
4.2.3 Herramienta para el Reclutamiento	75
4.3 Selección de Personal	77
4.3.1 Procedimiento de Selección de Personal	77
Bibliografía Consultada	85
ANEXOS.....	87
Anexo I: Entrevista Inicial al Director de Córdoba Clean S.R.L., Sr. Victor Castañeda.	88
Anexo II: Ficha de Empleado	93
Anexo IV: Recibo de Ropa de Trabajo	95
Anexo VII: Convenio Colectivo de Trabajo 74/99	99

Anexo VIII: Formulario Análisis de Puestos.....	126
Anexo IX: Formulario Descripción de Puestos.....	128
Anexo X: Documentación Provista por la Empresa.....	129
Anexo XI: Formulario descripción de puestos, limpieza de mantenimiento – oficina	130
Anexo XII: Formulario descripción de puestos, limpieza general – inauguraciones y eventos	132
Anexo XIII: Formulario descripción de puestos, limpieza específica – cristalero	134
Anexo XIV: Formulario descripción de puestos, limpieza especial – jardinero.....	136
Anexo XV: Solicitud de Empleo	138
Anexo XVI: Código de Conducta	139

Índice de Gráficos

Gráfico n° 1: Organigrama Córdoba Clean S.R.L.....	30
Gráfico n° 2: Formulario de Descripción de Puestos.....	38

Dedicatoria

Gisella Erika, Fuentes lanardi

Es mi deseo dedicarle, desde lo más profundo de mi corazón, el presente Trabajo Final (TF) fruto de la finalización de un camino emprendido hace años atrás; en primer lugar, a quienes son, fueron y serán el pilar y sostén de mis sueños y anhelos: mis queridos padres, Alejandro y Alicia (a quienes les debo la vida y el apoyo en la concreción de todos mis objetivos). A mis adoraciones, mis tres hermanos. Al mismo tiempo, a mis 4 abuelos, de los cuales uno de ellos ya no está físicamente al lado mío, pero sé que me mira y celebra desde aquel lugar hermoso; a mis queridos/as amigos/as del corazón y de la vida; a mi amor Sebastián, por su ternura y comprensión; a esa persona con quien compartí este arduo camino, a mi amiga y compañera de TF, Nora Díaz; y como olvidar, a CILSA (Centro de Integración Libre y Solidario de Argentina) quienes me apoyaron en este trayecto y creyeron en mí.

Gracias a todos/as a ustedes les debo esto.

Nora Noemí, Díaz.

Dedico este trabajo a Dios por guiarme y darme fuerzas para seguir adelante a pesar de los obstáculos.

A mis padres por su apoyo incondicional y por haberme formado como una persona de bien, velando a lo largo de mi vida por mi bienestar y dándome el ejemplo de humildad, sacrificio y superación.

Gracias.

Agradecimientos

Queremos agradecer a Córdoba Clean S.R.L., por su colaboración desde la información brindada hasta la buena predisposición para las entrevistas. Le damos las gracias en forma particular al Gerente de la organización, el Sr. Víctor Castañeda, por brindarnos la posibilidad de realizar ésta intervención sobre la gestión de la empresa.

También queremos agradecerles a nuestros familiares por su paciencia y apoyo incondicional durante todo el desarrollo de este trabajo de grado y durante el transcurso de la carrera “Licenciatura en Recursos Humanos”, y todas aquellas personas que aportaron su granito de arena para que podamos finalizar exitosamente esta etapa de nuestro camino.

GISELLA ERIKA, FUENTES IANARDI.

NORA NOEMI, DIAZ.

Glosario

- **Elementos de protección personal:** dispositivos específicos destinados a ser utilizados adecuadamente por el trabajador para que lo proteja de uno o varios riesgos que pueden amenazar su seguridad o salud en el trabajo.
- **Finales de Obra:** la limpieza de finales de obra, se refiere al tipo de trabajo que se realiza en superficies que han sido recién construidas, refaccionadas, recicladas, o simplemente antes o después de una mudanza. Consiste por ejemplo, en la limpieza de paredes, placares, muebles, ventanas, alacenas, vidrios, remoción de restos de materiales, limpieza y acabados de pisos, sanitarios, azulejos, limpieza de juntas, zócalos y demás.
- **Higiene:** es el conjunto de conocimientos y técnicas que deben aplicar los individuos para el control de los factores que ejercen o pueden ejercer efectos sobre su salud. La higiene personal es el concepto básico del aseo, limpieza y cuidado de nuestro cuerpo.
- **Higiene en el trabajo:** se refiere a un conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y el ambiente físico adonde se ejecuta.
- **Limpieza:** aseo de un lugar, dejándolo libre de suciedad y desechos. La suciedad está constituida en su mayor parte por sustancias grasas (y por tanto hidrófobas), que el agua por sí misma no puede eliminar. La limpieza es el proceso mediante el cual se elimina con agua y detergente u otra sustancia la suciedad y todos los componentes que no forman parte de un determinado objeto, superficie o lugar.
- **Orden:** del latín ordo. Colocación de las cosas en el lugar que corresponde. El término también se utiliza para aludir a la buena disposición de las cosas.
- **Profesionalizar:** es un proceso que tiene por objetivo convertir una actividad o una afición en una profesión.

- **Profesión:** es el desarrollo de una actividad en forma habitual por una persona, la cual tuvo una preparación formal (universitaria y/o institucional) previa, bajo ciertos estándares que enmarcan conceptualmente dicha actividad.
- **Refuerzos:** operarios que son tenidos en cuenta como reemplazos para suplencias de empleados fijos, ante faltas (ya sean con aviso o sin notificación previa); licencias o desvinculaciones.
- **Sector o Rubro:** es un concepto con múltiples acepciones. En la **economía**, un sector es un conjunto de actividades productivas o comerciales. Todos estos grupos, por otra parte, pueden congregarse en tres amplios sectores o rubros: sector primario, sector secundario y sector terciario.
- **Rubro terciario:** el sector terciario también se conoce como sector de servicios, ya que incluye aquellas actividades que no implican la producción de bienes materiales. Las empresas del sector terciario, de este modo, se dedican a la satisfacción de diferentes necesidades de las personas.
- **Salud:** para la OMS la salud es definida esencialmente como un "estado de completo bienestar, mental y social y no simplemente la ausencia de enfermedad".
- **Whatsapp:** es una aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes, para enviar y recibir mensajes mediante internet, complementando servicios de correo electrónico, mensajería instantánea, servicio de mensajes cortos o sistema de mensajería multimedia.

Resumen

En el presente trabajo de intervención encontrará una descripción general de la empresa, en donde se puede contemplar el nombre y las características más relevantes de la misma. Además se exhibirá un diagnóstico sobre la situación actual de la organización, respecto a su entorno general y específico.

A continuación podrá encontrar los conceptos generales que conforman el marco teórico de esta tesis: administración de personal, descripción y análisis de puestos, planeación de recursos humanos, evaluación de desempeño, ventajas y desventajas, proceso de reclutamiento y selección de personal, entre otros.

A seguir se describe detalladamente el subsistema de previsión y provisión que aplica actualmente Córdoba Clean S.R.L. para el Departamento de Recursos Humanos, para responder a los requerimiento de las necesidades de personal a nivel operativo e interno de la organización, incluyendo las fallas y los errores que se observaron en el proceso de investigación.

A partir de lo desarrollado hasta aquí, al final de este trabajo se elabora una propuesta de mejora para los defectos detectados en el subsistema de previsión y provisión de Córdoba Clean S.R.L., que podría aplicarse en el Departamento de Recursos Humanos para la organización.

Introducción

La limpieza se considera una señal de bienestar, por esta razón, muchas empresas, entidades y organismos, tanto desde la arista pública como la privada se preocupan en sostener una imagen favorable para sus instalaciones, proyectando un ambiente confortable para los clientes; decidiendo en tales casos acudir a la imagen de un profesional especializado en el área, disminuyendo tiempos, costos y garantizando eficiencia en los resultados. Efectivamente esta situación se presenta ante la organización que hemos decidido tomar como foco de nuestro Proyecto de Grado.

Córdoba Clean S.R.L. es una empresa del rubro terciario, cuya actividad se aboca a la prestación del servicio de limpieza, tanto mensual como eventual, para empresas de distinto rubro de actividad: comercios, consorcios, industrias, colegios, hospitales y organismos del estado.

El subsistema de integración de Recursos Humanos consiste en un proceso que se relaciona con el suministro de personal a la organización. Es un proceso responsable de los insumos humanos y comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

Para entender cómo funcionan los procesos de integración, previo es necesario comprender cómo funciona el ambiente en el que se inserta la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para introducirlas a su sistema.

Como futuras Licenciadas en Recursos Humanos, el desarrollo del presente trabajo ofrece poner a prueba los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y permite dejar asentado la capacidad analítica y estratégica que poseemos para el ejercicio profesional.

Objetivos Generales y Específicos.

Objetivo General.

- Desarrollar un plan de acción destinado a profesionalizar la gestión del subsistema de previsión y provisión de recursos humanos.

Objetivos Específicos.

- Diseñar un modelo de análisis y descripción de puestos, orientado al nivel operativo de la firma, definiendo perfiles diferenciados por tipo de cliente.
- Fortalecer el plan actual de reclutamiento para atraer candidatos potenciales para el puesto de operario de limpieza.
- Desarrollar un proceso sistematizado de selección de personal para la incorporación de los operarios.

Alcance y/o Delimitación del Proyecto de Grado

- **Delimitación Geográfica:** el proyecto de grado tiene lugar en Argentina, en la provincia de Córdoba, en su Localidad Capital. Para ser más precisas aún en la Zona Centro, en la calle General Alvear 26, 7° Piso, Oficina H entre las calles, Olmos y 25 de Mayo.
- **Alcance Temporal:** el proyecto de intervención comenzó a confeccionarse en el mes de Junio del 2014, y tiene horizontes aproximados de finalización en el mes de Junio del año 2015.
- **Delimitación del Rubro de Actividad:** el proyecto de grado se focaliza en el rubro terciario concerniente a la prestación del servicio de limpieza e higienización a otras organizaciones e instituciones que contraten sus servicios.
- **Alcance Organizacional:** el proyecto se lleva a cabo sobre la empresa Córdoba Clean S.R.L. sobre su área operativa (Operarios de Limpieza), que conforman el grueso de la compañía, y el Departamento de Recursos Humanos, más específicamente el área de reclutamiento y selección. La S.R.L. actualmente se compone aproximadamente de 90 empleados en su totalidad.
- **Delimitación de la Población:** la población sobre la que se encamina el Proyecto son los aproximadamente 89 operarios de limpieza que prestan sus servicios en el área operativa (tanto operarios fijos en planta, como así también los que se constituyen en refuerzos), y sobre las dos personas que se hallan desempeñando funciones dentro del Área de Recursos Humanos. Seguramente para el sector operativo se tomarán muestras de operarios para facilitar la labor del equipo de trabajo.
- **Delimitación del Tema:** gestión estratégica de previsión y provisión de RRHH en Córdoba Clean S.R.L. Abarcando para tal fin actividades asociadas a: análisis y descripción de puestos operativos, reclutamiento y selección.
- **Alcance Decisional:** la propuesta de intervención del proyecto de grado, para lograr su aplicación práctica sobre la organización, será valorada por su Gerente Víctor

Castañeda una vez que le hagamos entrega de la misma. De dicha evaluación dependerá su puesta en marcha, de acuerdo a sus necesidades y las de la empresa en concreto al momento de la entrega.

- **Alcance del Proyecto de Intervención:** De acuerdo a la temática seleccionada, el planteo de la situación problema y la delimitación de los objetivos que guían nuestro trabajo; expresamos que nuestro proyecto presenta en una primera instancia un alcance exploratorio, que se dio en la fase pre-diagnóstica de reconocimiento de la organización para definir sus necesidades; y a posteriori descriptivo, que se plasmará en la subsiguiente fase de construcción del diagnóstico y de la propuesta de intervención.

CAPÍTULO 1:
PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

CAPÍTULO 1: Presentación de la Empresa

1.1 CÓRDOBA CLEAN S.R.L.

1.1.1 Historia y Presentación

La organización comenzó su actividad en la provincia de Córdoba en el año 2009, cuando su actual Gerente, el señor Castañeda Víctor, decidió arriesgarse y emprender un negocio independiente, ya que presentaba experiencia previa en el sector como operario de limpieza.



A partir de su fundación y en tan sólo seis (6) años, Córdoba Clean S.R.L. fue abriéndose paso en el mercado destacándose por su seriedad en el servicio de limpieza, tanto en empresas industriales como en comerciales. Paso a paso fue invirtiendo en las maquinarias necesarias para desarrollar también un área de servicios orientada a la limpieza de índole más eventual, por ejemplo: “Finales de Obra”, para Empresas Constructoras y Particulares.

En la actualidad la firma cuenta con aproximadamente una dotación de 95 empleados, representados en su mayoría por el área operativa (Limpieza). Su Oficina Administrativa se haya ubicada en la calle General Alvear 26, 7° Piso, Oficina H, Córdoba Capital.

1.1.2 Línea de Negocio

Córdoba Clean S.R.L. es una empresa del rubro terciario, cuya actividad principal es la prestación del servicio de limpieza y mantenimiento, tanto mensual como eventual, para empresas de distintos rubros de actividad como: comercios, consorcios, industrias, colegios, hospitales y organismos del estado.

La cartera de servicios con la que opera es la siguiente:

- **Limpiezas de mantenimiento:** limpieza interior de todo tipo de edificios, oficinas, fábricas, comercios, bloques residenciales y comunidades de vecinos.
- **Limpiezas generales:** limpiezas puntuales derivadas de una situación particular, habitualmente relacionadas con el sector de la construcción: limpieza de obra nue-

va, reformas de locales, inauguraciones, fiestas, locales de ocio, garajes y finales de obra.

- **Limpiezas específicas:**

- Suelos
- Cristales
- Techos desmontables
- Conductos aireación, chimeneas, hornos, calderas

- **Limpiezas especiales:**

- Fachadas
- Desinfección, desratización y fumigaciones.
- Jardinería

El desarrollo de este tipo de actividad presenta características particulares como:

- ✓ Bajo porcentaje de utilidades
- ✓ Exigencia a nivel logística, para la organización y coordinación de los servicios prestados.
- ✓ Alta demanda de trabajo.
- ✓ Alta rotación y elevada tasa de ausentismo
- ✓ No se establecen parámetros excluyentes para la selección de personal en lo que respecta al puesto operativo de estas empresas.

1.1.3 Visión, Misión y Valores

Visión

Ser una organización líder en la calidad de la limpieza, disciplina y creciente en todas las actividades que desarrollemos.

Misión

Ser una organización líder que satisfaga las necesidades de los clientes, estableciendo normas justas y transparentes, brindando un servicio de alta calidad.

Buscar la rentabilidad que permita un crecimiento constante, basado en un ambiente de trabajo diario que promueva la estabilidad de nuestra gente y la mejora continua de nuestros procesos.

Valores

Lealtad: fidelidad de los compromisos con todos los grupos de interés.

Iniciativa: la voluntad de realizar acciones y aportar ideas que conlleven una mejora continua.

Honestidad: trato veraz y claro con todos los grupos de interés.

Calidad: cumplimiento de las expectativas y requerimientos de los clientes.

Responsabilidad: con nuestras obligaciones y compromisos.

Política de Calidad

El compromiso fundamental de Córdoba Clean S.R.L. es ofrecer sus servicios, productos, implementos y equipos de limpieza para satisfacer las expectativas y necesidades de los clientes con alto nivel de calidad, contando con proveedores idóneos y personal capacitado fundamentando el trabajo en la mejora continua de los procesos, a través del cumplimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

1.1.4 Análisis del Entorno

1.1.4.1 Frente Internacional

Las principales variables externas a tener en cuenta para estimar qué puede pasar en nuestro país son el desenvolvimiento de la economía brasileña, los fondos buitres, y el precio del petróleo.

Brasil. Sin dudas que el devenir de Brasil es más que importante para nuestra economía. Brasil representa alrededor del 22% de las ventas externas, siendo nuestro principal socio comercial. El mayor componente de las exportaciones a nuestro vecino son los

productos industriales, representando la mitad de las ventas industriales argentinas al mundo. Si analizamos qué le vendemos a Brasil propiamente, 7,5 de cada 10 dólares son bienes industriales. Y sector automotriz es el componente más importante. La mitad de la producción nacional de automóviles se exporta, y de dicha mitad, 8 de cada 10 autos van para nuestro vecino.

Se espera que Brasil crezca solamente un 0,5 % en el 2015 continuando la magra trayectoria de los últimos años. Por su parte, la moneda brasileña cotizaba a 2,22 reales por dólar durante el Mundial de Fútbol, y desde esa fecha se ha devaluado más del 30%. Hoy se encuentra en u\$s 3,24. Sin embargo, cabe mencionar que las ventas a nuestro vecino son más dependientes del comportamiento del mercado interno brasileño que de la variación del tipo de cambio. Esto quiere decir que es más importante seguir el crecimiento que la variación del tipo de cambio. Pero sin dudas no hay que perder de vista esto último.

Las políticas ortodoxas aplicadas por el nuevo gabinete de Dilma no ayudan al despegue. Se está priorizando el combate a la inflación sacrificando crecimiento. Parece que no aprenden de Europa.

El sector de nuestra economía que se ve más afectado por el comportamiento de Brasil es la industria.

Fondos Buitres. La estrategia de Singer y su banda es negociar con el próximo gobierno así que no es de esperar un acuerdo para este año. Por su parte, el mercado financiero local e internacional convalida esto y por eso siguen comprando bonos argentinos, lo que hace aumentar su precio. Compran para cuando hipotéticamente Argentina arregle con los amigos de Griesa y así hacerse de ganancias por el diferencial de precios tras el anuncio de acuerdo.

Petróleo. Su precio se sigue hundiendo. El barril se encuentra en valores de u\$s 48,87. Históricamente, el mercado petrolero siempre reacciona fuertemente a la geopolítica, pero en un contexto en el que el desequilibrio entre oferta y demanda es evidente, es difícil pensar que Yemen podría provocar a corto plazo un cambio en la coyuntura petrolera. Las expectativas de cambio de tasa de referencia de la FED y el autoabastecimiento de EEUU tienden a la no suba del precio del barril en el mediano plazo. Este contexto favore-

ce a la Argentina porque abarata las importaciones de petróleo sin afectar las inversiones de Vaca Muerta por ser un proyecto a largo plazo.

1.1.4.2 Frente Nacional

Sector agropecuario. Las nuevas políticas hacia el sector descomprimen los costos para los pequeños y medianos productores. La segmentación de las retenciones de granos a los productores hasta 700 toneladas y el subsidio de 30 ctvs. Por litro de leche alcanzan a más de 55 mil productores: 46.121 pequeños productores de granos y otros 9.000 tamberos. El impacto sectorial es sustancial, ya que alcanza al 70% del total de productores de granos, y que sólo producen el 12% del total de la producción, y al 85% de los productores lácteos. Esto mejorara las perspectivas de crecimiento del ámbito agropecuario.

Otra buena noticia para el sector es que se espera una cosecha record, de 115 millones de toneladas, donde 58 millones serán de soja. En 2003 la cosecha era de 69 millones toneladas y la soja no superaba los 37 millones.

Inflación. La devaluación de enero de 2014 generó un efecto que se trasladó 100% a precios. Los coletazos recién a partir de agosto se pudieron comenzar a estabilizar. Hoy la inflación se encontraría en valores promedios de 2007 a la fecha.

Dólar. Planchado. Ya se demostró que modificar el tipo de cambio bruscamente solo genera aumento de precios y no reactiva las exportaciones. Se devaluó casi un 23% en enero de 2014 pero las exportaciones cayeron 11% el año pasado. Esto demuestra que las devaluaciones no sirven para dinamizar la economía. Si las economías de los países compradores están estancadas, por más que se modifique el tipo de cambio no van a poder comprar más. Las ventas externas no repuntarán y por la inercia inflacionaria solo se trasladará a precios con claros perdedores, aquellas personas que reciben ingresos fijos. Principalmente los trabajadores.

El paralelo está controlado. El Gobierno tiene las suficientes herramientas para controlar la cotización.

Reservas. Gracias a la administración de las importaciones (sacrificando crecimiento) y al Swap con China Argentina tiene los dólares suficientes para enfrentar los pagos de

deuda de 2015. Recordemos que 2015 y 2017 son años duros en pagos. Este año los servicios de la deuda alcanzan valores superiores a los u\$s 9 mil millones. El frente financiero macroeconómico está cerrado para este año.

Paritarias. El año pasado las paritarias promedio cerraron el 28,3% generando una pérdida de algunos puntos porcentuales para el salario real de los trabajadores. Este año con una inflación más controlada y negociaciones rondando el 30% se espera una recomposición del salario real. Esto permitirá dinamizar el consumo.

Actividad económica y política (Córdoba). Según el Indicador de Actividad Económica de Córdoba (InAEC¹) en el mes de enero de 2015 la actividad económica mostró una caída de 1,31% con respecto a igual periodo del año anterior. Considerando la variación acumulada del año respecto a igual periodo del año anterior el InAEC arrojó una variación negativa del 1,31%. Asimismo, el indicador desestacionalizado de enero de 2015 evidenció una caída de 1,79% relativa al mes inmediato anterior.

En el escenario político 2015, por el frente oficialista Juntos por Córdoba, Juan Schiaretti, se consagraba como sucesor de José Manuel De la Sota, en las elecciones provinciales en las que se imponía por una ventaja de cinco puntos sobre el postulante opositor Oscar Aguad. Schiaretti cosechaba el 38,08 por ciento de los votos, contra el 33,81 de Aguad, de la alianza opositora Unión por Córdoba, integrada por la UCR, el PRO y el juecismo. El candidato del frente kirchnerista Córdoba Podemos, Eduardo Accastello, se ubicaba en el tercer lugar con el 18,59 por ciento. De esta forma, Unión por Córdoba (actualmente Juntos por Córdoba) se garantizaba su estadía en el poder por 20 años.

Inversiones. La mayoría de los empresarios están esperando al próximo gobierno. Sus planes de inversión estarán en “stand by” (mantenerse en el mismo estado) hasta 2016. Esto quiere decir que el crecimiento tendrá que venir únicamente por el lado del consumo.

¹Disponible en <http://estadistica.cba.gov.ar/LinkClick.aspx?fileticket=yWXqoFsUD00%3D&tabid=572&mid=1823&language=en-US>, 05/03/2015

Política Nacional. Las elecciones presidenciales de finales de 2015 condujeron a un cambio significativo en la política económica argentina. La nueva administración se ha movido rápido para implementar reformas clave tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.

Además, Argentina ha retomado una agenda muy activa en política internacional y ha confirmado que ejercerá la presidencia en el G-20 en el 2018, al mismo tiempo que manifestó su intención de adherirse a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y ha inaugurado su rol de observador en la Alianza del Pacífico.

Luego de un crecimiento económico del 2,4% en 2015, en el primer trimestre de 2016 se desaceleró a un 0,5% interanual, y las primeras estimaciones oficiales para el primer semestre de 2016 muestran una caída interanual del 1,3%. (Banco Mundial BIRF-AIF ,2016)

El déficit primario del año 2015 fue revisado a 5% del PIB, frente a un 3,6% en 2014. El déficit primario acumulado a julio de 2016 es del 1,9% del PIB, similar al acumulado al mismo mes del año anterior. El Gobierno planea una convergencia gradual a un equilibrio fiscal primario hacia 2019. (Banco Mundial BIRF-AIF, 2016)

Entorno Específico:

Está compuesto por sus proveedores de recursos como por ejemplo, DIX, DIMAR distribuidora, Estrella Azul, Higienik, entre los más importantes. Por otro lado están sus proveedores de servicios (EPEC, Aguas Cordobesas, Ecogas); sus competidores son Limpro Servicios, Nodhos SRL, Master Clean Limpieza Institucional, Clarosol, Servicio Integral de Limpieza, Guantes Blancos y sus clientes son:

- ❖ APADIM Córdoba, organización social que trabaja para brindar a personas con discapacidad intelectual herramientas y apoyos que les sean útiles para el despliegue y desarrollo de sus proyectos de vida.

- ❖ Plaza Motos, una de las concesionarias multimarcas más importantes del Interior del País, con presencia en tres provincias a través de una red de quince puntos de venta, ensamblado y servicio postventa.
- ❖ Sunstar, sala de cines de categoría internacional, dispuestos en toda la República Argentina.
- ❖ Laboratorio Farkim, ofrece materiales para Diagnóstico por Imágenes
- ❖ Farmacia Dr. Ahorro
- ❖ Entre otros.

Por otro lado, uno de sus agentes externos que forma parte del entorno específico, por el grado de incidencia sobre la actividad que desarrolla Córdoba Clean S.R.L. es: el Sindicato de Obreros y Empleados de Empresas de Limpieza, Servicios y Afines de Córdoba (SOELSAC), ubicado en la calle Entre Ríos 372 – Bº Centro, Córdoba.

El mismo se encuentra dirigido actualmente por el Secretario General Fittipaldi Sergio, y la última novedad² de este organismo de mayor importancia es el aumento salarial para el 2015 del 36% no remunerativo, el cual se compone de \$1000 en los haberes de Marzo, \$1000 en los haberes de Agosto y un bono navideño de \$1000. Esto representa una ventaja para la organización respecto a los costos finales del servicio prestado, referido a aportes y contribuciones del empleador que debe abonar, ya que no se incrementa la base de cálculo.

1.1.4.3 Conclusión del análisis del entorno

Por todo lo antes visto, en el plano nacional es de esperar que el 2016 sea un año con un nivel de receso en lo económico. A diferencia de años anteriores no se espera observar una economía funcionando al máximo de sus posibilidades. Hoy nos encontramos lejos del crecimiento de 8,9% en 2011 y de 8,7% en 2007. Para este 2016, no se percibe la posibilidad de cerrar el año con algún porcentaje de crecimiento.

²Fuente: <https://www.facebook.com/soelsac/timeline>, 01/07/2015

En lo referido a la realidad económica y política de Córdoba, se asemeja al ámbito nacional en cuanto al bajo crecimiento económico y hasta la fecha se perciben las secuelas de los pasados procesos electorales del 2015, encontrándonos en un periodo de transición sin resultados concretos de la gestión.

Desde su entorno específico, la buena relación con sus proveedores a lo largo de los 6 años de trayectoria garantiza una fortaleza para la empresa que le permite enfrentar amenazas del mercado. La fidelidad de sus clientes refleja la calidad del servicio prestado y son la base del sustento económico y financiero de la organización en la actualidad, permitiendo planificar a nivel estratégico un crecimiento para los próximos ejercicios económicos.

1.1.5 Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Fortalezas

- Relación con sus proveedores;
- Costo del servicio, comparado con el de sus competidores;
- Coordinación y organización de los tiempos de prestación del servicio (Logística);
- Calidad del Servicio;
- Respaldo de la experiencia del fundador, en la prestación del servicio como operario.

Debilidades

- Bajo nivel de profesionalización;
- Falta de procedimientos formales, que sean definidos a nivel estratégico;
- Ausencias de estrategias de mercado;
- Ausencia de proyecciones de ventas y compras;
- Falta de seguimientos periódicos de personal.

Oportunidades

- Cantidad de empresas que requieren de los servicios prestados por Córdoba Clean S.R.L.
- Buenas negociaciones entre sindicatos y empresarios, que permiten acompañar el incremento salarial respecto a la inflación.

Amenazas

- Inestabilidad e incertidumbre a nivel económico;
- Altos índices de inflación;
- Cierre a la importación de productos varios.

Conclusión análisis FODA

A partir del análisis se puede decir que la empresa cuenta con importantes fortalezas para hacer frente a sus amenazas, por ejemplo contar con una buena relación con los distintos proveedores le permite a la empresa poder atenuar el aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo, generalmente un año (inflación) a partir de la definición de condiciones de pago a 30 o 60 días (trabajo con cuenta corriente), el costo del servicio logra posicionar a la organización dentro de las primeras entre aquellas que conforman el rubro o actividad. Por otro lado, la correcta definición de las tareas de Logística (abastecimiento, aprovisionamiento y distribución), acompañado de la calidad del servicio prestado por Córdoba Clean S.R.L., representan una ventaja competitiva en el mercado.

Sus debilidades pueden convertirse en fortalezas por ejemplo: el bajo nivel de profesionalización, puede resolverse a partir de la definición de un plan de incorporación para los próximos 12 meses, el cual consista en la incorporación de un Licenciado en Recursos Humanos que permita una reorganización del departamento, con una nueva división de tareas y el desarrollo de nuevos procesos que actualmente no se desarrollan; esto a su vez también resolvería su debilidad respecto a la “falta de procedimientos formales, definidos a

nivel estratégico”, ya que contar con una administración más especializada permitiría trabajar mejor en los aspectos formales de la empresa.

En síntesis, y desde el punto de vista de las autoras de este trabajo final, se puede decir que la empresa tiene muchas posibilidades de seguir permaneciendo y creciendo en el mercado en el largo plazo, por eso continuamos con el análisis y la consecución de los objetivos específicos y general de este trabajo.

1.1.6 Organigrama Córdoba Clean S.R.L.

Según Fleitman (2000) **“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría”**.

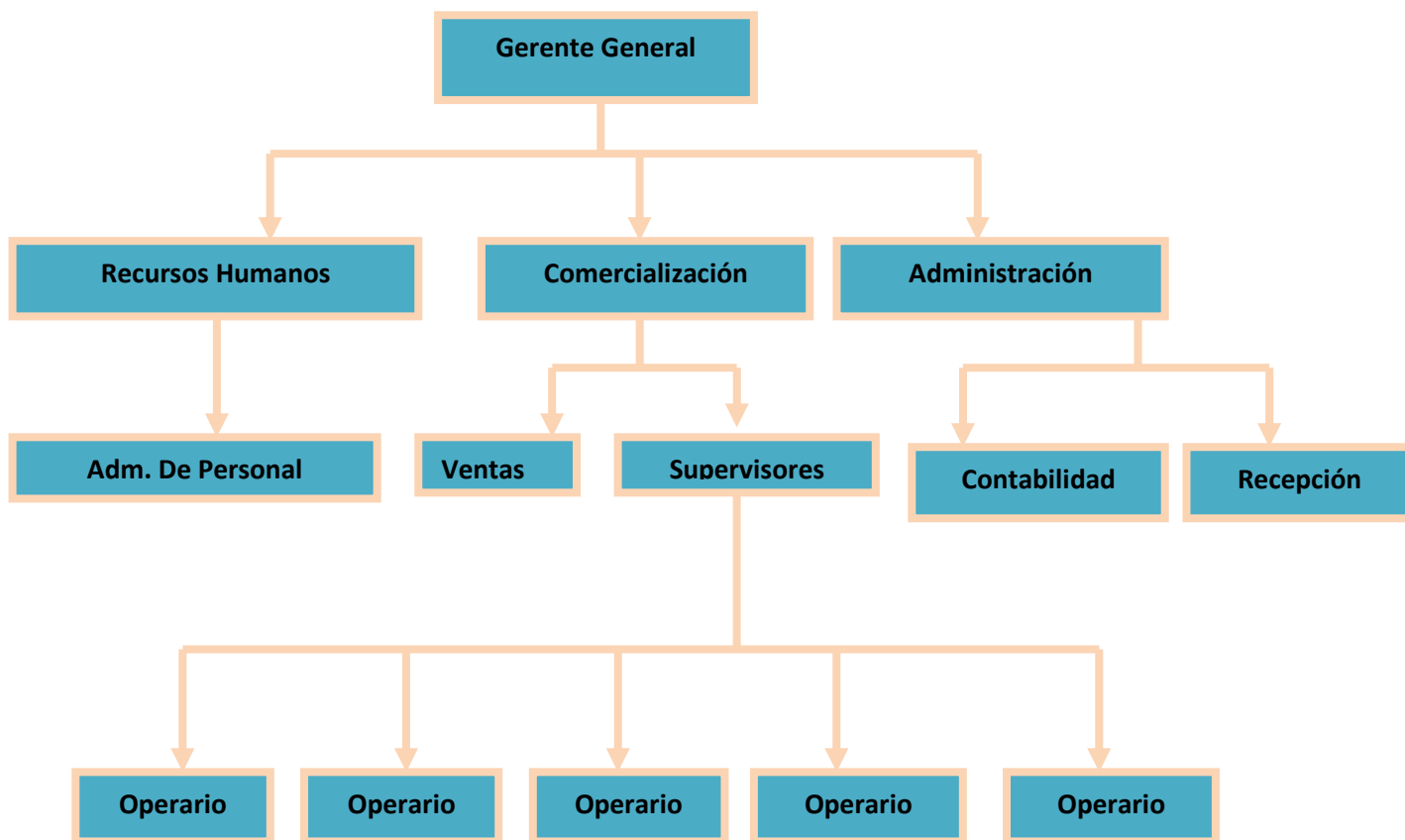


Gráfico n° 1: Organigrama Córdoba Clean S.R.L.

Fuente: Elaboración Propia

Este organigrama tiene por objetivo poder representar la organización de la empresa actual.

Este organigrama ha sido elaborado a partir de distintas visitas a la empresa, mediante la observación y algunas entrevistas a los colaboradores. Los departamentos que figuran en el organigrama no se deben interpretar como las únicas actividades llevadas a cabo en la empresa, ya que existen otras pero por su magnitud no requieren ser departamentalizadas.

El organigrama presentado de Córdoba Clean S.R.L., en base a las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin (en su libro "Organización de Empresas") y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones"), decimos que: **por su naturaleza** es un organigrama micro administrativo, por corresponder a una sola organización refiriéndose a ella en forma global; **por su finalidad** indicamos que es informativo ya que se diseñó con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas, lo que permite una visualización rápida y comprensible de las áreas que integran la empresa; **por su ámbito** es un organigrama general, ya que muestra los departamentos en forma global sin especificar los sub-departamentos que integran cada área, sirve para identificar las tareas que se realizan pero no contiene más especificaciones; **por su contenido** es integral, debido a que representa gráficamente las unidades administrativas por sus relaciones jerárquicas; **y por su presentación o disposición gráfica** es un organigrama vertical porque presenta las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y se desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada hacia abajo.

1.1.7 Conclusión

Mediante el desarrollo del presente capítulo se logró hacer una presentación general de la empresa, describir la actividad principal que desarrolla, conocer el contexto general y específico en el cual se desenvuelve y la estructura organizacional que posee. Ésta información es necesaria para poder desarrollar los análisis correspondientes partiendo del conocimiento de su funcionamiento y composición.

CAPÍTULO 2:
CONCEPTOS GENERALES

CAPÍTULO2: Conceptos Generales

2.1 Administración de Personal

En el análisis de nuestro proyecto de intervención es importante valorar los conceptos desarrollados por diferentes especialistas, ya que poseen valor metodológico y carácter orientador. Se destaca que hay enfoques teóricos muy diversos alrededor de los subsistemas de previsión y provisión de personal.

Entre el material bibliográfico consultado mencionamos los enfoques de los siguientes autores:

Según Dessler (1994) la administración de personal (actualmente conocida como Administración de los Recursos Humanos (ARH), personal o simplemente Recursos Humanos) se refiere a los conceptos y técnicas, que cualquier encargado y colaboradores de ésta área o departamento de la organización deben llevar a cabo, en relación con “la gente” o “el personal” de su función administrativa.

Según Butteris (1998), el papel y la función de Recursos Humanos de la empresa consiste en las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento Ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.

- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

2.1.1 Subsistemas

Según Chiavenato (2007) se conforma por los siguientes:

➤ **Subsistema de Integración de Recursos Humanos:**

El objetivo de este proceso es de suministrar a la organización los talentos y recursos humanos adecuados y necesarios para su funcionamiento. Se abordan en este subsistema las actividades de planeación, reclutamiento y selección de personal.

➤ **Subsistema de Organización de Recursos Humanos:**

Etapa donde el individuo seleccionado entra a formar parte de la organización. En otras palabras ¿Qué harán las personas en la organización? En las actividades correspondientes a esta etapa se pueden mencionar: diseño de puestos, descripción y análisis de puestos y evaluación de desempeño.

➤ **Subsistema de Retención de Recursos humanos:**

Una vez que la organización haya captado y empleado su recurso humano, le corresponde llevar a cabo un proceso de retención, es decir de permanencia de las personas en la misma, con el fin de lograr la motivación hacia el trabajo y por ende la consecución de los objetivos organizacionales. Dentro de esta etapa las actividades comprendidas son: Remuneración (administración de sueldos y salarios), Beneficios sociales, Calidad de Vida en el trabajo y Relaciones con las personas.

➤ **Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos:**

Este sub sistema está constituido por las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional.

Dentro de este subsistema la organización debe desarrollar en su personal nuevas habilidades, para que capten información, obtengan nuevos conocimientos, modifiquen actitudes y comportamientos, y desarrollen conceptos y abstracciones.

➤ **Subsistema de Control de Recursos Humanos:**

Es el subsistema que suministra la información necesaria para la realización de una evaluación y obtener una retroalimentación del desarrollo de la administración de recursos humanos. El control es un proceso compuesto por cuatro etapas: Establecimiento de los estándares deseados, seguimiento y monitoreo del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva, si es necesaria.

Los principales procesos de control de las personas en las organizaciones están estrechamente ligados a la presencia en sus jornadas de trabajo y el desempeño de las personas en sus actividades laborales. Además, la obediencia a las reglas y los reglamentos internos y la atención de los preceptos legales, como horarios de trabajo, ausencias y retrasos.

Siendo los más importantes para el presente trabajo, dado que delimitan el marco conceptual del mismo, el subsistema de organización y el subsistema de integración.

2.2 Subsistema de Organización de Recursos Humanos

El proceso de organización de recursos humanos incluye la integración a la organización de los nuevos miembros, e diseño del puesto y la evaluación del desempeño en el puesto. El paso siguiente es organizar el trabajo de las personas dentro de la organización. Esto significa que una vez reclutadas y seleccionadas, hay que integrarlas a la organización, colocarlas en sus puestos y evaluar su desempeño. De esta manera, lo que sigue a la integración de recursos humanos es el proceso de organización de las personas. Los procesos que desarrollan este aspecto son el diseño, descripción y análisis de puestos y evaluación del desempeño.

2.2.1 Descripción y Análisis de Puestos

“Debido a la división del trabajo y a la consiguiente especialización de funciones, las necesidades básicas de recursos humanos para la organización, sea en cantidad o cali-

dad, se establecen mediante un esquema de descripción y especificación de cargos. La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del mismo; en tanto que, las especificaciones del perfil del cargo se ocupan de los requisitos, que el ocupante necesita cumplir para llevar a cabo sus funciones correctamente. Por tanto; los cargos se proveen de acuerdo con esas descripciones y esas especificaciones. El ocupante del cargo, debe tener características compatibles con las especificaciones del mismo; por tanto, el rol que deberá desempeñar es el contenido del cargo registrado en la descripción. En general la descripción del cargo, presenta el contenido de este de manera impersonal y, las especificaciones suministran el requerimiento que tiene la organización respecto de las características humanas que solicitan para ejecutar el trabajo, expresadas en términos de educación, experiencia e iniciativa.

Puesto en que, la mayor parte de las organizaciones los cargos se proyectan y se diseñan sin contar con la dependencia de ARH, falta saber cómo los proyectan y los diseñan a las otras dependencias. En otras palabras es necesario que se analicen y se describan los cargos para conocer su contenido y sus especificaciones con el fin de administrar los recursos humanos, cuando el diseño de cargos ya está hecho, desde hace mucho tiempo, la dificultad radica en conocerlos en su totalidad. La descripción y el análisis de cargos es el mejor camino para lograrlo". (Chiavenato, 2007)

2.2.2 Descripción de Puestos

Para conocer el contenido de un puesto es necesario describirlo.

Según Alles (2015) la descripción es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Asimismo, su descripción es la relación de las responsabilidades o tareas del puesto (lo que hace el ocupante), la periodicidad de su relación (cuándo lo hace), los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas (cómo lo hace), los objetivos (por qué lo hace). Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas.

Según Herbert&Sherman Jr. (1963) se puede definir un *puesto* como una unidad de la organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeña el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización.

A continuación, ejemplo de una hoja de descripción de puesto:

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO		
Título del puesto:	Fecha de elaboración: __/__/__	Fecha de revisión: __/__/__
Clave:		
Departamento:	División:	
Descripción genérica:		
Descripción específica:		

Gráfico n° 2: Formulario de Descripción de Puestos

Fuente: Idalberto, CHIAVENATO (2007). "Administración de Recursos Humanos". Octava edición. Editorial Mc. Graw Hill. Colombia.

2.2.3 Análisis de Puestos

En lo que respecta al "Análisis de Puestos", como concepto, Pierre (2000) lo define como "El proceso sistemático de obtención de información acerca del contenido, las habilidades, deberes y conocimientos necesarios para desempeñar los puestos en una organización".

Según Chiavenato (2007) la descripción y análisis de cargos son responsabilidad de línea y funciones del Staff, es decir, la línea responde por las informaciones ofrecidas, en tanto que la prestación de servicios de obtención y manejo de información es responsabilidad del *staff*, representado en primera instancia por el analista de cargos quien puede ser

un empleado especializado del *staff*, el jefe del departamento en que está localizado el cargo que va a describirse y analizarse, o el propio ocupante del cargo.

Los métodos que más se utilizan en la descripción y el análisis de cargos son:

1. Observación Directa
2. Cuestionario
3. Entrevista Directa
4. Métodos Mixtos

Dentro de ellos Chiavenato (2007), el método más utilizado, tanto por ser el más antiguo históricamente como por su eficiencia, es el método de observación directa. Su aplicación resulta ser mucho más eficaz cuando se consideran estudios de micromovimientos, y de tiempos y métodos. El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista de cargos anota los datos clave de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean sencillos y repetitivos.

Sus Características

- a.- El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.
- b.- La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

Sus Ventajas son:

- a.- Veracidad de los datos obtenidos, debido a que se originan en una sola fuente y al hecho de que esto sea ajeno a los intereses de quien ejecuta el trabajo.
- b.- No requiere que el ocupante deje de realizar sus labores.
- c.- Método ideal para aplicarlo en cargos simples y repetitivos de correspondencia adecuada entre los datos obtenidos y la fórmula básica del análisis de cargos.

Sus Desventajas son:

a.- Costo elevado, pues para que el método sea completo el analista de cargos requiere invertir bastante tiempo.

b.- La simple observación, sin el contacto directo y verbal con el ocupante, no permite obtener datos realmente importantes para el análisis.

c.- No se recomienda que se aplique en cargos que no sean simples o repetitivos.

2.2.4 Objetivos del análisis y descripción de puestos

Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo, Bohlander & Snell (2008) destacan los siguientes:

- **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona información sobre las características que debe poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo, y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es, aquellos lugares y/o centros, donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
- **Selección de Personal:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporciona datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizará para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilicen: dinámicas de grupo y assessment center.
- **Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar

los aspectos positivos. De esta forma, una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación más adecuados.

- **Evaluación del desempeño:** Dado que la descripción de puestos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando un procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.
- **Valoración de Puestos:** El análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

Otras Finalidades en las que contribuye o participa:

- Administración de salarios
- Seguridad e higiene del trabajo
- Planes de carrera
- Mejora de la comunicación entre el personal de la organización y otras.

2.3 Subsistema de Integración de Recursos Humanos

Werther & Keiht (2008) indican que los procesos de integración se relacionan con el suministro de personas a la organización. Son los procesos responsables de los insumos humanos y comprenden todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de integración representan la puerta de entrada de las personas al sistema organizacional. Se trata de abastecer a la organización de los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

2.3.1 Rotación de personal

Tejeda e Iglesias (2005) indican que el término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto período. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones.

2.3.2 Índice de rotación de personal

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto período.

El cálculo del índice de rotación de personal para efectos de la planeación de recursos humanos, se utiliza la siguiente ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{A+D}{2} \times 100$$

PE

Donde:

A = admisiones de personal durante el período considerado (entradas)

D = desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el período considerado (salidas)

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

Este índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados. Esto quiere

decir por ejemplo, si el índice de rotación de personal es de 3%, eso significa que en ese período la organización puede contar con 97% de su fuerza de trabajo.

No existen parámetros pre-establecidos para considerar los valores que arroja el cálculo del índice de rotación de personal como altos, medios o bajos. La consideración del valor se debe analizar según la estructura nominal de cada organización, debido a que no es lo mismo un 15% en una nómina de 30 empleados, que un 15% en una nómina de 100 empleados.

2.4.1 Ausentismo

El ausentismo es una expresión empleada para designar las faltas o ausencias de los empleados en el trabajo. En un sentido más amplio, es la suma de los períodos en que los empleados se encuentran ausentes en el trabajo ya sea por falta, retraso o algún otro motivo.

2.4.2 Cálculo del índice de ausentismo

Mondy (2010) indica que éste índice refleja el porcentaje de tiempo no trabajado como consecuencia de las faltas en relación con el volumen de actividad esperada. En estos términos, el índice se calcula mediante la fórmula siguiente:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{\text{Total de horas hombres ausentes}}{\text{Total de horas hombres esperadas}} \times 100$$

Como consideraciones importantes, decimos que ésta fórmula incluye los retrasos, las faltas y medias faltas, con el objetivo de refinar y sofisticar el cálculo.

Del mismo modo que el índice de rotación de personal, el resultado que arroja el cálculo de éste índice debe evaluarse según las necesidades de cada organización, estableciendo parámetros máximos previos según la estructura nominal de la organización bajo análisis.

2.5.1 Planeación de Recursos Humanos

Por otro lado, tenemos la planeación de recursos humanos, Werther y Keith (2008) indican que es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal

de una organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permitan llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía proactiva.

Si la organización no cuenta con el personal que tenga las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

Los gerentes y ejecutivos de distintos niveles deben proceder a elaborar planes que estén en consonancia con los objetivos estratégicos y operativos de la organización. Esto implica tanto a la expansión de los proyectos de una organización como a su reducción.

Sería ideal que todas las organizaciones identificaran sus planes de recursos humanos a corto y largo plazo. Entre las ventajas de la planeación de los recursos humanos se cuentan:

- ❖ Información relevante para implantar los programas de capacitación y desarrollo.
- ❖ Permite una mejor identificación y selección de talento.
- ❖ Conduce a una valuación estratégica de sueldos.
- ❖ Lleva a la disminución de costos de rotación.
- ❖ Facilita la mejor utilización del capital humano. Apunta a la alineación de la estrategia de capital humano con la estrategia global de la organización.
- ❖ Se logran considerables economías de escala en las contrataciones de personal.
- ❖ Entre otros.

2.5.2 Selección del Personal

Respecto a “La Selección de Personal”, Reyes (2002) indica que inicia una vez que se cuenta con un grupo apto de solicitantes, el cual se obtuvo mediante el reclutamiento. Esta fase implica pasos para tomar la decisión de contratar y consumen cierto tiempo. El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se llevan a cabo para decidir que solicitantes deben ser contratados y comienzan al momento que la persona solicita un empleo y termina cuando se toma la decisión de contratar a un solicitante.

En muchas compañías, las funciones de reclutamiento y selección integradas en una sola función, reciben el nombre de contratación, la cual se relaciona con el Departamento de Personal ya que el proceso de selección tiene considerable importancia en la administración de recursos humanos.

Cuando la selección no es llevada a cabo de manera adecuada y no se cumplen los desafíos profesionales puede impedir el ingreso a la organización de una persona con potencial.

Elementos y desafíos de la selección de personal:

- Panorama general: el proceso de selección se basa en tres elementos esenciales: información que brinda, análisis de puesto, planes de recursos humanos a corto y largo plazo y candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales escoger. Estos elementos nos proporcionan la descripción de las tareas, especificaciones humanas, también nos permiten conocer con precisión las vacantes futuras y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- Así se determina en gran medida la efectividad del proceso de selección. Otros elementos adicionales que también deben ser considerados son: oferta limitada de empleo, aspectos éticos, políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe la actividad de la empresa.
- Selección interna: la evaluación de los candidatos internos puede demandar días o semanas de labor, luego de que se identifica a quien se desea contratar transcurrirán varias semanas antes de que ese puesto pueda ser desempeñado por alguien. Cuando no se detecta candidatos internos para el puesto, el proceso de reclutamiento y selección puede añadir semanas o meses al objetivo de llenar la vacante. Es probable que el Administrador de RRHH se vea sometido a presiones considerables – seleccionar con rapidez y sin personal adecuado o prolongar el proceso hasta obtener un grupo óptimo de solicitantes-.
- Razón de selección: es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes. Hay puestos que son más difíciles de cubrir que otros, en especial aquellos que requieren conocimientos especiali-

zados. Cuando un puesto es difícil de ocupar, se trata de un puesto de baja razón de selección. Por el contrario, cuando resulta sencillo llenarlo hablamos de un puesto de alta razón de selección.

- La razón de selección se determina mediante la fórmula:

$$\text{Razón de selección} = \frac{\text{Número de candidatos contratados}}{\text{Número total de solicitantes}} \times 100$$

2.5.3 El Proceso de Selección

Según González (2012), en forma resumida los pasos necesarios para poder contratar correctamente el personal, son:

1. Determinar la necesidad

Es necesario evaluar, junto con los supervisores y encargados del área cuantas personas realmente se necesitan para que la actividad se realice de manera correcta.

2. Realizar una descripción de puestos

Aquí hay que analizar cuáles son las tareas que se realizan en el puesto de trabajo, y en base a esto, determinar cuáles son las características indispensables y excluyentes de las personas que ocuparían el puesto.

3. Reclutamiento

Debemos utilizar la mayor cantidad de canales de reclutamiento posibles para poder obtener un número razonable de postulantes. Hoy en día existen muchas páginas en donde se pueden publicar avisos garantizando el éxito del reclutamiento.

La redacción del aviso es muy importante, debe ser claro y conciso y contener todos los requisitos excluyentes.

4. Filtrar CV

Según González (2012) muchas veces, la desesperación de las personas por conseguir trabajo, hace que se postulen “por las dudas” y no tienen ninguna de las características solicitadas en el aviso. Por este motivo, esta etapa es sumamente necesaria para evi-

tar futuras pérdidas de tiempo realizando entrevistas a personas que jamás podrán ocupar el puesto.

5. Entrevistas según el puesto

Existen distintos tipos de entrevistas que se pueden realizar: grupales, individuales, cerradas, abiertas y con test psicológicos. La elección de la misma depende el puesto a cubrir.

6. Verificación de datos y referencias

Ya evaluamos el curriculum y entrevistamos al candidato, ahora hay que corroborar la veracidad de los datos que tenemos.

Pedir referencias a los antiguos empleadores nos va a dar una gran pauta de cómo trabaja y cómo se comporta la persona.

Hoy en día las redes sociales se han transformado en una gran herramienta para observar otros aspectos de la persona.

7. Inducción

Hemos seleccionado a nuestro nuevo empleado, luego de realizar toda la papelería necesaria, no debemos dejarlo solo. Intenten recordar cómo fue su 1º día de trabajo: lleno de ansiedad e incertidumbre. Por eso es importante ayudar a la persona a que se adapte a su nuevo lugar de trabajo.

Debemos presentar la empresa, el puesto, los compañeros y los supervisores.

8. Seguimiento

Debemos solicitar a los supervisores que observen al nuevo ingresante y que nos valla proporcionando un feedback sobre la adaptación y evolución del mismo.

Porque todo tiene puntos a favor y en contra a continuación analizaremos las ventajas y desventajas de la selección de personal:

Para González (2012) las ventajas de la selección de personal:

- Permite ubicar el hombre adecuado en el puesto determinado

- Favorece la adaptación del hombre a la comunidad empresarial
- Facilita la integración del trabajador a la empresa
- Contribuye al incremento de la productividad en el trabajo
- Disminuye los accidentes de trabajo
- Disminuye la fatiga que ocurre por inadaptación
- Permite la adecuada capacitación de personal en los programas de adiestramiento o entrenamiento a base de los más dotados
- Disminuye las injusticias por que el eliminar el favoritismo se coloca al trabajador en el lugar donde mejor debe rendir
- Se evita el desgaste de maquinaria, el desperdicio de material y se ahorra tiempo en la ejecución de las tareas.

Desventajas de una inadecuada selección de personal:

- La falta de adaptación del hombre al trabajo y a la empresa.
- El incremento de frustraciones del trabajador en la empresa cuando aquel no rinde en el trabajo para el que posee características adecuadas.
- La limitación del horizonte del trabajador
- Produce la baja moral en la organización porque si no existe el hombre adecuado para el cargo determinado necesariamente se incrementan las quejas, los reclamos en la organización.
- Se generan resentimientos en los trabajadores a quienes no se les reconoce capacidades, méritos y conocimientos especiales para las tareas en las que ellos rendirán.
- No puede haber eficiente clasificación de personal, justa promoción, efectiva valoración ni buena dirección de personal.
- Proliferan los conflictos laborales
- Se pierde tiempo, desgasta más la maquinaria o herramientas y se desperdicia mas material en la producción ya que un trabajador que no posee las capacidades ni los

conocimientos adecuados es muy probable que origine todos estos inconvenientes en perjuicio de la empresa.

2.6 Psicología Organizacional

Por otro lado, la Psicología Organizacional es una especialidad que ha fortalecido espiritualmente a las organizaciones al valorar y poner el acento en el Factor Humano, al cual se le considera el intangible más valioso de toda organización, son pues, los trabajadores los que brindan los servicios y realizan las labores que colocan a la empresa o a la organización en el mercado laboral. (Vásquez, 2004)

Arnoletto (2007) afirma que la política laboral en general, y muy en particular lo referente al diseño, medición y compensación del trabajo, han cobrado creciente importancia, en la misma proporción en que la productividad del trabajo se ha ido convirtiendo en una herramienta competitiva fundamental. Los antiguos esquemas verticalistas - autoritarios basados en la división fragmentada del trabajo, la separación entre los que piensan y los que ejecutan y la disciplina punitiva están siendo dejados de lado por improductivos, y su lugar lo van ocupando estilos de organización y conducción más participativos, integrados y evolutivos, con nuevas modalidades de trabajo en equipo, motivación y capacitación permanente.

Una política de gestión de personal acorde con los nuevos requerimientos incluye más o menos los siguientes aspectos:

- Ingreso e inserción: selección del futuro personal, capacitación previa, vinculación general y grupal, socialización.
- Capacitación sistemática: entendida como parte normal de la vida laboral, abarca aspectos de profundización y actualización en las especializaciones; ampliación de los conocimientos sobre nuevas áreas (polivalencia); y conocimientos de dinámica social (equipos, liderazgo, manejo de conflictos y solución de problemas).
- Seguimiento y promoción de las carreras: seguimiento de la actuación, evaluación del desempeño, plan - carrera, mecanismos de promoción, política de reubicaciones.
- Reconocimientos y sanciones: sistema de reconocimientos por actuaciones destacadas, justicia disciplinaria, política de despidos, política de reincorporaciones.

- Sistema de comunicaciones internas: Publicaciones institucionales, Boletines de Calidad y otros, comunicados generales, sectoriales e individuales, reuniones cúpula - base y reuniones cúpula - mandos medios, comunicaciones del personal hacia los mandos y entre los sectores.
- Relaciones sindicales: definición de posiciones, conocimiento y diálogo, confrontación y colaboración, negociaciones y arbitrajes.
- Desarrollo de nuevos recursos humanos: apoyos educativos de la empresa, pasantías y patrocinios.
- Actividades de proyección social: salud, deportes, relación con los jubilados de la empresa, cooperativas de consumo y actividades internas.

CAPÍTULO 3:
DIAGNÓSTICO DEL SUBSISTEMA DE
PREVISIÓN Y PROVISIÓN DE RRHH DE
CÓRDOBA CLEAN S.R.L.

CAPÍTULO 3: Diagnóstico del Subsistema de Previsión y Provisión de RRHH de Córdoba Clean S.R.L.

En un primer contacto con la organización, en lo que respecta al área de Recursos Humanos, el principal problema que logramos identificar sobre la empresa Córdoba Clean S.R.L., es la falta de desarrollo del área de Recursos Humanos, como tal.

Todas las actividades están concentradas en administración de personal, esto es, liquidación de sueldos, administración de legajos, procesamiento de novedades para liquidación, administración de relaciones laborales, entre otros. No es sorprendente este diagnóstico debido a que en muchas organizaciones el nivel estratégico empresarial ve como un gasto, y no como una inversión, las actividades relacionadas con recursos humanos.

Por otro lado, se observaron ciertas deficiencias en cuanto a la estructura organizacional y el grado de informalidad que esto acarrea al no contar con documentación respaldatoria sobre el análisis y descripción de puestos.

Además no cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. Por su parte los empleados ya contratados por la empresa no tienen delimitados sus roles y funciones, con lo cual existe superposición de tareas y desorganización generalizada. No se visualiza análisis y descripción de puestos, como así tampoco cuenta con herramientas y/o programas que faciliten la tarea del responsable actualmente a cargo.

Según el relevamiento de la documentación en el área, la organización presenta un alto grado de ausentismo y rotación de personal en el último período anual. Esto puede deberse a diversas causas que serán necesarias de investigar.

3.1. Marco Metodológico

“La Investigación-Acción que lleva a la Intervención Organizacional, supone una forma de producción de conocimiento, basada en la reflexión de los propios integrantes de la organización, para producir los cambios necesarios. Se investiga con los actores, y no solamente a los actores”.

Por consiguiente, se considera como Intervención Organizacional un trabajo de tipo profesional, que implica la realización de un proyecto cuya finalidad es generar una propuesta creativa de mejoramiento o cambio organizacional en el área de los Recursos Humanos (RR.HH).

Habitualmente se realizan las siguientes etapas:

- I. Acercamiento exploratorio de la organización (pre-diagnóstico).
- II. Diagnóstico organizacional (a partir de un Marco Teórico).
- III. Planificación del cambio.
- IV. Intervención.
- V. Evaluación.

Ya con la materia prima, actividades a realizar en el área, comenzamos una fase en la que nos proponíamos desentrañar la situación problema que atravesaba a la organización en lo que respectaba a su Área de Recursos Humanos, la misma se concretó en una fase pre-diagnóstica, en la que se buscó documentación existente y se dio la posibilidad de efectuar entrevistas al Sr. Castañeda.

A posteriores, nos marcamos como norte la confección de un Marco Teórico acorde al tema seleccionado, para después realizar el correspondiente Diagnóstico Organizacional; subsecuentemente, planificar una instancia de cambio e intervención sobre la situación actual, proponiendo una solución a la problemática planteada, para finalizar todo esto, con un apartado de evaluación de resultados obtenidos, en caso de requerirse.

Técnica de Recolección de Información

Los procedimientos generales para la generación de datos válidos y confiables utilizados fueron:

Observación Directa

Es una técnica específica que se utiliza para obtener información sistemática del mundo social, denominado así también al ente en observación.

Según Scribano Adrian Oscar (2008) esta, como el resto de las técnicas de las que se dispone, se apoya en dos rasgos del investigador, a saber: su virtual participación en lo que se trata de comprender y su capacidad de comunicarse con los sujetos involucrados en los fenómenos que se estudian.

Ésta técnica se implementó a partir de distintas visitas a la organización en estudio, gracias a la autorización de su actual Gerente Castañeda Victor.

Dentro de los tipos de observación directa, la que se desarrolló fue una observación estructurada por disponer de una serie de pautas y/o guía de observación que se elaboró previamente. Las variables en observación fueron:

- Procesos administrativos, sobre la provisión y previsión de recursos humanos;
- Documentación Respaldatoria;
- Análisis y descripción de puestos;

Entrevista

Es otra de las técnicas de recolección de datos utilizada a través de una encuesta tendiente a recabar información que permita alcanzar los objetivos específicos y general del trabajo de campo.

Las variables de investigación que se estudiaron por medio del presente cuestionario fueron:

- Todas las actividades y procesos que se llevaban a cabo sobre las tareas de provisión y previsión de recursos humanos;
- La documentación respaldatoria;
- Distribución de responsabilidades y tareas;
- Información sobre la empresa en general:
 - Año de fundación

- Fundador
- Ubicación geográfica
- Actividad principal que desarrolla
- Clientes
- Proveedores
- Políticas que implementa
- Estructura organizacional (organigrama)

Revisión Documental

Amador (1998) define la revisión documental como el proceso dinámico que consiste esencialmente en la recogida, clasificación, recuperación y distribución de la información.

La revisión bibliográfica y/o documental constituye uno de los principales pilares en los que se sustenta la intervención.

La elaboración del marco teórico fue realizada partir de la revisión documental, ya que esto, nos permitió delimitar con mayor precisión nuestro objeto de estudio y constatar el estado de la cuestión.

Del mismo modo, esta revisión de la literatura nos ha permitido establecer la importancia del estudio que se pretende desarrollar.

La principal fuente de información bibliográfica consultada para el desarrollo del trabajo han sido muchas de las guías de estudio de las materias que integran el plan de carrera para Licenciados en Recursos Humanos, acompañados de la bibliografía obligatoria y la documentación proporcionada por la empresa que se menciona en los siguientes capítulos.

3.2. Pre-diagnóstico de Córdoba Clean S.R.L.

El desorden y la falta de aseo en los lugares de trabajo, los transforma en sectores riesgosos, sucios, desagradables, poco atractivos e incómodos. El permitir que se mantenga este ambiente de trabajo tiene un costo alto con un saldo negativo.

De ésta situación podemos dar fe, a causa de que, una de las integrantes de este equipo de trabajo tuvo la oportunidad de desempeñarse laboralmente en el rubro de limpieza, en el Área de Recursos Humanos en la empresa foco del presente Proyecto de Grado: Córdoba Clean S.R.L, esto fue en el encuadre de una Pasantía. En un corto lapso de algunos meses durante el transcurso del Año 2014. Ya en el puesto, el Gerente le encomendó tareas puntuales de refuerzo para el Área de Recursos Humanos, ejemplos de las mismas fueron:

- Organizar las estrategias de incorporación de personal, mediante entrevistas o la metodología que considere apropiada para contar con una base de datos de postulantes en forma continua.

- Proponer fechas para entrevistas con el objetivo de tener personal por zona para refuerzos eventuales.

- Realizar un listado de personal para refuerzos, tanto femenino como masculino.

Teniendo como norte cumplir con las citadas actividades encomendadas, contar con una organización que nos propicie su apoyo y se solidarice con nosotras en la construcción de nuestra última instancia académica (la confección del Proyecto de Grado) y poder incorporar el bagaje de competencias prácticas sobre una organización concreta asumiendo el rol profesional de consultoras de Recursos Humanos; fue que tomamos la decisión conjunta y articulada de tomar a Córdoba Clean S.R.L. como objeto de nuestro trabajo de Intervención. Todo esto con el aval e interés del Gerente Víctor Castañeda, quién nos permitió realizar una entrevista para comentarle nuestra propuesta, que se hallaba encadenada y relacionada con lo que el precisaba para el funcionamiento del Área.

Las exigencias del mercado actual y el desarrollo de la administración del capital humano son las causas principales para que los modelos de administración de personal se caractericen por la eficiencia de sus procesos, para obtener el logro de los objetivos empresariales.

En esta perspectiva, surge la necesidad de realizar un diseño adecuado del proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de enfocarse en los requerimientos de los clientes de la empresa y los objetivos organizacionales.

En lo que respecta al área de Recursos Humanos, el principal problema que logramos identificar sobre la empresa Córdoba Clean S.R.L., es la falta de desarrollo del área como tal. Todas las actividades están concentradas en administración de personal, esto es, liquidación de sueldos, administración de legajos, procesamiento de novedades para liquidación, administración de relaciones laborales, entre otros. No es sorprendente este diagnóstico debido a que en muchas organizaciones el nivel estratégico empresarial ve como un gasto, y no como una inversión, las actividades relacionadas con recursos humanos.

Por otro lado, se observaron ciertas deficiencias en cuanto a la estructura organizacional y el grado de informalidad que esto acarrea al no contar con documentación respaldatoria sobre el análisis y descripción de puestos.

Además no cuenta con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. Por su parte los empleados ya contratados por la empresa no tienen delimitados sus roles y funciones, con lo cual existe superposición de tareas y desorganización generalizada. No se visualiza análisis y descripción de puestos, como así tampoco cuenta con herramientas y/o programas que faciliten la tarea del responsable actualmente a cargo.

Según el relevamiento de la documentación en el área, la organización presenta un alto grado de ausentismo y rotación de personal en el último período anual. Esto puede deberse a diversas causas que serán necesarias de investigar.

Toda la información y observaciones precedentes fueron compartidas con el Gerente, con el fin de poder construir de manera mancomunada una propuesta de solución a los malestares que aquejan a la organización.

A continuación damos rienda suelta al proceso diagnóstico, para plasmar y posteriormente analizar y encadenar, la información y datos recolectados.

3.3. Proceso de recolección de datos y registro de información

El presente capítulo ha sido desarrollado según información recopilada en distintas visitas a la organización a través de la observación directa, la revisión de documentación y una entrevista³ con el Gerente de Córdoba Clean S.R.L., el Sr. Víctor Castañeda.

Los procesos de previsión y provisión están relacionados con el suministro de personas a la organización. Estos procesos responden por los insumos humanos e implican todas las actividades relacionadas con investigación de mercado, reclutamiento y selección de personas, así como su integración a las tareas organizacionales. Los procesos de aprovisionamiento representan la puerta de entrada de las personas en el sistema organizacional. Se trata de abastecer la organización con los talentos humanos necesarios para su funcionamiento.

En base a la información recopilada con las distintas herramientas, se realiza un diagnóstico de las principales variables que forman parte de los Subsistemas de Previsión y Provisión de RRHH. Cabe aclarar que se hizo una recolección de datos en la empresa Córdoba Clean S.R.L para luego analizarlos e interpretarlos, a continuación se enumeran las variables observadas y en capítulo posterior se realizarán las propuestas de mejora según lo analizado.

Si bien no resultan ser variables que impactan directamente en los Subsistemas de Previsión y Provisión, a continuación mencionamos dos indicadores que nos dan una pauta del mal funcionamiento del proceso de reclutamiento y selección de personal.

3.3.1 Rotación del Personal

3.3.1.1 Índice de rotación de personal

En el caso de Córdoba Clean S.R.L., el período definido para el análisis comprende 6 meses, es un plazo necesario para planificar las necesidades de personal en forma inicial y para que no tenga un efecto determinante en los estados contables de la empresa.

³Ver Anexo I

Las admisiones de personas durante 6 meses son 90 aprox., las desvinculaciones de personal para el mismo período son 65 aprox. y el promedio efectivo del mismo es de 15.

Se reemplazan estos valores en la fórmula:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{90+65}{2}}{15} \times 100$$

$$\text{Índice de rotación de personal} = 83,33$$

Este índice es muy elevado para Córdoba Clean S.R.L., implica un estado de fluidez y entropía de la organización, lo que provoca no poder fijar ni asimilar de manera adecuada los recursos humanos.

El índice de rotación al que se debe llegar es aquel que permita a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestren en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico.

Para esta empresa, lo que se propone es una disminución de este índice por debajo del valor de 48, con el objetivo de lograr una mayor estabilidad del sistema.

3.3.1.2 Análisis de las causas de rotación de personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos internos o externos a la organización condicionan la actitud y el comportamiento del personal. La rotación es por lo tanto una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización.

Entre los factores externos, que afectan a Córdoba Clean S.R.L., pueden citarse:

- Situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado: debido a la poca especialización que requieren la mayoría de los puestos a cubrir en el tipo de actividad comercial.

- La coyuntura económica: el país atraviesa por un período de inflación donde los costos son los afectados directamente.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo: debido a que existen una gran cantidad de competidores en el mercado que prestan el mismo servicio.

Entre los factores internos, que afectan a la organización, y según el relevamiento de la información realizada, pueden citarse:

- Política salarial de la organización: no es competitiva en el mercado.
- Política de prestaciones de la organización: no ofrece beneficio o ventajas que estén vinculadas por la relación laboral con la misma.
- Oportunidades de crecimiento profesional: no existen planes de desarrollo.
- Condiciones físicas ambientales de trabajo
- Política de reclutamiento y selección: no es un procedimiento formal, que genere un compromiso desde el comienzo a los trabajadores.
- Faltas de programas de capacitación de recursos humanos
- Ausencia de política de motivación e incentivo: la organización no ofrece ningún tipo de compensación por puntualidad y/o Presentismo.

Todos estos factores internos, tienen un efecto sobre la rotación del personal debido a que: la empresa no tiene una política de prestaciones definida lo que provoca una baja fidelización de los trabajadores para con la empresa, la política salarial que aplica es “austera”, no ofrece oportunidades de crecimiento a su personal provocando desmotivación, las condiciones físicas ambientales de trabajo dependiendo del lugar físico donde deba prestarse el servicio de limpieza, pueden ser muy incómodas para los trabajadores y no se da soporte desde ninguna política de motivación e incentivo. El tipo de supervisión que se ejerce sobre el personal es casi nulo, junto con la ausencia de una política disciplinaria, no pudiendo aplicar ningún programa de capacitación para mejorar la calidad del servicio.

3.3.1.3 Determinación del costo de rotación de personal

La rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios, Córdoba Clean S.R.L. presenta los siguientes:

a) Costos primarios de la rotación de personal

Son los costos relacionados directamente con la separación de cada empleado y su sustitución por otro. Comprende:

1. gastos de reclutamiento y selección

La organización incurre en gastos aproximados mensuales de \$96.000, los cuales incluyen los gastos de mantenimiento de Reclutamiento y Selección, los gastos por anuncios en periódicos y/o suscripciones en páginas webs, gastos en exámenes y evaluación médica pre-ocupacionales de candidatos.

2. Costos de registro y documentación

La empresa presenta gastos aproximados mensuales de \$5000, atribuidos a los gastos de librería para la conformación del legajo físico.

3. Costos de integración

La empresa no presenta este tipo de costos, ya que no realiza capacitación para el personal recién ingresado, generalmente es el supervisor quien se encarga de dar las indicaciones sobre las tareas a desarrollar.

4. Costo de separación

La organización presenta costos de pagos por liquidación para el período comprendido en éste análisis de \$292.500, el cual incluye la parte proporcional de aguinaldo y la parte proporcional de las vacaciones, entre los más importantes.

A partir del análisis respectivo, el costo total primario es de \$393.500, y el costo total per cápita es de \$6053,84, en lo que se traduce en un costo elevado para la empresa.

b) Costos secundarios de la rotación de personal

1. Efectos en la producción:

No se registran valores en este aspecto, esto es porque no se producen pérdidas de producción, ni producción inferior ocasionada por la vacante dejada por el trabajador desvinculado, tampoco hay inseguridad del nuevo empleado ni interferencia en el trabajo de los compañeros. Todo esto se debe por un lado al tipo de actividad comercial a la que se dedica la empresa, siendo una empresa que ofrece prestar el servicio de limpieza, no está sujeta a la producción de tipo "En Serie", pudiendo buscar un reemplazo cuando se producen las desvinculaciones o renunciaciones.

2. Efectos en la actitud del personal:

La empresa no tiene registros que puedan brindarnos información respecto a la imagen, actitudes y predisposiciones transmitidas a los compañeros por el empleado que se retira, se inicia, tampoco de la influencia de los dos aspectos anteriores en la moral y la actitud del supervisor y del jefe, ni de los clientes o proveedores.

3. Costo extra laboral:

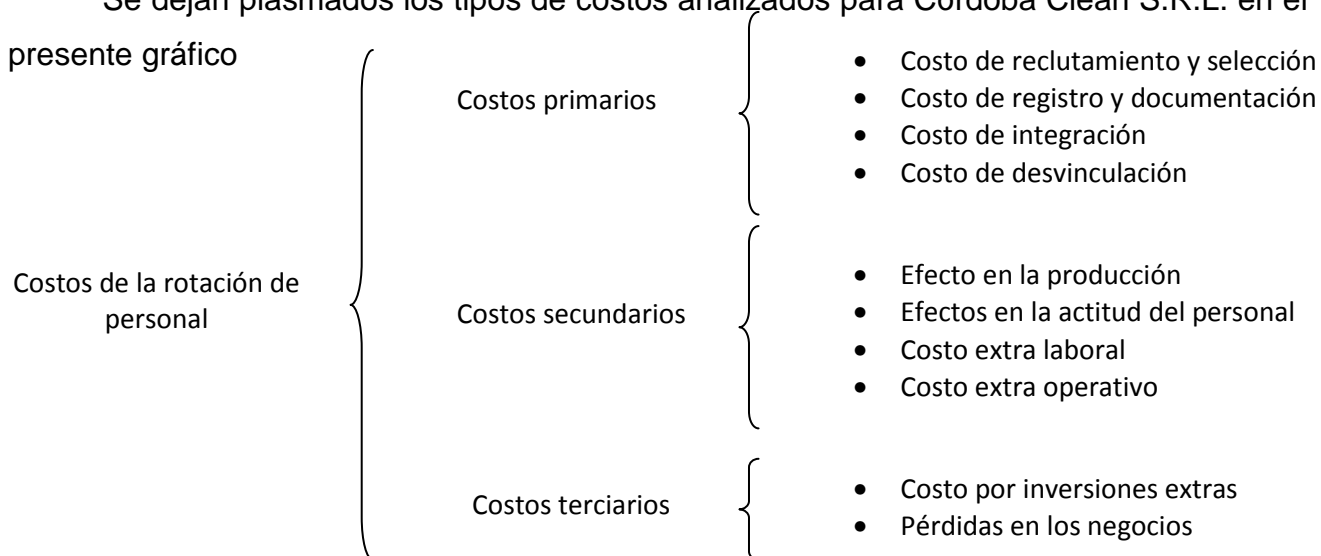
En Córdoba Clean S.R.L., no se registran gastos de personal por horas extras necesarias para cubrir las vacantes producidas, porque para solucionar estos acontecimientos la empresa realiza una re-distribución de recursos humanos, es decir, el mismo costo que tiene un empleado que trabaja en una empresa privada puede ser re-asignado a otra empresa también de tipo privada y esto no genera un costo adicional para la organización.

4. Costo extraoperacional:

No se presentan costos de este tipo, ya que los únicos costos que asume la empresa son los insumos necesarios para desarrollar las actividades de limpieza en cada empresa, todos los demás como: energía eléctrica, corren por cuenta del cliente.

En resumen se puede decir, que no presenta costos de tipo secundario, y aprovechamos para indicar que por el tipo de actividad que desarrolla no presenta costos de tipo terciario.

Se dejan plasmados los tipos de costos analizados para Córdoba Clean S.R.L. en el presente gráfico



3.3.2 Ausentismo

3.3.2.1 Análisis de las causas del ausentismo

De acuerdo con el trabajo de relevamiento realizado en Córdoba Clean S.R.L. las causas más importantes de ausentismo detectadas fueron:

En relación a la empresa:

- Supervisión deficiente: los supervisores manifiestan que tienen muchos formularios que completar, empresas que visitar donde se presta el servicio tercerizado y que esto les deja poco tiempo para realizar un correcto seguimiento de cada empleado.
- Falta de motivación y estímulo: la empresa no aplica ningún tipo de política para incentivar la puntualidad y/o el presentismo.
- Precaria integración del empleado en la organización, donde desarrolla las tareas de limpieza: puede deberse a una falta de comunicación.

En relación a los empleados:

- Enfermedad no comprobada, mediante certificados médicos: por la falta de seguimiento y control sobre los recursos humanos, muchos se ausentan y no presentan el certificado correspondiente.

- Faltas voluntarias por motivos personales sin las debidas justificaciones, autorizaciones y avisos previos.
- Llegadas tarde reiteradas, sin justificación: por demoras en el transporte público, accidentes leves en el medio de transporte propio, por ejemplo: rotura de una goma.
- Razones diversas de carácter familiar: enfermedades, entre las más reiteradas.

Se observa que no sólo existen motivos en relación a los empleados, sino que también se identificaron causas de ausentismos atribuidas a una incorrecta gestión de la empresa, en la propuesta de mejora del capítulo siguiente se trabajará para disminuir no la cantidad de ausentismo sino los motivos de ausentismo, para que los únicos motivos que se registren sean los esperados y contemplados en el convenio colectivo de trabajo que rige la actividad que desarrolla la empresa.

3.3.2.2 Índice de ausentismo

Se aplicó éste índice en Córdoba Clean S.R.L. para hacer un diagnóstico respecto al nivel de ausentismo que presenta, se estableció como período determinado 1 mes, el de Junio del año 2015, para el total de 90 empleados que posee en promedio la empresa en éste período, con una jornada de 9 horas diarias para 22 días hábiles de trabajo. El nivel máximo establecido para este índice es del 2%, cómo valor normal.

De acuerdo con los datos suministrados por colaboradores de la organización, se registraron 32 empleados que no asistieron a su puesto de trabajo por diferentes motivos a lo largo del período analizado, 28 llegaron con retrasos de 1 hora, 29 llegaron con retrasos de 2 horas, 18 trabajaron media jornada y 22 llegaron con retraso de 3 horas, lo que arroja un total de 521 horas hombre ausentes.

Reemplazando valores, el resultado es:

$$\text{Índice de ausentismo} = \frac{521 \times 100}{17820}$$

$$\text{Índice de ausentismo} = 2,923 \%$$

Según el resultado, se puede decir que Córdoba Clean S.R.L. tiene un nivel de ausentismo elevado, se deberá realizar una investigación más profunda para establecer cuáles fueron los motivos que llevaron a que se produzca este acontecimiento, para poder elaborar las medidas correctivas a implementar. Por otro lado, un índice elevado de ausentismo genera un impacto negativo y directo sobre los costos que se convierten en pérdidas y que debe absorber la empresa.

A partir de ello, la empresa debería establecer como un nuevo objetivo a nivel táctico para el Departamento de Recursos Humanos, disminuir este índice hasta llegar a un valor igual o inferior a 2, para poder restablecer el valor normal de este índice. Para lograr esto, existen diferentes técnicas y medidas que se desarrollarán en el siguiente capítulo como propuesta de mejora para la organización.

3.3.3 Reclutamiento de Recursos Humanos

Actualmente la empresa, no aplica ningún tipo de técnicas y procedimientos de reclutamiento que se propongan atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Esto puede deberse a la falta de planificación de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras. La ventaja principal del reclutamiento es la de proporcionar la materia prima básica (candidatos) para el funcionamiento de la organización. Los procedimientos de reclutamiento de personal que lleva a cabo la empresa son sólo mediante la postulación de los aspirantes mediante la carga del curriculum vitae en la página web de la empresa o mediante alguna publicación periodística para cubrir las necesidades de personal para alguna actividad puntual o necesidad concreta, pero no desde una visión estratégica, este tipo de reclutamiento se denomina externo.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases, a las que corresponden tres etapas de proceso de reclutamiento: investigación interna de las necesidades, investigación externa del mercado y definición de la técnica de reclutamiento a utilizar. Estas etapas se desarrollaran por completo como propuesta de mejora para Córdoba Clean S.R.L. en el siguiente capítulo, debido a la falta de procedimientos definidos y aplicados.

3.3.4 Selección de Personal

El objetivo principal de la empresa desde el Departamento de Recursos Humanos es cubrir los puestos de trabajo en cada una de las empresas donde se presta el servicio de limpieza, dejando de lado el trabajo de análisis de puestos que permita obtener información y lograr así una correcta selección de personal.

La selección de personal consiste en un proceso complejo en el cual se busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

El proceso de selección en Córdoba Clean S.R.L., no forma parte de las tareas principales en el Departamento de Recursos Humanos, y la selección se realiza por medio de entrevistas telefónicas en base a parámetros muy bajos y generalizados, se seleccionan personas de sexo indistinto que posean entre 20 y 30 años de edad, que vivan cerca de la empresa donde deba prestarse el servicio de limpieza y que no presenten gran dependencia de movilidad para llegar al trabajo, no es necesario que tengan los estudios secundarios completos y no se realizan tareas de investigación sobre los antecedentes y referencias laborales. Esto posiblemente sea una de las causas por las cuales existen un alto índice de rotación de personal, la edad promedio para la selección es muy baja y representa personal muy joven que no posee obligaciones personales que generen un compromiso con el trabajo y responsabilidad con la tarea que debe desempeñar.

En el caso del servicio de limpieza prestado en colegios o instituciones educativas, la interacción con niños o adolescentes es importante, y por lo que es necesario solicitar un certificado de buena conducta emitido por la Policía que permita despejar dudas respecto a los antecedentes del personal.

En el caso de consorcios, el buen trato con las personas, una actitud de servicio y el nivel de responsabilidad, son aspectos importantes de este puesto y pueden ser conocidos a partir de la solicitud de referencias laborales.

En el capítulo siguiente se pondrán de manifiesto las consideraciones más importantes para este proceso.

Para el tratamiento de la información, la empresa cuenta con la siguiente documentación como herramienta de soporte:

- Ficha con los datos generales de cada empleado, que se guarda en su respectivo legajo⁴;
- Declaración Jurada del domicilio⁵;
- Recibo por la ropa de trabajo entregada a los empleados⁶;
- Orden de Servicio de Limpieza, para identificar en qué lugar de trabajo desempeñará sus tareas el empleado⁷.
- Reglamento interno de trabajo⁸.

Como puede observarse existe una ausencia de:

- Un proceso de selección organizado, coordinado y eficiente, con el objetivo de lograr una estructura organizacional a nivel operativo estable a largo plazo.
- Implementación de pruebas o exámenes de conocimiento o habilidades.
- Definición de una técnica de selección.
- Verificación de referencias y antecedentes.
- Documentación complementaria, más allá de la requerida por la obligación legal, que permita realizar análisis estratégicos en lo que respecta al área de recursos humanos.

⁴Ver Anexo II

⁵Ver Anexo III

⁶Ver Anexo IV

⁷Ver Anexo V

⁸Ver Anexo VI

Las ventajas que se lograrían en Córdoba Clean S.R.L., a partir de llevar a cabo un correcto proceso de selección de personal son:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.
- Disminución de los costos elevados provocados por el índice de rotación de personal y ausentismo.

3.3.5 Planificación de las Necesidades de Recursos Humanos

La planeación del capital humano es una técnica que tiene como objetivo estimar la demanda futura de personal para la organización. Mediante esta técnica, los gerentes de línea y los especialistas de personal pueden desarrollar planes que apoyen la estrategia de la organización y que permiten llenar las vacantes que existan dentro de una filosofía pro-activa.

Si la organización no cuenta con el personal que tenga las características necesarias no podrá alcanzar sus objetivos de carácter estratégico, operativo y funcional.

3.3.5.1 Planeación de Recursos Humanos a corto plazo

Córdoba Clean S.R.L., tiene confirmado para los meses de Octubre y Noviembre del 2015 cuatro nuevos contratos con diferentes clientes, tres para empresas del rubro privado, en la parte de oficinas administrativas y uno para un consorcio, y para lo cual necesitará en total de 10 empleados nuevos a nivel operativo.

En una de las entrevistas con los colaboradores de la compañía, se consultó cómo la empresa haría frente a esta demanda, y nos indicaron que los pasos a seguir serían los siguientes:

- Descargar desde la página web oficial de la empresa los curriculum vitae de las personas que se han postulado.
- Realizar las entrevistas por medio telefónico, para conocer la disponibilidad horaria y de trabajo.
- Coordinación de los estudios médicos pre-ocupacionales.

- Cita en la empresa de los aspirantes para completar la documentación del legajo personal y presentación con el supervisor que tendrá a cargo.
- Coordinación para la fecha de ingreso a la empresa del cliente junto con el supervisor, quien dará las primeras indicaciones para desarrollar las tareas.

Como puede observarse las tareas están concentradas en el proceso de selección e incorporación en un nivel muy bajo de formalidad, no se realizan tareas de planificación previa de las necesidades reales de cada puesto, desde nuestro punto de vista se puede decir que atienden lo “urgente” en lugar de trabajar desde una visión más estratégica. Es necesario en este aspecto un cambio en la filosofía de trabajo, para cambiar la forma de trabajo urgida hacia otra más formal, estratégica y por objetivo.

3.3.6 Descripción de Puestos

En una de nuestras visitas a la empresa Córdoba Clean S.R.L., uno de los colaboradores del Departamento de Recursos Humanos nos indicó que no poseen un registro con la descripción de los puestos existentes en la organización, desde los niveles operativos hasta los niveles administrativos.

La falta de descripción de puestos no permite realizar a la organización el cálculo de las necesidades de personal, tampoco se logra establecer objetivos a corto o mediano plazo, o tampoco definir filosofías de trabajo en el desarrollo de tareas.

Como se anticipó anteriormente, como propuesta de mejora para la organización en análisis, se realizará una descripción de los puestos a nivel operativo, que permita llevar a cabo en forma correcta el proceso de reclutamiento.

3.4 Diagnóstico

Como resultado del proceso de recolección de datos, a modo de diagnóstico constatamos que los operarios representan el insumo más importante de la organización, y es necesario asegurar un proceso de previsión y provisión que permita responder a las necesidades de Córdoba Clean S.R.L.

Siguiendo con el diagnóstico de la empresa, el Departamento de Recursos Humanos de Córdoba Clean S.R.L., se concentra en funciones que tienen que ver con adminis-

tración de personal como: liquidación de sueldo, armado de legajos, declaración jurada Formulario 931 ante AFIP (administración Federal de Ingresos Públicos), gestión de nóminas y seguros sociales, formalización de contratos, entre otros, dejando de lado las funciones de administración de recursos humanos como: selección de personal, procesos de previsión y provisión de recursos humanos como subsistema de éste departamento y los correspondientes análisis y descripción de puestos. Esto se debe a que en el mercado, las prioridades sobre las funciones que se desarrollan en esta área son definidas por cada empresa y varían de una a otra, dependiendo de la dimensión y de la actividad a la que se dedique la organización.

La falta de desarrollo de los procesos y tareas que definen el subsistema de previsión y provisión de la organización, no permiten tener a disposición en tiempo y forma, información para la toma de decisiones, dejando toda la responsabilidad bajo el mando del gerente, el Sr. Castañeda Victor. Esto describe el tipo de distribución de responsabilidad que hay en la empresa, y que la misma está centralizada en una sola persona, lo que significa una debilidad al momento de definir un objetivo estratégico de crecimiento para la empresa.

Por otro lado, el incorrecto desarrollo del proceso de selección de personal, la falta de información sobre la descripción y análisis de puestos y la ausencia de políticas definidas, trae consecuencias a nivel de: insatisfacción y pérdida de clientes, problemas de adaptación e integración de los operarios, aumento en los índices de rotación, ausentismo y los costos de capacitación y formación del personal.

Pero a pesar de ello, Córdoba Clean S.R.L. es una empresa que posee grandes fortalezas, como organización, y buenas oportunidades de mercado que permiten trabajar en una propuesta de mejora para sus debilidades, logrando que permanezca en el mercado, sosteniendo el crecimiento que lleva en estos primeros años, aumentando su estructura organizacional, y sin dejar de lado otro de los beneficios que es la generación de más puestos de trabajo. Siendo el principal problema a resolver la profesionalización del subsistema de previsión y provisión de recursos humanos, para lo cual en el capítulo siguiente se plantean algunas propuestas de mejoras.

CAPITULO 4: PROPUESTA DE MEJORA **PARA CÓRDOBA CLEAN S.R.L**

CAPÍTULO 4: Propuesta de Mejora, Córdoba Clean S.R.L.

Como principales objetivos de las propuestas de mejora para la empresa Córdoba Clean S.R.L se detallan los siguientes:

1. Analizar los puestos con los que cuenta la empresa, y a partir de allí desarrollar una descripción de los mismos orientada a la diferenciación por tipo de cliente.
2. Estructurar las actividades inherentes al proceso de reclutamiento.
3. Formalizar el proceso de selección de personal.

4.1 Descripción de Puestos

Según lo descrito en el capítulo anterior, Córdoba Clean S.R.L. no cuenta con documentos que contengan la descripción de los puestos a nivel operativo que posee la empresa, según la cartera de servicios con la que opera.

Con el objetivo de desarrollar el proceso de reclutamiento y selección para la organización, en forma previa y como propuesta de mejora, a continuación se presenta una descripción de un puesto para cada tipo de servicio que ofrece la empresa, realizado a través del modelo de “Formulario de Descripción de Puestos”⁹, según la información recopilada a partir de entrevistas llevadas a cabo con la organización mediante el “Formulario de Encuesta”¹⁰ y documentación¹¹ provista por la misma empresa, ambos formularios diseñados para Córdoba Clean S.R.L.

El “Formulario de Descripción de Puestos”, recopila y transmite la siguiente información:

- La cantidad de veces que se ha realizado una revisión sobre el puesto;
- La fecha de elaboración del formulario;

⁹Ver Anexo VIII

¹⁰Ver Anexo IX

¹¹Ver Anexo X

- El código asignado, como desarrollamos en el párrafo anterior;
- El tipo de servicio al que pertenece;
- El nombre del puesto asignado;
- El lugar de trabajo al cual está afectado;
- Una descripción general del puesto;
- Las actividades principales directamente relacionadas con el puesto;
- Los insumos y materiales necesarios para el desarrollo de las actividades del puesto;
- El perfil del puesto con la descripción de las habilidades y aptitudes para el puesto, como así, la edad, el nivel de estudio requerido, el estado civil, el sexo y el lugar de residencia;
- Y por último el listado de la documentación que el Departamento de Recursos Humanos debe poseer en relación a éste puesto.

La clasificación de los puestos de trabajo depende del tipo de servicio que presta la empresa, los cuales conforman la cartera de servicios ofrecidos. El servicio tiene como objetivo general la limpieza y mantenimiento de la organización o establecimiento, sin embargo existen aptitudes y habilidades diferentes según el lugar donde deba desempeñarse, y que es necesario identificar para dejar asentado en la descripción de los puestos.

4.1.1 Limpieza de Mantenimiento – Oficina

Es el primer formulario¹² que desarrollamos para el puesto de limpieza de mantenimiento en oficinas, se codificó bajo la sigla alfanumérica “LM01”, la cual permite identificar el tipo de servicio “Limpieza de Mantenimiento” y un número referencial conformado por el número cero y el uno, el cual hoy no tiene una representación significativa, pero para el largo plazo en el caso de ampliar la cartera de servicios en éste puesto, se puede seguir

¹² Ver Anexo XI

agregando más siguiendo la codificación LM por ejemplo: LM02, LM 03, y así sucesivamente.

La descripción general de este puesto es: mantener las instalaciones de la organización en condiciones de higiene saludables.

Las consideraciones importantes respecto a la descripción de este puesto son: la falta de experiencia previa requerida para el desarrollo del trabajo, la simplicidad de las tareas a desempeñar y el bajo nivel de exigencias referidas al perfil del puesto.

4.1.2 Limpieza General – Inauguración y Eventos

Todos los formularios elaborados para ésta descripción de puestos son de elaboración propia. A éste puesto lo identificamos como limpieza general para inauguraciones y eventos, a éste formulario¹³ se le asignó la codificación alfanumérica “LG01”, ya que pertenece al tipo de servicio “Limpieza General” y representa la descripción del puesto de agente de limpieza – inauguraciones y eventos.

Los números de la codificación también sirven para que en un largo plazo se pueda ampliar la asignación de puestos en relación al tipo de servicio prestado.

La descripción general del puesto es la siguiente: asistir en la limpieza e higiene de las instalaciones para la inauguración de locales comerciales, organizaciones o eventos en particular.

Las dos consideraciones más importantes respecto a la descripción de este puesto son: la flexibilidad para trabajar en forma esporádica que debe presentar el empleado y la posibilidad de utilizar recursos humanos que ocupen otro puesto en la organización para el desempeño de la tarea.

¹³ Ver Anexo XII

4.1.3 Limpieza Específica – Cristalero

Dentro del servicio de limpieza específica mediante un formulario¹⁴ de elaboración propia, al igual que los dos puestos anteriores, identificamos el puesto de cristalero, se le asignó la codificación alfanumérica “LE01”, para identificar el tipo de servicio de “Limpieza Específica” y el rango del puesto con los números cero y uno.

La descripción del puesto en general consiste en la limpieza de cristales y vidrios en general, considerando los trabajos en altura como una opción.

Las consideraciones más importantes respecto a la descripción de este puesto son: la experiencia previa requerida para el desempeño de las tareas, la necesidad de realizar una capacitación previa y tal vez periódica sobre normas de seguridad, y la exigencia del perfil del puesto para ser ocupado por hombres.

4.1.4 Limpieza Especial – Jardinero

Dentro del servicio de limpieza especial identificamos el puesto de cristalero mediante la elaboración del formulario¹⁵ correspondiente, se le asignó la codificación alfanumérica “LE02”, para identificar el tipo de servicio de “Limpieza Especial” y el puesto de “Jardinero”, pero le asignamos el número cero y dos, en este caso, para diferenciar el puesto que mencionamos en el punto anterior.

La descripción general de este puesto es el mantenimiento de los espacios verdes.

La consideración más importante respecto a la descripción de este puesto es la experiencia previa para el desempeño de las tareas, requerida para tener conocimiento sobre la utilización de las herramientas.

Por otro lado, las **consideraciones generales** para cualquier puesto a ocupar en la empresa son:

- Buena presencia, referida al aseo e higiene personal;

¹⁴ Ver Anexo XIII

¹⁵ Ver Anexo XIV

- Edad: entre 29 y 37 años, como propuesta de mejora se aumentó el nivel de edad requerida por la empresa, ya que las personas más jóvenes presentan un grado menor de responsabilidad y compromiso con el trabajo;
- Es necesario vivir a no más de 1 colectivo de transporte en caso de no tener movilidad propia, y esto se debe a que es muy desmotivante y desgastador a nivel salud física el traslado en varios colectivos;
- Todas las personas que trabajen en Córdoba Clean S.R.L. deben presentar certificado de buena conducta emitido por Policía, con el objetivo de verificar antecedentes y comportamiento;
- Los estudios ideales requeridos se asocian con el secundario completo, con lo cual se asegura tener un nivel de conocimientos necesarios para entender la responsabilidad que tiene el personal a cargo en el desempeño de las tareas;
- Actitud de servicio, pro-activo, exigente y el trabajo bajo presión, son habilidades y aptitudes que el personal de la empresa debe manejar en el desarrollo de las tareas como políticas de calidad de Córdoba Clean S.R.L.

Las ventajas que se lograrán con la descripción de puestos para Córdoba Clean S.R.L.:

- ✓ Mejor **coordinación y organización** de las actividades de la empresa.
- ✓ **Proporcionar información** detallada de las obligaciones y características de cada puesto.
- ✓ A la persona que ocupa ese puesto de trabajo, le hace conocer con **precisión y seguridad las tareas que debe realizar, y al supervisor tener claro las actividades a controlar.**
- ✓ Hacer que resalten los **méritos de la persona** que ocupa el puesto de trabajo e indicar también los **fallos y aciertos.**

- ✓ **Facilitar los procesos de selección y contratación de personal**, ya que indica las **aptitudes y competencias** que debe tener la persona que ocupa el puesto de trabajo.
- ✓ Proporciona buena información a la hora de realizar **evaluaciones de desempeño**.
- ✓ Ayudar a ser mucho **más eficaces y eficientes**, por lo tanto **ahorrar tiempo y costos**.

4.2 Proceso de Reclutamiento

En este proceso de “identificación de talentos”, el tipo de reclutamiento que mejor coincide con las necesidades de la organización es el “reclutamiento externo”. Para Córdoba Clean S.R.L. los beneficios obtenidos mediante este proceso serán:

- ✓ Aporta conocimientos, sangre y perspectivas nuevas.
- ✓ Ayudar a romper la inercia de determinadas circunstancias indeseables.
- ✓ Para el problema de ausentismo crónico, la incorporación de personal nuevo, comprometido a cumplir las jornadas de trabajo, tiene un efecto saludable sobre el resto del personal.

En general, el reclutador deberá llevar a cabo los siguientes pasos en cada proceso a desarrollar:

Por un lado están la planeación de recursos humanos y las solicitudes de recursos humanos, que consiste en el trabajo de analizar la oferta y demanda de mercado para conocer el contexto externo, luego se procede a la identificación de una vacante.

Una vez detectada la necesidad de recurso humano, se requerirá información sobre el puesto a cubrir, la cual se puede obtener a través de la documentación respaldatoria del análisis y descripción de puestos y/o comentarios del gerente para determinar los requisitos del puesto. Luego se debe seguir con la elección y aplicación de los métodos de reclutamiento, obteniendo el conjunto de candidatos satisfactorios.

En torno al proceso de identificación de talentos, el reclutador tendrá a continuación los siguientes parámetros y condiciones establecidos que le definirá el método de reclutamiento a implementar como propuesta de mejora para la empresa:

4.2.1 Parámetros y Condiciones para el reclutamiento

Planificación Estratégica y de Capital Humano

Porque los planes estratégicos de la corporación señalan el rumbo que debe adoptar la organización e indican los tipos de puestos y labores que se necesita crear y poner en práctica; y porque el plan general de capital humano de la empresa proporciona un esquema o perfil general de los puestos que hay que cubrir mediante reclutamiento externo, es importante que Córdoba Clean S.R.L. trabaje con estos dos parámetros en el proceso de reclutamiento.

Cuando sea necesario emprender el proceso de reclutamiento externo el cual incluya un número significativo de posiciones, se establecen las siguientes estrategias a aplicar: celebrar convenios con departamentos de colegios nocturnos, o con organizaciones provinciales o el mismo sindicato gremial, para recurrir a postulantes. Es necesario que el reclutador deba consultar de continuo las políticas y directivas corporativas; estos lineamientos generales le permitirán mantener siempre presentes los objetivos finales de su actividad, que son los objetivos corporativos.

Condiciones del Entorno

Debido a que el crecimiento de la empresa está sujeto al nivel de servicios prestados y la cantidad de clientes que posea, el reclutador de la empresa deberá basar sus estimados del mercado de trabajo respecto al siguiente indicador:

El nivel estimado de ventas y/o logros organizacionales, comparado con los niveles realmente alcanzados. Fundamentado en que toda vez que el Departamento de Capital Humano basa sus actividades de manera parcial en los niveles de logro de objetivos de la empresa, que por lo común se miden en resultados de ventas o servicios, las variantes que pudiera haber entre los estimados y las ventas reales pueden indicar que es necesario modificar los planes de personal. Cuando determinada actividad de la empresa muestra un

futuro promisorio es factible que se incrementen los planes de reclutamiento; cuando se enfrentan dificultades, se deberán ajustar los planes de adquisición de nuevo personal.

Requisitos del Puesto

Al trabajar en este aspecto, el reclutador tendrá a su disposición la información desarrollada en el punto anterior como propuesta de mejora para Córdoba Clean S.R.L. a través del cual podrá verificar los lineamientos del perfil de las personas a reclutar.

Costo

Para la organización se establece utilizar la siguiente fórmula de cálculo, la cual determinará los costos de identificar y atraer candidatos:

Costo de reclutamiento = Horas-hombre del reclutador × Horas-hombre del tiempo invertido en el proceso de reclutamiento

Incentivos

La política de incentivos de la organización podría incluir:

- ✓ Un bono a final de cada año, según la calidad de los servicios prestados;
- ✓ Cobertura médica Prepaga a cargo de la empresa;
- ✓ La bonificación de los costos de transporte por una semana, en los casos de desempeñarse notablemente en el servicio prestado (información suministrada a través de los clientes);
- ✓ Establecer convenios con supermercados (opción disponible actualmente en el “Hipermercado Libertad”) para ofrecer beneficios exclusivos por ser empleados de Córdoba Clean S.R.L, accediendo a descuentos en compras a partir de ciertos montos pre-establecidos y/o acumulando puntos para canjear por premios.

4.2.2 Canales de Reclutamiento Externo

Los medios utilizados para el reclutamiento serán:

Página web oficial de la empresa: gracias a la expansión de la tecnología en innumerables áreas y la difusión que permite la Internet. Esto representa una ventaja para la organi-

zación, entre otras porque es una forma de recabar información de forma ágil y eficiente y porque su costo es bajo casi nulo.

Sitios de reclutamiento en Internet: como por ejemplo “Zona Jobs”, “CompuTrabajo Argentina” o “Bumeran”, los cuales presentan costos de suscripción bajos y que han aumentado su popularidad en el mercado de trabajo.

Referencias de otros empleados: estas referencias presentan varias ventajas. En primer lugar, cabe la posibilidad de que en períodos en los que se torna difícil obtener solicitantes, otros empleados que integran la empresa conozcan a otras personas con similares conocimientos y que puedan cubrir las vacantes. En segundo lugar, se puede utilizar como política a implementar sobre aquellos empleados que realizaron la recomendación un premio monetario, en el caso de cumplir el período de prueba del empleado recomendado.

Publicidad: aquí se cita el más clásico de los medios para reclutamiento, “publicaciones en diarios”. Por su antigüedad en el mercado laboral, representa ser uno de los medios más recurridos para buscar trabajo por las personas desempleadas.

4.2.3 Herramienta para el Reclutamiento

Como propuesta de mejora para la organización en cuestión, se desarrolló un “Formulario de Solicitud de Empleo”¹⁶ que el reclutador de Córdoba Clean S.R.L. utilizará para recabar información suministrada por los postulantes, y que luego será procesada por el encargado de selección.

La información que se obtendría a través de este formulario es:

- ✓ Nombre completo del postulante
- ✓ Domicilio
- ✓ Teléfono de Contacto
- ✓ Fecha de Nacimiento
- ✓ Edad

¹⁶Ver Anexo XV

- ✓ N° de Documento
- ✓ Nacionalidad
- ✓ Conocimientos y Experiencias
- ✓ Antecedentes Laborales y Referencias.

La técnica de reclutamiento a utilizar como propuesta, contendrá los siguientes aspectos:

En lo que respecta al medio de reclutamiento a utilizar: el tipo de reclutamiento a desarrollar será el de tipo externo, y las ventajas que se logran obtener a partir de ello son:

- Incorporar personal nuevo y con nuevas experiencias a la organización. La entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y, casi siempre, una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de la empresa. Con el reclutamiento externo, la organización como sistema se actualiza con respecto al ambiente externo y se mantiene al tanto de lo que ocurre en otras empresas.
- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos. Esto significa que la empresa deje de hacer inversiones de ahí en adelante, sino que pueda usufructuar de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada.

Se realizará una descripción de los puestos a nivel operativo, que ayudarán a completar el proceso de reclutamiento en forma eficiente.

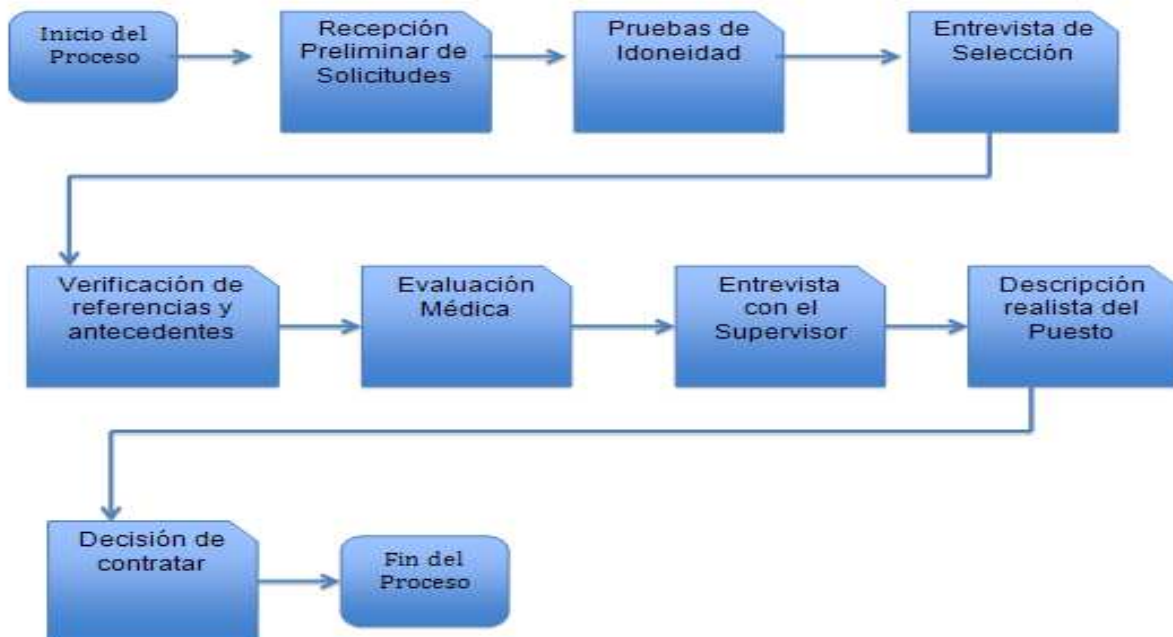
En resumen, se desarrollarán las etapas que el reclutador de la empresa debe completar antes de emprender la acción:

- Planeación de recursos humanos, a partir de los nuevos contratos que tiene previsto Córdoba Clean S.R.L., es decir, investigación interna de las necesidades.
- Formularios de solicitud de empleo, con el objetivo de proporcionar a la empresa información sobre los candidatos que se han obtenido a través del proceso de reclutamiento, comenzando a elaborar una base de datos que sirva a futuro para la empresa también.
- Requisitos del puesto, a partir de la descripción de puestos.
- Métodos y canales de reclutamiento.

4.3 Selección de Personal

Una vez lograda la descripción de los puestos y definido el proceso de reclutamiento, se procede a seleccionar al personal. A modo de propuesta de mejora para la organización en análisis, a continuación se desarrolla el proceso de selección de personal que debería emplear Córdoba Clean S.R.L. acorde al tipo de actividad que desarrolla.

4.3.1 Procedimiento de Selección de Personal



Primer Paso: Recepción Preliminar de Solicitudes

La selección puede iniciar con una cita entre el candidato y la oficina de personal, una comunicación telefónica, o con la recepción de una solicitud de empleo. En esta instancia, el candidato empieza a formarse una opinión de la organización. Muchos candidatos valiosos pueden sentirse desalentados si no se les atiende de manera adecuada desde el principio.

Durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información general sobre el candidato (domicilio actualizado, disponibilidad de trabajo, conocimientos y experiencias, empleo más reciente y referencias). De este modo se puede realizar una evaluación preliminar.

A continuación, el candidato debe entregarla solicitud completa de empleo, la cual se le ha proporcionado durante la entrevista preliminar, o que ha obtenido de la página web de la empresa, en el caso de una entrevista preliminar por medio telefónico la solicitud debe ser completada por el encargado de la selección.

Segundo Paso: Pruebas de Idoneidad

Como instrumento para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requisitos del puesto, se aplicaría una prueba para evaluar los conocimientos generales que posean las personas y se aplicaría algún test psicológico de respuesta lógica.

El momento ideal para su aplicación puede ser antes del inicio del tercer paso o al finalizar el mismo. La diferencia va a ser la cantidad de personas a las que deba realizarse la prueba.

Tercer Paso: Entrevista de Selección

En este paso se llevaría a cabo una conversación semi-formal, conducida para evaluarla idoneidad del solicitante para el puesto. El entrevistador se debe fijar como objetivo responder a dos preguntas generales: ¿Puede este candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara respecto a las otras personas que lo han solicitado?

El tipo de entrevista que se aplicaría sería una “entrevista semi-estructurada”. La misma, permite que el entrevistador formule preguntas pre-definidas respecto a los temas

más relevantes como conocimientos, habilidades, experiencias y aspiraciones y otras no previstas durante la conversación, que permitan describir la personalidad del entrevistado.

Las competencias que más se valoran en los candidatos son:

- El entusiasmo y el deseo de trabajar
- La capacidad de adaptación a la filosofía de la empresa
- La orientación de servicio al cliente
- La empatía o facilidad para entender las necesidades de los demás
- La capacidad de aprendizaje
- La flexibilidad para adaptarse a los cambios

En los puestos que se requieren experiencia se valoran los siguientes elementos:

- La iniciativa
- La capacidad de decisión y de gestión de equipos de trabajo
- La creatividad
- La capacidad para anticiparse a cambios y a nuevos entornos
- El control de las emociones

Cuarto Paso: Verificación de referencias y antecedentes

Descubrir qué tipo de persona es el solicitante y la confiabilidad de la información que informó, son los objetivos que el encargado de la selección debe plantearse al momento de llevar a cabo éste paso.

Un primer elemento necesario a verificar es la referencia académica mediante la presentación del analítico oficial que certifique haber finalizado los estudios, para todos los puestos disponibles en Córdoba Clean es necesario tener el secundario completo.

Un segundo elemento a verificar es la referencia laboral, mediante la comunicación telefónica con los números suministrados por los candidatos, para describir la trayectoria del solicitante en el campo de trabajo. Es menester mencionar que las referencias labora-

les aceptadas son las que se informan en el CV, indicando nombre de la organización o institución, responsable a quien referirse y número de teléfono.

Por otra parte, es necesario verificar el “certificado de buena conducta” emitido por la Policía, que todos los postulantes deben presentar como requisito excluyente para trabajar en Córdoba Clean S.R.L. Este aspecto es importante para descartar alguna conducta inapropiada o que no cumpla con el “código de conducta”¹⁷, que posee la empresa.

En general, para esta tarea el profesional de la Administración de Capital Humano debe desarrollar una técnica depurada, que depende en gran medida de dos hechos capitales: el grado de confiabilidad de los informes que reciba en el medio en que se encuentra, y el hecho de que la práctica de solicitar referencias laborales continúa estando muy extendida en todo el mundo de habla hispana.

Para el caso de inmigrantes es muy importante verificar que la documentación de inmigración¹⁸ esté correcta para poder trabajar.

Quinto Paso: Evaluación Médica

Por varias razones, en el proceso de selección se incluye un examen médico del solicitante. La empresa debe verificar el estado de salud de su futuro personal, lo cual incluye desde el deseo natural de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa y que va a convivir con el resto de los empleados, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de los que se ausentarán con frecuencia a causa de sus constantes quebrantos de salud.

Sexto Paso: Entrevista con el Supervisor

En muchas ocasiones, el futuro supervisor es la persona más idónea para evaluar algunos aspectos (sobre todo habilidades y conocimientos técnicos) del solicitante. Asimismo, puede responder con mayor precisión a preguntas específicas que tengan que ver con el desempeño de las tareas.

¹⁷Ver Anexo XVI

¹⁸Disponible en: <http://www.argentina.gob.ar/informacion/43-trabajar-en-argentina.php>, 01/08/2015.

Cuando el Supervisor o el Gerente del Departamento interesado toman la decisión de contratar, la función del Departamento de Recursos Humanos de Córdoba Clean S.R.L. va a consistir en proporcionar el personal más idóneo y selecto del mercado de trabajo, eliminando a cuantos no resulten adecuados, y remitiendo al funcionario que toma la decisión final dos o tres candidatos de alta puntuación. Hay casos en que la decisión de contratar corresponde al Departamento de Recursos Humanos; por ejemplo, el puesto de “agente de limpieza – oficinas” es un empleado de tipo no calificado que tomará un curso de capacitación dentro de la empresa.

Independientemente de quién tome la decisión final, el futuro supervisor tendrá una participación más activa si puede desempeñar una función positiva en el proceso de selección. Esto se debe, a que el supervisor está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general. Cuando el supervisor recomienda la contratación de una persona a quien ha entrevistado, contrae consigo mismo la obligación psicológica de ayudar al recién llegado. Si el desempeño del candidato no es satisfactorio, será más probable que el supervisor acepte parte de la responsabilidad, si participó en forma activa en el proceso de selección.

Séptimo Paso: Descripción realista del Puesto

Para prevenir la reacción de “ustedes nunca me lo advirtieron”, siempre es de gran utilidad llevar a cabo una sesión de familiarización con el equipo o los instrumentos que se utilizarán. De ser factible, esto se debe llevar a cabo en el campo o área de trabajo, y el soporte de la información sería la descripción de los puestos realizadas anteriormente como propuesta de mejora.

Octavo Paso: Decisión de contratar

La decisión de contratar al solicitante señala el final del proceso de selección. Esta responsabilidad puede corresponder al futuro Supervisor del candidato o al Departamento de Recursos Humanos. Con el fin de mantener la buena imagen de la organización, será conveniente comunicarse con los solicitantes que no fueron seleccionados. El grupo de los rechazados equivale a una inversión en tiempo y evaluaciones, y de él puede surgir un candidato idóneo para otro puesto. Incluso si no se contemplan vacantes a corto plazo, es

conveniente conservar los expedientes de todos los solicitantes, para constituir un valioso banco de capital humano potencial.

Además, se conservarán todos los documentos que conciernen al candidato aceptado: su solicitud, referencias, evaluaciones y exámenes médicos, son el inicio de su expediente personal, que desde el principio contendrá información muy útil para diversos fines. Por ejemplo, si varios solicitantes no logran resultados satisfactorios después de haber sido contratados, el Departamento de Recursos Humanos estudiará sus expedientes para descubrir las posibles fallas en que se incurrió, y evitarlas en el futuro.

Conclusiones

En conclusión para el presente trabajo final se puede decir que:

- Se desarrolló un plan de acción destinado a profesionalizar la gestión del subsistema de previsión y provisión de recursos humanos para Córdoba Clean S.R.L., describiendo los procesos a llevar a cabo para cada subsistema;
- Se logró diseñar un modelo de análisis y descripción de puestos, orientado al nivel operativo de la firma, definido a través de diferentes perfiles, habilidades, aptitudes y conocimientos necesarios por cada puesto de trabajo según la cartera de servicios que ofrece la firma;
- Alcanzamos a fortalecer el plan de reclutamiento para atraer candidatos potenciales para el puesto de operario de limpieza, definiendo cada una de las etapas a desarrollar, incluyendo las tareas a realizar por el responsable a cargo.
- Se desarrolló un proceso de selección de personal para la incorporación de los operarios, acorde a las necesidades de la empresa, utilizando las herramientas disponibles e incorporando nuevas.

- Mediante el trabajo de intervención se logró mejorar la situación inicial de la organización a través del aporte de documentación respaldatoria para utilizar como herramienta de soporte para el análisis de información y la toma de decisiones.
- Se dejó plasmado el campo de aplicación de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera “Licenciatura en Recursos Humanos”, como ejemplo de la capacidad de gestión en el ejercicio profesional como futuras Licenciadas.
- A modo de propuesta, se sugiere que la organización realice permanentemente una revisión de la descripción de puestos considerando la variación que sufren los mismos con el pasar del tiempo.
- Se sugiere para futuros proyectos de grado el tratamiento y desarrollo de temas tan importantes como son: Inducción y Capacitación.
- Como un aporte adicional detallamos algunas propuestas para reducir a corto plazo los altos índices de ausentismo y rotación de personal:

En relación a la rotación de personal:

- La empresa debería definir una política de personal más motivadora, la cual consista en promover la educación y capacitación constante, ofreciendo flexibilidad y consideración horaria o el pago del costo de transporte para asistir a clases para las personas que deseen terminar los estudios primarios o secundarios.

Como uno de los requisitos propuestos es que los futuros empleados posean los estudios secundarios completos, ésta política corre en el caso del personal actual de la empresa que no posea los estudios completos.

- Podría ofrecer la posibilidad de realizar consultas y/o reclamos al Departamento de Recursos Humanos a través del sistema operativo definido como “whatsapp”, sobre conceptos abonados en el recibo de sueldo como así también de ajustes por conceptos no abonados, o también informar de ausencias justificadas, mejorando la comunicación entre la empresa y los empleados, demostrando la posibilidad de es-

tar en contacto directo por más de que el personal no desempeñe sus tareas físicamente en la empresa.

El servicio de Whatsapp no generaría un costo de comunicación para el empleado, característica principal de éste servicio, ya que a pesar de no poseer saldo en su línea de teléfono, sí se conecta a cualquier señal de wi-fi disponible se puede utilizar éste servicio en forma gratuita.

- Dentro de las estrategias motivadoras, la organización podría demostrar su interés por el estado anémico del personal, mediante encuestas mensuales o trimestrales que detecten los desagrados o malestares del personal en relación a la tareas desempeñadas que permita corregirse de alguna manera, esto lograría afianzar la relación entre la empresa y el personal, demostrando un apoyo y seguimiento para el empleado.
- Debería ofrecer distintos reconocimientos como por ejemplo a la antigüedad, la calidad del servicio prestado, mediante el pago de una suma de dinero que se verá reflejado en el recibo de sueldo o la bonificación del costo de transporte para una semana, con el objetivo de hacer más atractivo y desafiante los puestos de trabajo.

En relación al ausentismo:

- La empresa debería llevar registros semanales del ausentismo por empresas, para detectar a tiempo los desvíos y poder corregirlos logrando al finalizar el mes, cerrar el mismo con un índice dentro de los parámetros aceptables.
- A partir de la novedad del cliente de la ausencia en el puesto de trabajo del personal de la empresa, Córdoba Clean S.R.L. podría implementar un sistema de control médico con un procedimiento que permita obtener estadísticas en tiempo y forma, pudiendo determinar de esta forma los motivos de ausencias por enfermedad, justificadas o injustificadas.
- Efectuar un examen médico periódico, cada tres meses, que minimice los riesgos de enfermedad y accidente
- Establecer un programa de seguridad e higiene industrial para evitar accidentes.

- Implementar una política de relaciones humanas que motive a las personas a concurrir, por ejemplo: un premio por asistencia perfecta y puntualidad, ya que no son contemplados por el Convenio Colectivo de Trabajo 74/99¹⁹.
- Aplicar medidas disciplinarias justas y graduadas, respecto a las ausencias injustificadas.

Bibliografía Consultada

- Alles, A, M. (2015). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias* (3^a ed.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Amador, M. (1998). *Redes Telemáticas y Educación* [Documento policopiado]. (s.l.): (s.n.).
- Amaro, Guzmán, R. (1997). *Administración de Personal*. México: Limusa.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación: introducción a la metodología científica*. Venezuela: Episteme.
- Arnoletto, E, J. (2007). *Administración de la Producción como Ventaja Competitiva*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007b/299/>.
- Barranco, F, J. (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos: del marketing interno a la planificación*. Madrid: Pirámide.
- Butteriss, M. (1998). *Reinventando Recursos Humanos: cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento*. Barcelona: Cinterfor.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (5^a ed.). Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chruden, J, H, & Sherman Jr, A, W. (1963). *Personal Management*. Cincinnati: South E. Eastern.
- Cuesta, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos* (2^a ed.). Cuba: Academia.
- Dessler, G. (1994). *Administración de Recursos Humanos* (11^a ed.). México: Mc Graw-Hill.
- González, Sánchez, J. (2012). *Selección de Personal en 8 Pasos*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/seleccion-de-personal-en-8-pasos/> (proceso de selección).

¹⁹ C.C.T Nº 281/96 prorrogado y actualizado por el C.C.T. Nº 74/99 y Resoluciones 641/07 y 199/2008, para obreros de maestranza y asociación de empresas de limpieza, ver Anexo VII

- Hurtado, J. (2006). *El Proyecto de Investigación: metodología de la investigación holística*. Colombia: Quirón.
- Mondy, R, W. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (11ª ed.). México: Pearson Educación.
- Motocho, Vásquez, L, A. (2003). *La Psicología Organizacional y los Retos del Nuevo Milenio*. Recuperado de http://revistaliberabit.com/es/revistas/liberabit08/luis_motocho_vasquez.pdf
- Sans, R, E. (2008). *Métodos y Técnicas de Investigación Social: licenciatura en recursos humanos [guía de estudio]*. [Córdoba, Argentina]: La Familia.
- Reyes, Ponce, A. (2002). *Administración de Personal: relaciones humanas*. Editorial Limusa. Méjico.
- Scribano, A, O. (2008). *La Investigación Social Cualitativa*. Buenos Aires, Argentina: Prometeo.
- Tamayo, M. y Tamayo, L. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa.
- Tápanes, S. (2006). *Procedimiento TG-HC 0002: rev. 01 evaluación del desempeño de los trabajadores de la CTE Antonio Guiteras*. Cuba: (s.n.).
- Tejeda, J, & Iglesias, M. (2005). *Operaciones Administrativas Recursos Humanos*. México: Macmillan Profesional.
- Werther, W, B, & Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos* (6ª ed.). México: Mc Graw-Hill...
- Yuni, J, A, & Urbano, C, A. (2006). *Técnicas para Investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (vols.1-2). Argentina: Brujas.



INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Recursos Humanos

ANEXOS

Anexo I: Entrevista Inicial al Director de Córdoba Clean S.R.L., Sr. Víctor Castañeda.

Sr. Víctor Enrique Castañeda (VC)

1. ¿Nos puede comentar como se inició la empresa Córdoba Clean S.R.L.?

VC: La empresa inició en Junio de 2009, con un servicio de media jornada en un organismo público y arrancó con la modalidad básica de monotributo. Bueno ese fue el punta pie y luego comenzar a tercerizar lo que eran las áreas contables, administración de personal, recibos de sueldo, era todo extremadamente básico el servicio que estaba puesto en ese momento. Yo era director, secretario, supervisor y casi operario (risas), y bueno el 2009 tiene la característica que fue un año en que el país estaba en la inercia del crecimiento y eso también permitía tener cierta flexibilidad en cuanto a gastos/costos y bueno todo lo que se hizo en ese momento.

2. Como se compone la organización? Indique cantidad de empleados y puestos.

VC: Hoy la empresa tiene noventa (90) empleados, está dividido en la parte de dirección que se divide en tres departamentos: uno que es el área de RRHH, otro el de Comercialización y el área administrativa. Dentro del área de RRHH, estamos trabajando con todo lo que es administración de personal (liquidación de sueldos, manejo de legajos, etc.). En el área de Administración que se la puede dividir en recepción y atención al cliente y la parte netamente contable. Lo que estamos desarrollando ahora es una tercera área que es Comercialización en la que ya contamos con personal que está trabajando media jornada en el desarrollo de la misma. Dentro de la cual está ventas y tiene incorporada un área de supervisión operativa, esa es la manera en la que está formada la empresa.

3. Cuáles son los principales clientes y a que rubro pertenecen?

V.C: Entre los principales clientes reconocidos para la ciudad de Córdoba, tenemos a las farmacias del Dr. Ahorro, Corrugadora del Centro que es una industria, Sipack Digital que hacen impresiones en plástico para galletitas o tapitas de yogures, Plaza

Motos con diez locales, consorcios reconocidos como el Grupo Inarco, estamos trabajando en el edificio inteligente y en la torre de Capitalinas. La verdad hoy tenemos clientes muy reconocidos para el mercado.

4. Nos puede comentar sobre los servicios que ofrece la empresa y como se clasifican.

V.C: Por ahí hoy nos falta trabajar mucho mas en profundizar los perfiles de los clientes y en el servicio que brindamos para los clientes en particular pero para mí hay un servicio básico que es el de limpieza y después está la parte de insumos. En la parte de limpieza también tenemos maquinas, por ahí hay clientes que nos piden maquinas o algo particular, y después respecto a los operarios nos piden elementos de seguridad, por ahí nos piden el perfil de una persona mayor, un hombre o una mujer pero así como una clasificación exhaustiva de este tema está como para desarrollar más en profundidad, este sería un esbozo general.

5. Se encuentran definidas las funciones de cada puesto? Existe registro de ello?

V.C: En forma muy básica, hoy tenemos perfiles básicos sobre los operarios que necesitamos y sobre las funciones que se cumplen.

6. Cuáles son las características y/o requisitos que necesita un operario de limpieza?

V.C: Mucho de esto tiene que ver con lo que se acuerde con el cliente, se tiene que ver si es femenino, masculino y la edad que ellos consideren que debe tener y sobre todas las cosas tenemos que ver todo lo relacionado con antecedentes personales y más que todo el ambiente en que vive, que son características fundamentales para tener un recurso adecuado a las necesidades de cada cliente.

7. Existe una base de datos interna para consultar a la hora de seleccionar personal?

V.C: Sí, hay un trabajo muy bien desarrollado en la empresa, una página donde cada persona interesada puede cargar sus datos personales, puede adjuntar su curriculum vitae y eso es lo que nos sirve a nosotros para poder luego clasificarlos por zonas, por edades, por sexo, y de allí tomamos los recursos que necesita cada cliente.

8. Qué métodos utilizan para atraer a los futuros operarios?

V.C: Usamos básicamente hoy la publicación por internet, para poder reclutar al personal, es todo a través de la página de la compañía.

9. Cómo se preseleccionan los candidatos? Criterios a tener en cuenta y quien se encarga de ello.

V.C: La preselección se realiza de acuerdo a los curriculum que se cargan en la página de la empresa, se tienen en cuenta los aspectos o requisitos que piden los clientes como por ejemplo: sexo y edad. Se encarga de esta tarea el responsable de RRHH, siempre considerando los perfiles definidos previamente.

10. Utilizan el método de entrevista individual o grupal? Quien se encarga de realizarlas?

V.C: En el área de Selección son todas entrevistas individuales y telefónicas, y dentro de Recursos Humanos bueno, hay una persona encargada de hacer las entrevistas y la Selección.

11. Cuanto tiempo destinan a cada entrevista?

V.C: Generalmente para nuestras entrevistas no tenemos un tiempo preestablecido, hoy nuestros ingresos son puntuales y le dedicamos el tiempo que resulte menester a tratar de determinar que la persona sea acorde a lo que la empresa necesita, por esto no hay un tiempo establecido para cada entrevista.

12. Qué factores determinan si una persona es adecuada o no para el puesto?

V.C: La persona llega a la organización tras haber cargado su Curriculum Vitae en la página Web de Córdoba Clean, y lo que nosotros tratamos de hacer en la entrevista telefónica es repasar ese Currículum, hablamos sobre su entorno de familia, sobre sus antecedentes laborales, y fundamentalmente, tratamos de evaluar a la persona en cuanto a donde vive, como se compone su familia, como es su entorno y cuáles son las referencias que puede traer de otro trabajo.

Los factores, como dicen ustedes, que tenemos en cuenta, o por decir, en los que nos fijamos a la hora de contratar ese/a operario/a que necesitamos serían: nos interesan personas de 20 a 31 años de edad (aproximadamente), no somos excluyentes en cuanto al sexo (mujer u hombre es indistinto), tienen que vivir, o poseer su domicilio en lo preferente, cerca de la empresa destino, o en caso de presentar lejanía del destino, poseer líneas de colectivo a su alcance para movilizarse, obviamente, siempre la preferencia y nuestro ojo está puesto en aquellas personas que posean movilidad propia; y para serles honesto chicas, no nos molesta que no tengan el secundario completo, eso es un detalle.

13. Cuanto tiempo transcurre hasta que avisan al candidato seleccionado?

V.C: Esto es muy dinámico, todo depende de la necesidad del cliente, la limpieza surge de un momento para otro, trabajamos contra reloj y no es lo ideal.

Generalmente intentamos trabajar con personal ya entrevistado y que entienda que el llamado para trabajar es dinámico y no previsible, no hay un tiempo preestablecido en el que podamos decirle cuando lo vamos a llamar para que ingrese.

La limpieza como rubro es muy difícil, no se puede planificar fácilmente en torno a los ingresos, salvo que uno tenga la certeza de un cliente futuro y pueda comenzar con tiempo a planificar incorporaciones, pero son casos muy puntuales, en la mayoría de las situaciones la limpieza es para ayer. Las bases de trabajo de Córdoba Clean suelen ser la suplencia y el Reclutamiento en el momento.

14. Cuáles son los pasos a seguir?

V.C: Cuando la persona ingresa, desde el área de Recursos Humanos se le pide que complete papeles para así poder armarle su legajo, se le solicita que llene documentación laboral, se le hace entrega del uniforme que va a necesitar para su trabajo, se le comenta más o menos la modalidad de trabajo de la empresa, se le hace entrega del respectivo cronograma de trabajo del lugar donde irá a trabajar, se le da una hoja de planilla de asistencia, para que llene con su horario de ingreso y egreso todos los días, y una fotocopia del reglamento interno.

En la mayoría de los casos la idea es que el primer día el/la operario/a sea presentado/a al cliente por personal de supervisión; el cual evaluará su trabajo ese día.


15. Observan continuidad en los empleados seleccionados? Tiempo promedio de permanencia.

V.C: En el área de Limpieza generalmente no hay una fidelidad del Recurso Humano, en la mayoría de los casos para muchos/as la limpieza es un paso previo para obtener otro trabajo; uno se encuentra con personas con muchas habilidades, pero bueno las personas las usan después para proyectarse y poder encontrar otro trabajo mejor, siempre pasa así. Por ahí nos pasó de tener buenos/as operarios/as, que trabajaban para X clientes, y al hacerse conocer con los mismos, es decir, su forma de trabajar, estos mismos clientes han absorbido a nuestros/as operarios/as y los/as han transformado en sus empleados/as.

Los/as empleados/as que mas permanencia presentan son aquellos/as que de una u otra forma están fuera de la vida laboral, por así decirlo, o de lo que se busca en otros lugares (empresas u organizaciones). Estos/as operarios/as si se quedan con nosotros.

Para hablar del promedio de permanencia que hoy por hoy se da en la compañía habría que decir que está en el año (un año) no más de eso.

Anexo II: Ficha de Empleado


CórdobaClean

Legajo: _____

Apellido y Nombre Completo: _____ DNI: _____

Domicilio: _____ Barrio: _____

Código Postal: _____ Teléfono Casa: _____ Celular: _____

Fecha de Ingreso: _____ Puesto: _____

Fecha de Nacimiento: _____ Nacionalidad: _____

Estado Civil: _____ Nivel de Estudios: _____


Datos del Cónyuge e Hijos: (DNI, Nombre, fecha de nacimiento, escolaridad)

Seguro de Vida: (Datos del Beneficiario, Apellido y Nombre, DNI y Parentesco)

Días de Trabajo: _____ Horario de Trabajo: _____


Carga Horaria Mensual: _____ Tareas Asignadas: _____

Firma, Aclaración y DNI



www.cordobaclean.com.ar

Anexo III: Declaración Jurada de Domicilio


CórdobaClean

Declaro bajo juramento que el domicilio real es el consignado a continuación.

Apellido y Nombre Completo: _____

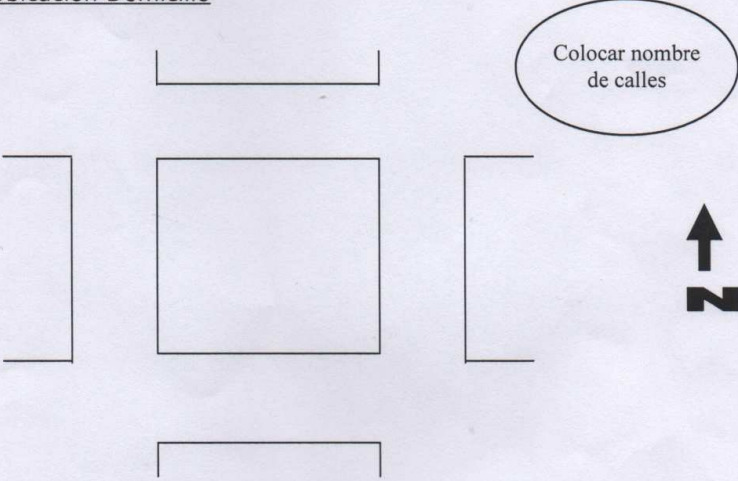
DNI: _____ CUIL: _____

Domicilio: _____ Barrio: _____

Provincia: Córdoba País: Argentina Código Postal: _____

Teléfono Casa: _____ Celular: _____

Grafico Ubicación Domicilio



Colocar nombre de calles


Todas las notificaciones extrajudiciales y judiciales cursadas en el mismo tendrán plena validez.

Firma _____

Aclaración _____

DNI _____

Anexo IV: Recibo de Ropa de Trabajo


CórdobaClean

Córdoba, de de 2014.

Operario/a
.....

Me dirijo a Ud., con motivo de hacer entrega de la ropa de trabajo, que consta de un, talles, de un costo de \$ para el desempeño de las tareas de limpieza.


Sin mas, saludo a Ud. con atenta consideración.

Recibí conforme

Firma

Aclaración

DNI



www.cordobaclean.com.ar

Anexo VI: Reglamento Interno de Trabajo

- a) **Inasistencias:** para el desenvolvimiento de sus actividades la empresa **Córdoba Clean** ha tomado el personal necesario para las distintas secciones. Pero se debe tener la seguridad de contar con su asistencia. En esto reside la primera obligación de cada trabajador, pues no debe olvidar que sus llegadas tarde o ausencias además de constituir una indisciplina, son perjudiciales para el desarrollo del trabajo y para sus mismos compañeros de labor. Es de suma importancia, entonces, la puntualidad y regularidad en la asistencia, pues son las características principales del empleado y obrero ejemplar, y son factores que condicionarán sus posibilidades de mejorar en la empresa. Avisos: todas las comunicaciones sobre inasistencias se harán a oficina de personal o portería; no tienen ningún valor las realizadas a alguna persona que no estuviera cumpliendo sus funciones, es decir, fuera de su horario y/o lugar de trabajo.
- b) **Clases de Inasistencias:** **1-Faltas sin aviso:** se considerará ausencia injustificada, cuando se falte sin aviso o éste se reciba sin la anticipación fijada en el presente reglamento, o cuando sobrepase el límite de inasistencias establecidas en el punto 2. En estos casos, se aplicarán las siguientes medidas disciplinarias: 1º falta: amonestación por escrito; 2º falta: 1 día de suspensión; 3º falta: 3 días de suspensión. **2-Faltas con aviso:** se permitirán hasta 4 por semestre, siempre que no excedan de dos en el periodo de un mes. Se deberá dar aviso a oficina de personal o portería, telefónicamente al número 351-3927574 o personalmente por intermedio de un familiar, compañero de tareas o amigo, hasta 2 horas después de la iniciación de sus tareas en los turnos de la tarde y noche, y hasta las 9 hs en los turnos de la mañana, en caso contrario se considerará como falta sin aviso. El primer día de trabajo después de la falta, se presentará el correspondiente justificativo a la oficina de personal. Si la falta se ocasionó por la enfermedad de un familiar, se deberá presentar el certificado médico correspondiente. Se aceptará el aviso por telegrama únicamente cuando sea emitido por lo menos 2 horas antes de la iniciación de sus tareas. El telegrama deberá estar dirigido a: Córdoba Clean, Calle Alvear 26 piso 7 H, 5000 Córdoba. **3-Faltas por enfermedad:** se deberá dar aviso a la oficina de personal o portería, hasta 2 horas después de la iniciación de sus tareas en los turnos tarde y noche, y hasta las 9 hs en los turnos de la mañana, de las siguientes maneras: personalmente, a fin de retirar la orden para concurrir al consultorio médico; telefónicamente a los números 351-15327574 por intermedio de un familiar, a fin de que se le envíe de inmediato el médico de la empresa. Se aceptará el aviso por telegrama únicamente cuando sea emitido por lo menos 2 horas antes de la iniciación de sus tareas. El telegrama deberá estar dirigido a: Córdoba Clean, Calle Alvear 26 piso 7 H, 5000 Córdoba. Se considerará como falta sin aviso si no se cumplen los términos enunciados. Es obligación ineludible dar aviso de inmediato a la empresa de todo cambio de domicilio. El médico de la empresa concurrirá al domicilio que se encuentra registrado en la oficina de personal o al que diera en el momento del aviso. En caso de que el médico no encuentre al paciente en el domicilio denunciado y no pueda justificar fehacientemente su ausencia, se considerará falta sin aviso. En caso de sentirse enfermo durante las horas de trabajo, el interesado dará aviso a su supervisor inmediato y solicitará la correspondiente tarjeta en la oficina de personal. Si a un enfermo se le hubiera dado de alta para una fecha determinada y no se pudiera presentar a trabajar, deberá gestionar un nuevo parte de enfermo. Cuando se demuestre que un enfermo no sigue las indicaciones médicas, no se le abonarán los días de inasistencia, y se le considerará la enfermedad como no inculpable. **4- Faltas por accidente:** se considerará accidente todo proceso que afecte la salud y que derive del trabajo, es decir, todos los daños psicofísicos sufridos por el trabajador "por el hecho o en ocasión del trabajo" durante el tiempo en que éste estuviera a disposición del empleador, en y para la ejecución del objeto del contrato de trabajo, con la salvedad de que el empleador queda exento de toda responsabilidad por concepto de accidente de trabajo "a) cuando el daño hubiere sido causado intencionalmente por el trabajador; b) cuando el daño hubiere sido causado exclusivamente por fuerza mayor extraña al trabajo... c) asimismo la realización del examen pre ocupa-

cional eximirá al empleador y al asegurador de toda responsabilidad...". Todo obrero que sufra un accidente, está obligado a denunciarlo ipso facto a su superior inmediato. En caso de ausencia de éste u otro supervisor próximo al lugar de trabajo, deberá concurrir por sí mismo o con ayuda de sus compañeros a la oficina de personal o portería. En caso de accidente de tránsito que ocurra en el trayecto de su lugar de trabajo a su domicilio o viceversa, y siempre que el recorrido no haya sido interrumpido en interés particular, deberá efectuar por sí mismo o por intermedio de sus familiares o allegados, la denuncia en la comisaría más próxima, proporcionando detalles del hecho, nombre y domicilio de los testigos. Si el accidente fue provocado por un vehículo, se deberá anotar la chapa matrícula del automotor, nombre, domicilio y número de registro del conductor. Efectuar de inmediato el aviso a la empresa (oficina de personal o portería) indicando el lugar donde se encuentra el accidentado. Presentar con posterioridad copia de la denuncia formulada en la Policía o en oficina de personal. Obligaciones: Cumplir con las indicaciones del servicio médico durante el periodo de convalecencia. Informar de la fecha de alta dada por el servicio médico a su supervisor, solicitando el turno u hora en que deberá reiniciar sus tareas. Presentarse al trabajo en la fecha y hora indicadas. **5- Faltas con permiso:** deberá ser solicitado al supervisor inmediato, con una anticipación de por lo menos 24 horas, concediéndose únicamente en casos debidamente justificados. **6-Llegadas tarde:** se establecen las siguientes disposiciones: se admitirá una tolerancia de 3 atrasos de hasta 5 minutos en el mes. Superada la tolerancia, cualquier atraso será pasible de una amonestación por escrito, salvo en los casos en que se presente comprobante por atraso. Después de 2 amonestaciones se aplicará una suspensión de 1 día, perdiéndose en tal caso el premio a la asistencia. En caso de corresponder aplicar una segunda suspensión, esta será de 3 días. Cuando el atraso supere los 10 minutos y no pase de 30 minutos, se descontará ½ hora de jornal y se perderá el premio, siendo pasible a una amonestación por escrito. En la segunda oportunidad se aplicará una suspensión de 1 día. Si se presenta comprobante de atraso de transporte, se descontará la ½ hora y no perderá el premio. Cuando el atraso supere los 30 minutos, no se permitirá la entrada al trabajo y se considerará como falta con aviso.

Firma del Trabajador y DNI:

Anexo VII: Convenio Colectivo de Trabajo 74/99

SINDICATO DE OBREROS DE MAESTRANZA

Personería Gremial N° 357

CONVENIO COLECTIVO DE TRABAJO

C.C.T N° 281/96 prorrogado y actualizado por el **C.C.T. N° 74/99** y **Resoluciones 641/07**
y **199/2008**

TITULO I. – PARTES SIGNATARIAS.

Artículo 1 - Entidades signatarias. El SINDICATO DE OBREROS DE MAESTRANZA y la ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE LIMPIEZA.

Dichas entidades aceptan y se reconocen recíprocamente como únicas asociaciones representativas de los trabajadores y empleados, respectivamente, comprendidos en la presente Convención Colectiva de Trabajo.

Artículo 2 - Lugar y Fecha de Celebración. Buenos Aires, 18 de Octubre de 1999.

TITULO II. – APLICACIÓN DE LA CONVENCION.

Artículo 3 - Vigencia temporal. La presente convención colectiva tendrá vigencia por el término de tres (3) años a partir del primer día del mes calendario siguiente al de su publicación, sin perjuicio de la plena vigencia de las cláusulas normativas y obligacionales hasta la celebración de un nuevo convenio colectivo de trabajo.

Artículo 4 - Actividad territorial de aplicación. Capital Federal y Provincia de Buenos Aires.

Artículo 5 - Actividad y personal comprendidos. La presente Convención Colectiva de Trabajo será de aplicación para la totalidad de los trabajadores, de uno u otro sexo, ocupados en Empresas cuya actividad principal CONSISTA EN LA REALIZACION DE TAREAS de limpieza y mantenimiento en general, incluyendo los de carácter técnico e industrial, rasqueteado, encerado, lustrado, pulido y plastificado de pisos, de limpieza y lavado de ámbitos alfombrados, superficies vidriadas y metálicas, cualesquiera sean los lugares don-

de se presten las mismas, ya se trate de edificios, casas particulares, oficinas, locales establecimientos comerciales o industriales, públicos o privados, instituciones, cooperativas, bancarias, financieras de cualquier naturales, reparticiones públicas, consultorios, clínicas, sanatorios u hospitales, establecimientos educativos, playas ferroviarias, balnearias y de estacionamiento; vías, puentes, coches vagones y material ferroviario o de subterráneos en general, estaciones, andenes, aviones, aeródromos y aeropuertos, públicos o privados, y todo tipo de buques o embarcaciones o sus bodegas; puestos viales y mercados o ferias, supermercados e hipermercados, "shoppings", estadios y campos deportivos; depósitos, galpones, calles, plazas, paseos públicos, parques de recreo; cinematógrafos, teatros y "café concerts", "dancings" o similares, "cabarets", "boites", "pubs", "discoteques", confiterías. Restaurantes, hoteles, moteles y albergues; salas de juego, casinos, salones y clubes de baile; radio emisoras, emisoras de televisión, etc.

Se incluye asimismo en la presente Convención Colectiva de Trabajo el personal dependiente de dichas empresas, que integre o complemente la actividad de las mismas a través de la realización de tareas afines a las enunciadas, como ser: desinfección, fumigación, desinsectación y desratización – mediante procedimientos especiales – recolección de residuos, cortes de pasto, exterminio de yuyos de malezas; servicios de té, café y refrigerios, y traslado de muebles, archivos, etc. Y la realización de carga u descarga; como así mismo los trabajadores que en tales condiciones se desempeñen en calidad de ordenanzas, conserjes, porteros, serenos, playeros, pañoleros de depósitos, jardineros, ascensoristas, mucamas, camareras, etc., cualesquiera que sean los lugares donde presten dichas labores, y demás operarios que realicen tareas análogas o no a las consignadas en cuanto los mismos dependan de empresas cuya actividad principal consista en alguna de las enunciadas en el párrafo anterior.

También quedan comprendidas en la presente Convención Colectiva todas las cooperativas de trabajo y sus socios – trabajadores que, para el cumplimiento de su objeto social, prevén la contratación de terceras personas utilizando la fuerza de trabajo de sus asociados.

Artículo 6 - Establecimiento. A todos los efectos previstos en la presente Convención Colectiva y disposiciones legales entiéndase por "establecimiento" el lugar donde se realice el trabajo.

Artículo 7. Cantidad de beneficiarios. 30.000 mil trabajadores.

TITULO III. - CLASIFICACIÓN Y FUNCIONES DEL PERSONAL COMPRENDIDO CATEGORÍAS.

CAPITULO 1. – CLASIFICACION DEL PERSONAL COMPRENDIDO.

Artículo 8 - Clasificación. El personal comprendido en la presente Convención Colectiva de trabajo se clasifica en:

- a) Personal de Maestranza.
- b) Personal de Maestranza de Coordinación.

CAPITULO 2. – PERSONAL DE MAESTRANZA.

Artículo 9 - Funciones. Se entiende por personal de maestranza a aquel cuyas funciones habituales consistan en la realización de tareas de limpieza y lavado en general, incluidas las de carácter técnico e industrial, rasquetado, encerado, lustrado, pulido y plastificado de pisos, de limpieza y lavado de ámbitos alfombrados, superficies vidriadas y metálicas, cualesquiera sean los lugares donde se prestan las mismas, en general las tareas enumeradas en el Artículo 5.

Artículo 10- Categorías. El personal de maestranza se encuadrara en las siguientes categorías:

1 – **OFICIAL:** Es aquel que ingresa a trabajar sin haberse desempeñado con anterioridad en la misma empresa o en otras comprendidas en la actividad.

2 – **OFICIAL DE PRIMERA:** Es el operario que posea una antigüedad mayor de quince (15) meses de trabajo en la categoría de Oficial en la empresa o compute la misma acreditando fehacientemente haberse desempeñado en ese periodo, o en esa categoría, en otra u otras empresas de la actividad comprendida y en tanto posea y pueda realizar, a requerimiento de su empleador, con amplio y pleno conocimiento, todas las tareas incluidas y

enumeradas en la actividad con excepción de las previstas para los Oficiales Especializados.

3 – **OFICIALES ESPECIALIZADOS:** Son aquellos que – sin importar su antigüedad en empresas de la actividad – posean la idoneidad suficiente para desempeñarse, y así lo hagan habitualmente, en las especialidades que se detallan a continuación:

a) **OFICIAL PULIDOR:** es aquel que efectúa tareas de pulido de pisos de madera con máquinas exclusivas para ese fin.

b) **OFICIAL PLASTIFICADOR:** es aquel que efectúa tareas de plastificado de pisos de madera, exclusivamente a pincel.

c) **OFICIAL DE ALTURA:** es aquel que realiza sus tareas en forma habitual a una altura superior a los cuatro (4) metros de nivel del suelo o del plano inferior más próximo, mediante balancín, silleta o andamio colgante.

d) **OFICIAL MOTORISTA:** es aquel que realiza trabajos operando con máquinas barredoras, moto barredora, tractores o similares, siempre que fueren autopropulsadas y montado en las mismas.

e) **OFICIAL TÉCNICO:** es aquel que realiza trabajos de limpieza técnica especializada utilizando aire comprimido y/o vapor.

Todo oficial especializado estará obligado, si el empleador así lo requiere, a efectuar además otras tareas comprendidas dentro de la actividad manteniendo su categoría y sueldo como tal.

Asimismo y a los efectos previstos en este Artículo, los operarios que al ingresar a trabajar a las ordenes de una empresa dejen debida constancia de haber trabajado bajo la dependencia de otro empleador comprendido dentro de la actividad dentro de la actividad, o en una categoría determinada en el presente

Convenio, deberán presentar los certificados o comprobantes pertinentes a dicho fin dentro de los diez (10) días corridos desde su incorporación, perdiendo en su defecto todo derecho de calificación emergente de tal circunstancia por diferencia de categoría, la que solo le será reconocida a partir de la correspondiente presentación.

CAPITULO 3. - PERSONAL DE MAESTRANZA DE COORDINACIÓN.

Artículo 11 - Funciones: Se entiende por personal de Maestranza de Coordinación a aquel que, revistando en alguna de las categorías previstas en la presente calificación y enunciadas en el Artículo doce (12), tenga por función principal y habitual la de ordenar y coordinar la realización de trabajos, sin perjuicios de efectuar además cualquiera de las tareas previstas en el presente Convenio Colectivo de Trabajo cuando fuere necesario. No se encuentra dentro de sus funciones la facultad de imponer sanciones disciplinarias.

Artículo 12. Categorías: El personal de coordinación se encuadrara en algunas de las siguientes categorías:

1 – **COORDINADOR "A"**: Es quien tiene habitualmente a su cargo la coordinación de hasta ocho (8) operarios.

2 – **COORDINADOR "B"**: Es quien tiene habitualmente a su cargo la coordinación de nueve (9) a quince (15) operarios.

3 – **COORDINADOR "C"**: Es quien tiene habitualmente a su cargo la coordinación de más de quince (15) operarios.

La categorización y remuneración de los Coordinadores se ajustara estrictamente a la cantidad de operarios cuya coordinación tenga habitualmente a su cargo.

Atendiendo al espíritu de colaboración y solidaridad que debe primar en toda relación laboral, el personal de "Coordinación" también realizará otras tareas comprendidas dentro de la presente convención, cuando por circunstancias atendibles al empleador así se lo requiera.

TITULO IV – MODALIDADES Y CONDICIONES GENERALES DE TRABAJO.

Artículo 13 – Asignaciones por tareas en ámbitos afectados a la salud. Los trabajadores, cualquiera fuere su calificación profesional, en tanto realicen sus tareas en ámbitos afectados a la salud, tales como hospitales, sanatorios, clínicas, dispensarios, consultorios médicos, etc., sin importar el sector en que se desempeñen, incluyendo pasillos, galerías, sala de espera e incluso las oficinas integrantes de los lugares referidos precedentemente, tendrán derecho a la percepción de un adicional especial a partir del 01 de Agosto de 2007, de pesos ciento dos con cincuenta y dos centavos (\$ 102,52) mensuales para la jornada

completa y de pesos cincuenta y uno con veintiséis centavos (\$ 51,26) para quienes lo hagan en jornada reducida (cfr. Resolución ST 641/07). De modo que, si el trabajador no cumpliera sus labores en los lugares consignados, carecerá del derecho a percibir la mencionada asignación.

Artículo 14 – Desempeño en categoría superior. Si un operario fuere destinado transitoriamente realizar tareas correspondientes a una categoría superior a la que revistase, tendrá derecho a percibir la remuneración básica fijada para aquella por el tiempo de su real desempeño en la misma. En caso de haber desaparecido las causas que dieron lugar a la suplencia y el trabajador continuase en tal condición o transcurriere el plazo de cuarenta y cinco (45) días de trabajo real y efectivo, ya sea en forma continua o alternada, dentro del año aniversario, el mismo tendrá automáticamente a continuar percibiendo el sueldo superior de acuerdo a su antigüedad en forma permanente, considerándose las nuevas tareas y categoría como definitivas, sin otro requisito.

Artículo 15 – Cambios o asignación de otras tareas. Sin perjuicio de lo dispuesto en los Artículos anteriores, los cambios o asignaciones de otras tareas que se le encomienden al trabajador, en tanto no correspondan a una categoría superior o distinta clasificación y sean ellas de similar naturaleza, no darán lugar a cargo salarial alguno.

Artículo 16 – Mayores adicionales. Las empresas y los trabajadores podrán establecer adicionales o beneficios superiores a los establecidos en el presente convenio, vinculados al desempeño del trabajador en un establecimiento determinado. El Trabajador tendrá derecho a la percepción de este adicional o al mayor beneficio mientras se desempeñe en el establecimiento en cuestión.

El trabajador no podrá ser privado de estos adicionales o mayores beneficios, mientras la empresa pueda mantener la oferta del trabajador de aquel en el establecimiento que ha dado lugar al otorgamiento de los mismos.

Artículo 17 – Preferencia para cubrir vacantes o jornadas completas. Cuando por incapacidad física o mental, absoluta o definitiva, el trabajador deba retirarse del empleo, o en caso de fallecimiento, los empleadores darán preferencia para cubrir la vacante producida por alguna de dicha circunstancia, a los familiares de uno u otro sexo; en línea directa,

o al cónyuge de dicho trabajador, siempre y cuando reúnanlas condiciones y aptitudes necesarias para desempeñar las tareas correspondientes al puesto vacante.

Asimismo, en el supuesto de que la empresa empleadora deba tomar personal nuevo para desempeñarse en jornada completa, la misma dará preferencia a la ampliación o adjudicación de dicha jornada a la que se desempeña dentro del mismo establecimiento en jornada reducida, con igual categoría y especialidad correspondiente al horario vacante, en cuanto reúna las condiciones de idoneidad y que así lo hubiera solicitado mediante nota cursada a su empleador, a los efectos de ser tenido en cuenta al producirse las circunstancias que originaren la vacancia. Dicha nota firmada por el trabajador, consignara sus datos personales y cuya copia deberá ser suscripta por el empleador o personal con atribuciones; la negativa de estos últimos en cumplimentar dicho requisito será suplida, a su cargo, por telegrama colacionado o carta documento cursados por el operario contiendo los mismos requisitos consignados precedentemente.

Artículo 18 – Concurrencia del trabajador a la empresa. Cuando el operario, por cualquier causa, requerido por su empleador, concorra a la sede de la empresa durante su horario de trabajo, lo será sin perjuicio del cobro de su remuneración, reconociéndosele asimismo, en tales casos, el pago de los mayores gastos de traslado que ello le pueda ocasionar.

Artículo 19 – Viáticos. Cuando el trabajador, antes de tomar servicio, durante y/o después de finalizado el mismo, deba concurrir a la sede de la Empresa, y su lugar de trabajo sea considerablemente alejado de aquella percibirá, mientras dure esta modalidad, una compensación por las sumas que debido a ello deba desembolsar en concepto de gastos de transporte por cada día de trabajo efectivo, y que deberá ser acreditada por medio de comprobantes para tener derecho a dicho viático. Queda por lo tanto excluido de esta compensación el personal que concorra directamente a su lugar de tareas y aquellos trabajadores a quienes la empresa facilite su traslado sin cargo.

Asimismo los empresarios únicamente abonaran los viáticos que puedan corresponder al trabajador mientras dure la causa que los motive por ser estrictamente transitorios, y en

ningún caso formaran parte de la remuneración por cuanto los mismos constituyen un gasto del empleador.

Sin perjuicio de lo expuesto se establece, atendiendo al nuevo régimen de la seguridad social, una asignación denominada "viáticos", la que tendrá el carácter de remuneratoria como base de cálculo para efectuar las retenciones en concepto de aportes y las contribuciones con destino al Sistema Único de la Seguridad Social. Estos viáticos se liquidarán en proporción a los días efectivamente trabajados en el período mensual. Sin perjuicio de lo expuesto, en caso de enfermedad o accidente el trabajador percibirá un importe equivalente al citado viático. Las sumas que se correspondan a este se harán constar en el recibo de sueldo y serán las siguientes: a partir del 1 de agosto del 2007 de pesos cincuenta y siete (\$ 57,00) mensuales para los trabajadores que se desempeñen bajo el régimen de jornada completa y desde idéntica fecha, de pesos cincuenta (\$50,00) mensuales para los trabajadores que se desempeñen en jornada reducida, cualquiera sea la categoría laboral del trabajador (cfr. Resolución ST 641/07)

Artículo 20 – Previsión médica. Los empleadores arbitrarán los medios a su alcance para contar con un servicio de asistencia lo más cercano al lugar de trabajo para los casos de enfermedades y accidentes de urgencia, ya sean inculpables o del trabajo.

Artículo 21 – Aviso de enfermedades, accidentes o de otras circunstancias que imposibiliten su concurrencia. Todo trabajador deberá dar aviso oportuno de cualquier enfermedad, accidente, o de otras circunstancias que le imposibiliten concurrir a prestar sus tareas. A tal efecto deberá dar cumplimiento a los siguientes recaudos.

1- Comunicar al empleador lo más inmediatamente posible en el transcurso de la primera jornada respecto de la cual estuviere imposibilitado de trabajar, o dentro de la primera jornada diurna laborable, si trabajase en turnos nocturnos, por cualquiera de los siguientes medios.

A- Telegrama o carta documento, remitido por el trabajador o un tercero a través de la Empresa Oficial de Correos, en el cual deberá consignar sus datos personales completos y domicilios, ajustando dicho despacho a las normas legales establecidas al respecto.

B- Aviso personal, ya sea por el trabajador o un tercero, quien deberá acreditar su identidad e informar su domicilio. La Empresa expedirá un comprobante firmado de dicho aviso.

C- Cuando el trabajador enfermo o accidentado no se encuentre en su domicilio registrado en la Empresa hará saber esa circunstancia indicando el lugar en el que se halle internado o guardando reposo, al comunicar la enfermedad o accidente, o inmediatamente de producirse su internación.

D- El trabajador enfermo o accidentado, con el fin de posibilitar la verificación y evolución de su estado por parte del empleador y en tanto su condición de salud se lo permita deberá presentarse a tales efectos al consultorio o institución médica que le indique la empresa, haciéndole saber a esta si su estado le impide movilizarse.

E- Cuando el médico del empleador notifique al trabajador el alta de la enfermedad o accidente y este continuara imposibilitado de trabajador, deberá comunicarlo al empleador, también en los plazos y por medios consignados en el punto 1) de este artículo.

F- En el caso de que el trabajador enfermo o accidentado diera aviso oportuno al empleador, en la forma y por los medios previstos en este Artículo, y no fuera controlado por el mismo, se estará al certificado médico que lo asiste, el cual deberá presentarlo con los siguientes requisitos.

- Fecha de Examen.
- Naturaleza de la dolencia.
- Necesidad de guardar reposo con abstención de trabajar y por el tiempo que durara dicho impedimento.
- Fecha y lugar de extensión del certificado, firmado por facultativo habilitado, con indicación de sus datos profesionales y personales.

G- De igual manera y forma, en lo que sea compatible, deberá avisar y justificar el trabajador su inasistencia cuando la misma obedezca a otras causas que legitimen su imposibilidad de concurrir a trabajar.

El incumplimiento del trabajador a lo dispuesto en el presente artículo, le acarreará las consecuencias previstas en las disposiciones en vigor.

Artículo 22 – Seguro por accidentes y enfermedades del trabajo. Los empleadores deberán tener contratado, para el inicio de los servicios, un seguro que cubre debidamente los infortunios del trabajo que puedan sufrir los trabajadores, de acuerdo a la legislación vigente sobre la materia.

Artículo 23 – Higiene y seguridad. Sin perjuicio de lo prescriptos por la Ley 24.557, sus reglamentaciones y el presente Convenio, se establece que las empresas deberán dar - en lo pertinente –estricto cumplimiento a las normas de higiene y seguridad en el trabajo, siendo obligación de las mismas instruir al personal por medio de indicaciones verbales y practicas o mediante impresos colocados en lugares visibles, dentro de cada sitio de trabajo donde exista riesgo, con el objeto de evitar accidentes o prevenir infortunios y atenuar sus consecuencias dañosas. A tal efecto se dotara al personal de los elementos de seguridad indispensables en resguardo de su integridad física, sobre todo y muy especialmente cuando ejecuten tareas de limpieza de superficies vidriadas, metálicas, paredes u otros elementos de altura, en cuyos casos se le suministrara los elementos necesarios a tal fin, como ser correajes, andamiajes, botines especiales, etc. En todos los supuestos se podrán a disposición de los trabajadores, iguales medios o mecanismos de seguridad que los provistos por sus prestatarias a sus propios dependientes, cuando la índole o el lugar se desarrollen los trabajos así lo requieran. De igual forma, esta norma tiene aplicación en los supuestos de reducción de jornada por insalubridad.

Asimismo, los empleadores deberán proveer a sus trabajadores de las herramientas y materiales, para la realización de sus tareas, en buenas condiciones de uso, a efectos de velar por la plena seguridad física de trabajador.

Artículo 24 – Asignación de tareas livianas en caso de enfermedad, accidente o estado de gravidez. En los casos en que, por prescripción médica exista personal que deba realizar tareas livianas por causa de enfermedad o accidente, o en los supuestos en que el estado de gravidez de una operaria lo requiera, la empresa deberá asignarle tareas livianas, compatibles con el aludido estado o con la aptitud física del trabajador, sin disminu-

ción de su remuneración y, en lo posible, dentro de un solo establecimiento, ya sea el mismo u otro que a tales fines le fuere asignado.

Artículo 25 – Vestuarios. Todas las empresas tienen la obligación de requerir a los contratantes de sus servicios que en cada lugar de o establecimiento se proporcione a su personal lo siguiente:

- Un recinto adecuado e higiénico, para ser utilizado como vestuario. El mismo contara con armarios y guardarropas.
- Baños en debidas condiciones sanitarias, cercanos a los vestuarios y, dentro de lo posible, con agua fría y caliente.
- Botiquines de primeros auxilios equipados para la atención de emergencias simples.

Artículo 26 – Extensión de certificados y constancias. El empleador deberá extender, durante la relación laboral, certificado de trabajo o constancia del horario que cumple o del lugar de trabajo, a requerimiento del mismo y para ser presentado ante casa de estudios, entidades gremiales, organismos públicos, empresas comerciales, etc.

Finalizado el contrato de trabajo, el empleador deberá poner a disposición del trabajador un certificado de trabajo y la constancia de aportes y contribuciones efectuados con destino a los organismos de seguridad social. El trabajador podrá solicitar que dichos documentos le sean entregados a través de la

Entidad Sindical, en cuyo caso las empresas deberán presentar los mismos en la sede del Sindicato dentro del décimo día de requeridos formalmente por el trabajador o por la Asociación Gremial.

Artículo 27 – Inasistencia por causa de fuerza mayor. En los casos que el trabajador no pudiere concurrir a sus tareas por paros de transportes o medidas de acción directa o por causas de fuerza mayor, no se le aplicarán sanciones disciplinarias.

TITULO V – MODALIDADES Y CONDICIONES ESPECIALES DE TRABAJO.

Artículo 28 – Jornada de trabajo. Fijase para todo el personal comprendido en la presente convención colectiva las siguientes jornadas de trabajo conforme las características que se detallan a continuación:

JORNADA COMPLETA DE TRABAJO CONTINUO. La jornada completa de trabajo continuo será de siete (7) horas diarias de labor, no pudiendo superarse las cuarenta y dos (42) horas semanales, debiendo gozar el personal que cumpla este tipo de jornada de un descanso libre de treinta (30) minutos durante su horario de tareas y percibir el sueldo total, correspondiente a su categoría y antigüedad.

JORNADA COMPLETA DE TRABAJO DISCONTINUO. La jornada completa de trabajo discontinuo será de ocho (8) horas diarias de labor, no pudiendo superarse la cuarenta y cuatro (44) horas semanales. El lapso que deberá mediar entre turno y turno de servicio, no podrá ser inferior a una (1) hora ni superior a cuatro (4) horas. También en este caso el operario percibirá el sueldo total correspondiente así categoría y antigüedad.

JORNADA REDUCIDA DE TRABAJO. En razón de las especiales características de la actividad, se establece la "jornada reducida de trabajo", que será de cuatro (4) horas diarias y efectivas de servicio, en forma continua, no pudiendo superarse las veinticuatro (24) horas semanales de labor y su retribución será la mitad del sueldo básico fijado para las jornadas completas de acuerdo a su categoría y antigüedad.

TRABAJO POR EQUIPO. Se considerará trabajo por equipo:

- 1) El que se efectúa por grupos o conjuntos de trabajadores cuya tarea está coordinada de tal modo que el trabajo de uno de esos grupos o conjuntos no pueda realizarse sin la coordinación de los otros, en actividades que sean de funcionamiento continuo por la índole de las necesidades que satisfaga, aun cuando la actividad sea prestada por trabajadores que cualquiera fuera su número, no integren el grupo en forma simultánea sino sucesivamente.
- 2) Cuando se trate de tareas que no admitan interrupciones el presente régimen será de aplicación cualquiera sea el número de trabajadores que las cumplan siempre que el reemplazo se efectúe sin solución de continuidad y que la actuación del o de los reemplazados, y en su caso de los reemplazantes, se efectúe en forma simultánea, comenzando y terminando en una misma hora.

3) Este régimen de trabajo quedara exceptuado de las disposiciones sobre las limitaciones de jornada de trabajo, como de recargo por horas nocturnas o por las correspondientes a sábados después de las 13 (trece) horas y días domingo, a condición que se cumplan los siguientes requisitos:

4) El término medio de duración sobre el ciclo de 3 (tres) semanas consecutivas, no excederá de 8 (ocho) horas diarias o 48 (cuarenta y ocho) horas semanales. En ambos casos, la jornada diaria no podrá exceder de 1 (una) hora sobre el máximo legal establecido de 8 (ocho) horas para este régimen.

5) Entre jornada deberá observarse una pausa no inferior a 12 (doce) horas. Durante la jornada de trabajo, deberá otorgarse un descanso no menor a ½ (media) hora.

6) En su caso, habrá de considerarse el descanso compensatorio por semana de trabajo nocturno. Deberán otorgarse los correspondientes descansos semanales, promediados en el ciclo indicado en el punto 1) de este apartado de acuerdo a las disposiciones legales en vigor

7) El presente régimen no será aplicable cuando los trabajadores prestan servicio cumpliendo tareas insalubres o similares a ellas, en cuyo caso las pautas horarias deberán ajustarse a los límites propios de este tipo de tareas.

8) Este régimen lo será sin perjuicio de las disposiciones legales y reglamentarias que rijan al respecto, a cuyas normas deberán ajustarse proporcionalmente las pautas horarias referidas a la duración máxima de trabajo diario o semanal.

9) El presente régimen no podrá aplicarse al personal que estuviere cumpliendo otro tipo de jornada, salvo conformidad expresa y por escrito del mismo.

10) En caso de que posteriores disposiciones legales o reglamentarias extiendan el régimen de trabajo por equipo a otros supuestos no previstos en este convenio, el mismo podrá ser adoptado ajustándose a lo establecido en el apartado anterior VI), en cuanto a la conformidad del trabajador al respecto.

11) El operario que se desempeñe en este régimen de trabajo por equipo, percibirá, a partir del 1 de agosto del 2007, un adicional de pesos ciento once con ochenta y cuatro centavos

(\$111.84) mensuales, y formará parte de su retribución a todos los efectos legales. (cfr. Resolución ST641/07).

Artículo 29 – Prolongación de la jornada. En aquellos casos en que no se presten tareas los días sábados en el lugar habitual de trabajo, en personal comprendido en cualquiera de las jornadas establecidas en esta convención colectiva – u otras legalmente admisible – trabajará, en el resto de los días laborables de la semana, el tiempo necesario para completar el total de horas previsto para cada caso según lo dispuesto en el Artículo 28.

Artículo 30 – Horas suplementarias. Las horas de trabajo que superen el máximo previsto para la jornada continua o discontinua o régimen de trabajo por equipo, serán abonadas con los recargos legales correspondientes.

Artículo 31 – Descanso compensatorio. Cuando el personal, por índole y condiciones de trabajo necesidades del servicio cumpla horarios rotativos o que comprenda los días domingos y/o sábados después de 13 (trece) horas, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes, deberán gozar del correspondiente descanso compensatorio y de tal manera que, por lo menos una vez al mes, recaiga en días domingos.

Artículo 32 – Prestaciones en horarios inferior a la jornada reducida. Garantía. No existiendo en esta convención colectiva de trabajo otras características o tipos de jornadas que las especificadas en el Art. 28, todo operario deberá tener asegurado un sueldo básico que, en ningún caso, podrá ser inferior a la mitad del fijado para la jornada completa de acuerdo a su categoría y antigüedad de tal forma que, cualquiera sean las horas que el mismo trabaje, inferiores a las 4 (cuatro) horas diarias, deberá percibir como mínimo la retribución de la jornada reducida, o sea la mitad de la establecida para la jornada completa.

Artículo 33 – Prestaciones en horario inferior a la jornada completa. Garantía. Si un operario contratado para desempeñarse en "jornada completa" continua o discontinua, trabajase transitoriamente las horas fijadas para la "jornada reducida" por disposición del empleador, tendrá derecho a percibir el sueldo establecido para la "jornada completa" , sin que dicha circunstancia afecte o impida al empleador disponer que el trabajador cumpla nuevamente el horario que le fijara al ser contratado.

Artículo 34 – Desempeño en horario superior a la jornada reducida. El operario que sedes empeñe en forma habitual en un horario superior al fijado para la "jornada reducida" , deberá percibir el sueldo correspondiente al estipulado para la "jornada completa" sin perjuicio de ello, el trabajador que no habiendo sido contratado para desempeñarse en "jornada completa", trabajen el año aniversario más de 30(treinta)días superando el horario máximo fijado para la "jornada reducida" , forma continua o intermitente, podrá exigir a su empleador el otorgamiento de un horario correspondiente a la "jornada completa" de trabajo, con el consiguiente incremento salarial pertinente, en cuyo supuesto se le deberá otorgar un horario dentro del cual se encuentre comprendido el cumplido. El trabajador que opte por ejercer este derecho, deberá comunicarlo a su empleador dentro del término de los 30 (treinta) días de cumplido o producido dicho exceso mediante telegrama colacionado, carta documento, o a través de la Entidad Sindical. El silencio o negativa del empleador a dicho requerimiento, no afectara el derecho del trabajador a percibir la remuneración fijada para la "jornada completa" a partir del mes inmediato siguiente al de la notificación efectuada.

Artículo 35 – Trabajo de mujeres en horarios nocturnos y del mediodía. Dada la naturaleza de los trabajos que conforman la actividad y sus características propias, las empresas podrán ocupar personal femenino en horario nocturno para el cumplimiento de los servicios comprendidos en el presente convenio y en las jornadas previstas en el mismo, cuando la índole de las tareas lo justifique.

Asimismo las mujeres que trabajen en horas de la mañana y de la tarde, solo dispondrán del descanso fijado en esta Convención, salvo expresa comunicación en contrario dada por escrito requiriendo que dicho descanso se extienda a 2 (dos) horas de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

Los salarios y condiciones de trabajo que establece la presente convención, tienen el mismo beneficio y aplicación para ambos sexos, es decir a igual remuneración y servicios.

Artículo 36 – Ropas y elementos de trabajo. Los empleadores estarán obligados a proveer a su personal, las siguientes vestimentas y elementos de trabajo:

- Una camisa y pantalón, o camisa y jardinera, o mameluco, o guardapolvo, o prendas similares que le serán entregadas al trabajador/a en forma anual, por año aniversario.
- Impermeable o capa de lluvia para el personal que exclusivamente realice tareas a la intemperie en días de lluvia y/o cuando las necesidades así lo requieran.
- Un par de botas de goma o similar, solo para el personal que realice tareas de lavado o a la intemperie. La entrega de las prendas indicadas en el inciso A será entregados bajo constancia escrita, firmada por el trabajador. La Entidad Sindical podrá requerir al empleador la fecha en que hará ala entrega de tales elementos y estar presente en dicho acto. Asimismo se deja establecido que la ropa de trabajo es de propiedad del empleador. Como consecuencia de ello, al momento de la recepción de un nuevo equipo en cada periodo o al desvincularse de la empresa por cualquier causa, el trabajador deberá reintegrar el equipo usado, en debidas condiciones de higiene y conservación, salvo el deterioro producido por su normal uso. Queda expresamente establecida la obligatoriedad del uso de la ropa de trabajo en perfectas condiciones de conservación y aseo, exclusivamente con motivo y ocasión de su trabajo. Dejase asimismo estipulado que el trabajador deberá dar inmediato aviso al empleador de cualquier deterioro que se produzca en alguna prenda que integre el uniforme.

TITULO VI – SALARIO. BENEFICIOS.

CAPITULO 1. - RENUMERACIONES PARA EL PERSONAL DE MAESTRANZA.

Artículo 37 – Sueldos básicos. El personal de maestranza comprendido en el presente Convenio

Colectivo percibirá las remuneraciones mensuales mínimas que correspondan a su categoría y antigüedad, de acuerdo con los básicos que se consignan en la planilla anexa y que se considera parte integrante de aquel. El personal que se desempeñase en "jornada reducida" percibirá la mitad.

CAPITULO 2. – REMUNERACIONES PARA EL PERSONAL DE COORDINACIÓN.

Artículo 38 – Sueldos básicos. El personal de coordinación, comprendido en el presente

Convenio, percibirá las remuneraciones mensuales mínimas que correspondan a su categoría y antigüedad, de acuerdo con los básicos que se consignan en la planilla anexa que se considera parte integrante de aquel. El personal que se desempeña en "jornada reducida" percibirá la mitad de estos importes.

CAPITULO 3. – DISPOSICIONES.

Artículo 39 – Forma de pago. La remuneraciones, viáticos y todo adicional, deberán abonarse en dinero efectivo, cheque, o bien mediante la acreditación en cuenta abierta a nombre del trabajador y a su orden en institución de ahorro oficial o entidad bancaria.

Artículo 40 – Computo de la antigüedad. La antigüedad a los efectos de la correspondiente escala de sueldos fijada en el acuerdo salarial homologado por Res. ST 641/07 se establece en el 0,20% del salario básico de cada categoría por cada año de servicio y se computará al día 15 (quince) de cada mes. Este criterio se adoptara en todo otro supuesto en que fuere de aplicación a los fines normativos del presente convenio.

Artículo 41 – Periodo de prueba. El contrato de trabajo por tiempo indeterminado, se considera celebrado "a prueba" durante los primeros tres meses. En consecuencia, el período de prueba será por tres (3) meses, y se regirá en un todo de acuerdo a lo dispuesto por la ley 25.877/04 que modificó el art. 92 bis de la Ley de Contrato de Trabajo.

CAPITULO 4. – BENEFICIOS SOCIALES.

Artículo 42 – Licencias con goce de sueldo. El personal comprendido en el presente convenio colectivo gozara de las siguientes licencias pagas:

- Por fallecimiento del cónyuge o de la persona con la cual estuviese unido en aparente matrimonio, en las condiciones establecidas en la Ley de contrato de trabajo, de hijo o de padres, 5 (cinco) días corridos.
- Por fallecimiento del hermano, 1 (uno) día hábil.
- Por nacimiento de hijo, 3 (tres) días corridos.
- Por matrimonio, 10 (diez) días corridos
- Por casamiento de hijo, 1 (uno) día.

Para rendir examen en la enseñanza media o universitaria, correspondiente a planes de enseñanza oficiales o autorizados por organismos provincial o nacional competentes, 4 (cuatro) días corridos por examen, con un máximo de 20 (veinte) días por año calendario. El trabajador deberá entregarla respectiva constancia oficial de haber rendido examen, dentro del plazo de 5 (cinco) días hábiles de efectuado el mismo, expedido por la entidad donde curse los estudios.

Por donación de sangre gozará de las licencias establecidas por la Ley 22.990 debiendo acreditar fehacientemente la donación efectuada.

Por cambio de domicilio 1 (uno) día, debiendo acreditar el hecho dentro de los 5 (cinco) días de producido el mismo, consignando el nuevo domicilio real.

Para el goce de las licencias previstas en los incisos D/E/F/G y H, los trabajadores deberán dar aviso por escrito con por lo menos 3 (tres) días hábiles de anticipación y de lo cual se les entregara constancia por el empleador.

El empleador otorgará licencia especial sin goce de sueldo de 10 (diez) días en total en el año para atender casos de enfermedad de un familiar a su cargo que forme parte del grupo familiar (cónyuge, la persona con la que estuviese unido en aparente matrimonio, padres e hijos) y no tenga quien lo asista. A los efectos del aviso oportuno, justificación y control de la enfermedad se estará a lo dispuesto en la presente convención colectiva. Las circunstancias de que se trate de familiar a su cargo, deberá ser acreditada fehacientemente.

Artículo 43 – Aporte mínimo a la Obra Social. De conformidad con el Art. 18 de la Ley 23.660 establece, respecto de la jornada convencional fijada en el Art. 28 inciso C del presente, y a los fines exclusivos de la Obra Social. Que los aportes y contribuciones a la misma se realizarán sobre la base mínima de 3 (tres) AMPOS.

Los aportes y contribuciones se efectuarán con relación a todo el personal comprendido, salvo sobre los trabajadores que hayan incurrido, en el mes calendario que se considere, en 5 (cinco) o más jornadas laborables de ausencias injustificadas o en igual números de días de suspensión disciplinaria.

Igualmente no corresponderá efectivizar la base mínima referida en los supuestos en que en el mes calendario del ingreso o del egreso del trabajador no haya laborado, por lo menos, durante 20 (veinte) jornadas.

En el supuesto de que exista diferencia entre los aportes y contribuciones efectivamente devengados por las remuneraciones pertinentes y el mínimo precedentemente establecido, la misma a cargo del empleador.

Artículo 44 – Fraccionamiento de vacaciones. Las empresas podrán otorgar, de común acuerdo con el trabajador, las vacaciones anuales en cualquier época del año, sin perjuicio de la aplicación del Art.154 *in fine* de la Ley de Contrato de Trabajo.

Las empresas y los trabajadores que tengan derecho a 21 (veintiún) días o más de vacaciones anuales, podrán acordar el fraccionamiento de las mismas hasta en dos periodos.

Artículo 45 – Día del Gremio. Se fija el primer sábado del mes de diciembre de cada año **DIADEL GREMIO**, en cuya fecha el personal comprendido en el presente convenio colectivo no prestará servicio, sin que por ello sufra descuento en su sueldo. Si por necesidad o modalidad de la prestación debiera trabajar ese día, el mismo será retribuido conforme al régimen previsto por las disposiciones en vigor para los días feriados nacionales obligatorios o, en su defecto, y a opción del empleador, se desplazara el franco de dicha fecha para otro día laborable del citado mes.

TITULO VII - NORMAS SOBRE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA (Pymes).

Artículo 46 – Concepto de PYME y normativa aplicable. Denominase Pequeña y Mediana Empresa (PYME) a la definida en el Art. 83 de la Ley 24.467. Sin perjuicio de lo establecido en el Art. 47 del presente, son aplicables a las Pymes la totalidad de las normas contenidas en esta convención colectiva.

Artículo 47 – Ampliación de plazo. Las Pymes gozaran del doble de plazo para dar cumplimiento a las obligaciones establecidas en los Art. 54 y 56 del presente convenio.

Artículo 48 – Pago de Aguinaldo en cuotas. Las Pymes podrán abonar el sueldo anual complementario dividiendo la primera cuota en 2 (dos); una que se abonará con las remuneraciones demarco y la restante con las Junio.

Artículo 49 – Preferencia en vacantes y reducción de aranceles. Los trabajadores de las Pymes, tendrán preferencia en el otorgamiento de vacantes en los cursos de formación profesional que se dicta en el centro de Formación Profesional dependiente de la COMISE, como en los que eventualmente se organicen en el futuro. Ante cualquier nueva iniciativa en la materia, que adopten por su cuenta la representación empresaria o sindical, las mismas deberán otorgar iguales preferencias.

Las Pymes tendrán derecho a una disminución de aranceles equivalentes al 50% (cincuenta por ciento) del valor que se fije para cada curso.

TITULO VIII – ASPECTOS GREMIALES.

CAPITULO 1. – CAPACITACIÓN.

Artículo 50 – Derecho a la capacitación. Ambas entidades firmantes del presente o las empresas podrán acordar entre sí, sin perjuicio de poder hacerlo la Sindical con una o más de estas, la implementación de planes de capacitación para los trabajadores comprendidos en esta Convención Colectiva de Trabajo. En tales supuestos, el personal que concurra a dichos cursos o seminarios no sufrirá desmedro alguno en su remuneración.

CAPITULO 2. – DE LOS DELEGADOS.

Artículo 51 – Permisos gremiales. Los empleadores concederán permisos pagos a los delegados del personal de hasta 1 (un) día por mes cuando deban concurrir a la entidad sindical con motivo de sus funciones, la cual deberá otorgar la constancia pertinente para su presentación ante la empresa.

CAPITULO 3. – COMISIÓN PARITARIA DE INTERPRETACIÓN Y CALIFICACIÓN.

Artículo 52 – Constitución de la Comisión Paritaria Permanente. Crease la comisión paritaria permanente compuesta de 5 (cinco) miembros por cada sector, asistidos por asesores técnicos con voz pero sin voto, que tendrán las siguientes atribuciones:

Interpretar con alcance general las disposiciones contenidas en la presente convención colectiva de trabajo.

Proceder, cuando fuere necesario, a la categorización del personal comprendido.

Analizar la problemática remuneratoria de los trabajadores del sector.

Acordar reformas al presente convenio colectivo; en especial cuando se produzcan novedades normativas de carácter general que puedan tener influencia en la actividad.

CAPITULO 4. – COMISIÓN MIXTA SINDICAL EMPRESARIA (COMISE).

Artículo 53 – Comisión Mixta Sindical Empresaria (COMISE). Ratificase la continuidad de la COMISIÓN MIXTA SINDICAL EMPRESARIA (COMISE), manteniendo en cuanto a su composición, funcionamiento y objeto las previsiones de su creación, contenidas en el Convenio Colectivo de Trabajo 73/89, que se dan por reproducidas. Las disposiciones relativas a la COMISE, Registro de Empresas de Limpieza y constitución de domicilio, solo podrán ser dejadas sin efectos por un nuevo acuerdo colectivo de la actividad.

CAPITULO 5. – REGISTRO GENERAL DE EMPRESAS DE LIMPIEZA.

Artículo 54 – Registro General de Empresas de Limpieza. Ratificase la continuidad del REGISTRO GENERAL DE EMPRESAS DE LIMPIEZA creado por el Convenio Colectivo de Trabajo 73/89, cuya administración continuara a cargo de la Comisión Mixta Sindical Empresaria (COMISE) y en el cual deberán registrarse todas las empresas, cualquiera sea su naturaleza o tipo legal, dedicada a la actividad y comprendidas en el ámbito territorial del presente Convenio Colectivo, aun cuando fuere transitoriamente, dentro de los siguientes plazos:

Las que vayan a iniciarse en la actividad: antes de iniciar cualquier tipo de servicio, pero en ningún caso después de los 30 (treinta) días de su formación societaria y/o su presentación ante organismos oficiales. En caso de empresas unipersonales, se tomara lo que primero ocurra a los efectos de calcular el referido plazo.

Las empresas que no se hubieren registrado gozaran del plazo de 60 (sesenta) días, a partir de la fecha de publicación del presente convenio, para realizar el trámite pertinente, bajo apercibimiento de lo dispuesto en el último párrafo del presente Artículo.

Las empresas que no cumplimenten la inscripción en el registro, de conformidad con las disposiciones precedentes, sin perjuicio de incurrir en un incumplimiento al convenio colectivo vigente, podrán ser demandadas judicialmente por la COMISE o por la Entidad Sindi-

cal para que regularice el trámite, pudiendo requerirse la fijación judicial de "Astreintes" (sanciones conminatoria compulsiva), no siendo necesario en tal supuesto ningún tipo de interpelación previa.

En cualquier caso, el pago del referido "aporte empresario" previsto en la CCT 73/89, se deberá hacer efectivo y cumplimentarse con el primer depósito de la respectiva cuota sindical o en su defecto de la Obra Social.

La inscripción prevista se efectuará cumplimentado todos y cada uno de los requisitos que se enuncian a continuación y cuyas constancias respectivas deberá presentarse a la Comisión Mixta Sindical

Empresaria – COMISE -, la que extenderá en pertinente acuse de recepción, en forma fehaciente.

En caso de "Empresas Unipersonales" o "Comerciantes", mediante nota cursada por el interesado, bajo declaración jurada, detallando:

- Nombres y Apellidos completos;
- Documento de Identidad;
- Estado Civil, consignando datos personales del cónyuge en su caso;
- Domicilio Real y Comercial, teléfono en su caso;
- Copias o Fotocopias, certificadas por escribano público y autenticadas por el Colegio Notarial respectivo, de las constancias que acrediten su inscripción en la matrícula de comercio en el registro respectivo y en la ANSES.

En caso de tratarse de "Sociedad", se remitirá a la Comisión Mixta Sindical Empresaria – COMISE-, cumplimentando los siguientes requisitos:

- Contrato o Estatutos Sociales, certificado por escribano y autenticado por el colegio notarial respectivo, consignándose en ellos el domicilio de la sede social.
- Nombres y Apellidos completos, Estado Civil, Domicilio y Número de Documento de Identidad de los socios o directivos, según corresponda.

□ Copias o fotocopias, certificadas por escribano público y autenticado por el colegio notarial respectivo, de la inscripción de la sociedad en el Registro Público de Comercio y/o entidad u organismo pertinente y en la ANSES.

En caso de modificaciones de los contratos sociales o estatutos, o en la nómina de los socios gerentes sociales o directores, las sociedades deberán comunicar y acreditar tales hechos con las mismas formalidades establecidas precedentemente dentro del quinto (5) día de producido los mismos.

La inscripción sola se considerara válida cuando queden cumplimentados fielmente todos y cada uno de los requisitos establecidos en el presente convenio.

Artículo 55 – Aporte especial empresario. A los efectos de solventar la administración y funcionamiento del registro general de empresas de limpieza y de la Comisión Mixta Sindical Empresaria –

COMISE – se fija el aporte empresario en 1% sobre las remuneraciones a favor de esta última, conforme las previsiones del Art. 49 del Convenio 73/89. Todas las empresas de la actividad, cualquiera fuere su naturaleza o estructura societaria o jurídica, y comprendidas en el ámbito territorial del presente Convenio Colectivo de Trabajo o que presten servicios dentro del mismo, aun transitoriamente, deberán depositar el aporte mensual mencionado en la cuenta que la COMISE tiene abierta al mencionado efecto.

Este ultimo deberá efectuarse en el mismo plazo y bajo iguales recaudos, condiciones y penalidades que las previstas para la cuota sindical y podrá ser demandado judicialmente en su cobro por la mencionada Comisión Mixta Sindical Empresaria – COMISE – mediante acción sumaria, sin perjuicio de la aplicación de las Leyes 18.694 y 18.695 y a las retenciones de todo certificado o constancia de libre deuda que solicitare el infractor.

CAPITULO 6. – CONSTITUCIÓN DE DOMICILIO.

Artículo 56 – Constitución de domicilio. Las empresas del sector, dentro de los 90 (noventa)

días de iniciadas sus actividades se obligan, ante la entidad sindical, a constituir un domicilio mediante instrumento público, carta documento o telegrama. Este domicilio, donde se

tendrán por validas las notificaciones extrajudiciales que realicen a la empresa los trabajadores, el Sindicato, la Obra Social del

Personal de Maestranza o la COMISE, subsistirá mientras no medie comunicación fehaciente de la interesada disponiendo el cambio.

En el supuesto de incumplimiento, el Sindicato podrá demandar judicialmente y solicitar en su caso la aplicación de "Astreintes" hasta que la empresa de cumplimiento a la presente disposición, no siendo para ello necesario ningún tipo de interpelación.

Las empresas de la actividad que hubiesen incumplido el presente requisito, que fuera establecido por los convenios colectivos 73/89 y 182/92, gozarán del plazo de 90 (noventa) días, a partir de la publicación de la presente convención, para regularizar dicha situación.

CAPITULO 7. – DE LAS RETENCIONES Y CONSTANCIAS DE LIBRE DEUDA.

Artículo 57 – Cuota sindical. Los empleadores deberán retener de todas las remuneraciones del personal afiliado al Sindicato de Obreros de Maestranza el 2.5 % (dos y medio por ciento) sobre el total bruto de los salarios devengados, en concepto de "cuota sindical". El Importe resultante será depositado a larden de la mencionada entidad sindical, a más tardar el día 15 (quince) del mes siguiente en la cuenta corriente N° 59753/25, sucursal Arsenal del Banco de la Nación Argentina. Si esta fecha coincidiera en días sábados, domingos, feriados o asuetos bancarios, el depósito se efectuará el primer día hábil bancario siguiente a la mencionada fecha.

La entidad Sindical asume la responsabilidad de otorgar a las empresas que lo soliciten certificado constancia de libre deuda siempre y cuando ello corresponda.

Artículo 58 – Aporte empresario para el fomento de actividades sociales, recreativas y culturales. Todos los empleadores incluidos en la presente convención colectiva de trabajo procederán a pagar mensualmente, de su peculio, el importe resultante del 1,5 % (uno y medio por ciento) de todas las remuneraciones correspondientes, a la orden de la entidad sindical firmante del presente convenio, en los mismos plazos y con los mismos procedimientos previstos para la cuota sindical y con iguales prevenciones

y sanciones, el cual deberá ser depositado en la cuenta corriente N° 60319/65, sucursal Arsenal del Banco de la Nación Argentina. Las sumas correspondientes a lo recaudado mediante este aporte serán destinadas al fomento de las actividades sociales, recreativas y culturales.

Artículo 59 – Nómina del personal. Las empresas deberán entregar a la OBRA SOCIAL y al SINDICATO, en forma mensual y a la fecha del vencimiento para el pago de aportes y contribuciones, la nómina completa del personal en relación de dependencia, indicando el número de CUIL, con detalle de las remuneraciones abonadas, consignando en cada caso las cargas de la familia, afiliados a la entidad sindical, y especificando las altas y bajas producidas en el plantel durante el período respectivo.

La falta de cumplimiento de esta norma facultará a la entidad sindical y a la Obra Social, a tener por no efectuado el pago del período, y demandar judicialmente la entrega de la documentación, quedando autorizadas a solicitar la aplicación de "Astreinte", hasta el efectivo cumplimiento de la obligación, no siendo necesario a tal fin ningún tipo de interpelación previa.

El Sindicato y la Obra Social podrán adoptar el medio magnético e informático que se determine, afín de que las empresas den cumplimiento a esta obligación.

Artículo 60 – Certificado de Libre Deuda. El Sindicato y la Obra Social entregarán a las empresas que se lo soliciten certificados de libre deuda, en la medida que se encuentren al día en sus pagos y hayan dado cumplimiento a las restantes obligaciones establecidas en el presente convenio.

Cuando se hubiere otorgado moratoria o plazos de pago para deudas vencidas, el Sindicato y la Obra Social deberán hacer constar tal circunstancia en el instrumento correspondiente con indicación, en cada caso, del número y fecha de la Resolución del otorgamiento, número de cuotas, plazos u otras formas de pago. De igual forma el Sindicato y/o la Obra Social harán saber de modo fehaciente a la entidad u organismo a cuyo requerimiento la empresa tramitará el certificado, cualquier incumplimiento por parte de esta a las condiciones de la moratoria o de otro beneficio acordado, en un término máximo de 5 (cinco) días.

Se reconoce expresamente la facultad del Sindicato y de su Obra Social de dar a publicidad las empresas morosas o que incumplan las obligaciones establecidas en el presente convenio.

Artículo 61 – Clausura de mayores beneficios. La presente Convención Colectiva de Trabajo en ningún caso podrá afectar los derechos adquiridos por las categorías de trabajadores o por estos individualmente. Por lo tanto, este convenio sustituye los acuerdos realizados hasta la fecha entre trabajadores y empleadores en la medida que los mismos no superen las mejoras obtenidas por esta convención colectiva.

CAPITULO 8. – CLÁUSULA DE PROTECCIÓN SOCIAL.

Artículo 62 – Cláusula de Protección Social. A efectos de asegurar las fuentes de trabajo para el personal del gremio cuyas remuneraciones conforman casi en su totalidad el costo del servicio que prestan las empresas del sector, dejase establecido que las mismas podrán renegociar los aumentos que resulten de la aplicación de la presente convención colectiva y los que en su consecuencia dispongan con sus respectivos clientes, ello a fin de poder afrontar las erogaciones que pudiera representar el fiel y pleno cumplimiento de este convenio.

CAPITULO 9. - CLÁUSULAS COMPLEMENTARIAS.

Artículo 63 – Autoridad y aplicación. Copias autenticadas. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social será la autoridad de aplicación, quedando las partes obligadas a la estricta observación de todas las disposiciones establecidas en este convenio colectivo, cuyas cláusulas tanto normativas como obligacionales continuará en vigor aun luego de vencido el termino de su vigencia, consignado en el Art. 3(tres). Asimismo el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, por intermedio de la Dirección Nacional de Relaciones Laborales, a solicitud de las partes signatarias, expedirá copia autenticada de la presente Convención Colectiva de Trabajo.

Artículo 64 – Responsabilidad solidaria. Toda persona física o jurídica, incluyendo organismos y empresas del Estado, que contrate o subcontrate los servicios de una empresa de limpieza, será solidariamente responsable con ella de todo incumplimiento por parte de


esta última respecto de las disposiciones legales y todas las previstas en la presente Convención Colectiva de Trabajo.

Artículo 65 – Exclusión. Queda excluido de la presente Convención Colectivo de Trabajo el personal de maestranza dependiente de empresarios que exploten salas cinematográficas y sus empleados, por cuanto con estos se suscribirá un convenio colectivo por separado.

Igualmente se excluye a todo trabajador no comprendido en esta convención colectiva, como asimismo al personal que aun realizando tareas descriptas en la presente dependan jurídicamente, desde el punto de vista laboral, de empleadores cuya actividad principal no sea la prevista en el Art. 5 de este convenio.

Artículo 66 – La eximición de multas dispuesta en el presente convenio no da derecho alguno a repetir de la entidad Sindical y Obra Social las sumas abonadas por tales conceptos durante la vigencia de convenios anteriores.

Anexo VIII: Formulario Análisis de Puestos

	Formulario Análisis de Puestos
	Fecha: _____
Tipo de Servicio:	_____
Nombre del Puesto:	_____
Supervisor:	_____
Lugar de Prestación de Servicio:	_____
OBJETIVO DEL PUESTO DE TRABAJO: Defina brevemente en qué consiste el trabajo, de este puesto.	
TAREAS (indicar tareas) Especificar las tareas que se realiza en el puesto de trabajo en forma habitual.	
INSUMOS Y HERRAMIENTAS: enumere los insumos y/o herramientas que necesita para desempeñar sus tareas.	
Cuestionario: 1) ¿Considera que usted tiene a cargo tomar algún tipo de decisión?	

2) En caso de ser afirmativa la respuesta anterior, indique cuáles son las decisiones tomadas.

3) ¿Ante quién debe responder por sus tareas?

4) ¿Cuánto tiempo le lleva realizar las tareas de su puesto de trabajo?

5) ¿Considera que requiere de conocimiento y/o experiencia previa para desempeñar las tareas?

OBSERVACIÓN (realizar alguna observación que considere necesaria en relación al puesto de trabajo, por ejemplo: nivel de exigencia, disconformidad con alguna tarea, etc.

Gracias por su colaboración.
Dpto. RRHH

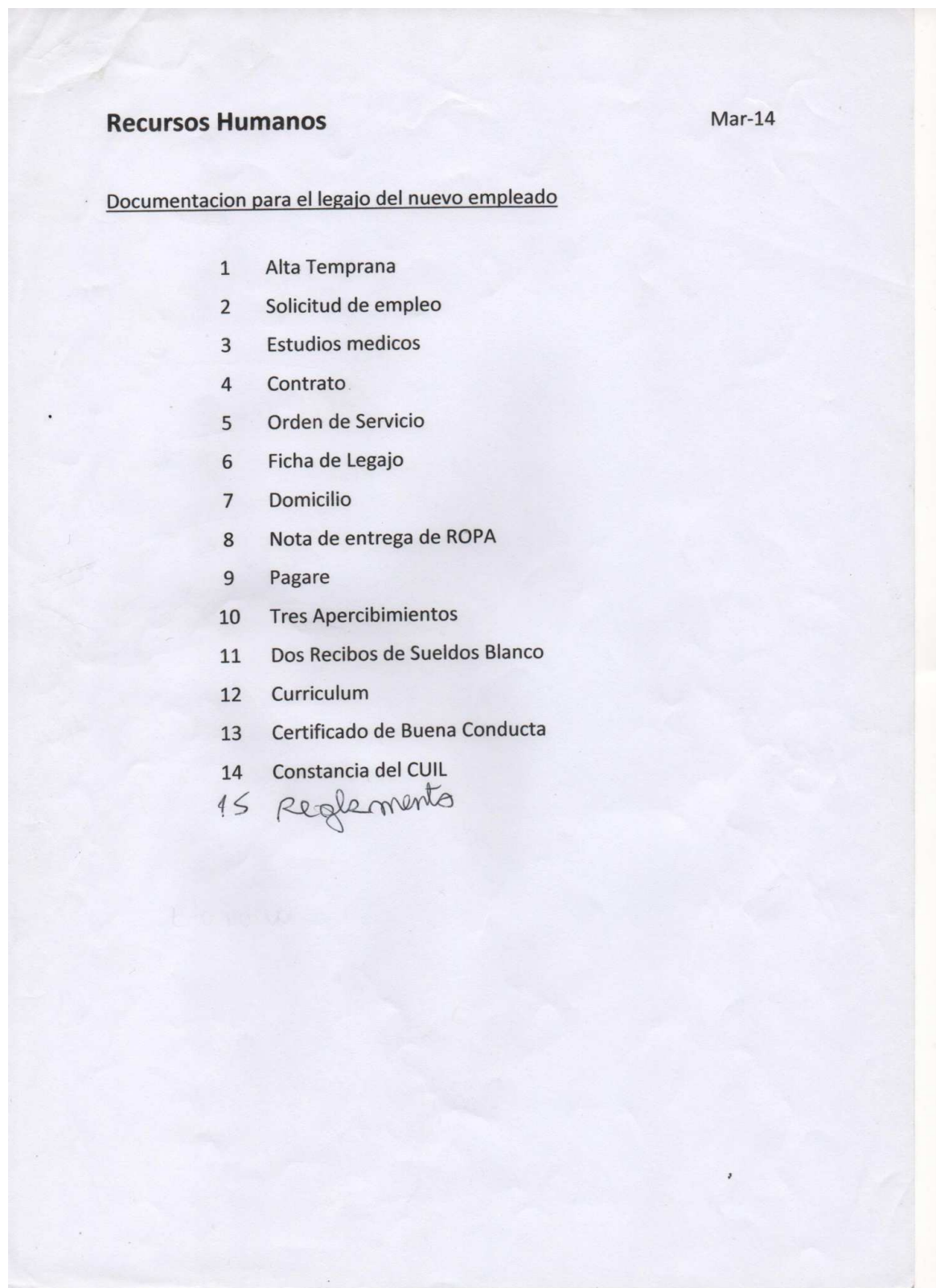
Fuente: Elaboración Propia

Anexo IX: Formulario Descripción de Puestos

		Formulario Descripción de Puestos	
		Revisión:	_____
		Fecha de Elaboración:	_____
Código:	_____		
Tipo de Servicio:	_____		
Nombre del Puesto:	_____		
Lugar de Trabajo:	_____		
Descripción General del Puesto:			
Actividades Principales:			
Insumos y Materiales Necesarios:			
PERFIL DE LA PERSONA			
Habilidades y Aptitudes Requeridos			
EDAD:	_____	SEXO:	ESTADO CIVIL:
LUGAR DE RESIDENCIA:			
Título:			
DOCUMENTACIÓN			

Fuente: Elaboración Propia

Anexo X: Documentación Provista por la Empresa




Anexo XI: Formulario descripción de puestos, limpieza de mantenimiento – oficina

 Formulario Descripción de Puestos	
Revisión:	01
Fecha de Elaboración:	14/07/2015
Código:	LM01
Tipo de Servicio:	Limpieza de mantenimiento
Nombre del Puesto:	Agente de limpieza - oficina
Lugar de Trabajo:	Organizaciones, instituciones y comercios.
Descripción General del Puesto:	
Mantener las instalaciones de la organización en condiciones de higiene saludables.	
Actividades Principales:	
1) Asear las áreas indicadas (oficinas, pasillos y mobiliarios)	
2) Verificar que los sanitarios cuenten con los insumos necesarios para su uso.	
3) Reportar al encargado del Dpto. de Recursos Humanos de cualquier irregularidad que se presente durante el desarrollo de sus actividades y, si es necesario solicitar la reparación de cualquier desperfecto ocurrido a los equipos, instalaciones o mobiliario.	
Insumos y Materiales Necesarios:	
1) Trapo para piso	
2) Balde para el agua	
3) Guantes	
4) Ropa de Trabajo (Remera y Pantalón)	
PERFIL DEL PUESTO	
Habilidades y Aptitudes Requeridos	
Es necesario poseer una actitud de servicio para la colaboración, ser pro-activo, tener siempre buena presencia (aseo e higiene personal), responsable, ser organizado, respetuoso, exigente y trabajar bajo presión. Por otro lado, no es necesaria la experiencia previa en puestos similares.	
EDAD: 29-37 años	SEXO: Indistinto
ESTADO CIVIL: Casado/a - En concubinato	
LUGAR DE RESIDENCIA: hasta 1 colectivo de transporte necesario p/ llegar al lugar de trabajo o preferentemente poseer movilidad propia.	
Título: Secundario Completo	
DOCUMENTACIÓN	
1) Alta Temprana	
2) Solicitud de Empleo	
3) Estudios Médicos	

4) Contrato
5) Orden de Servicio
6) Ficha de Legajo
7) Declaración Jurada de Domicilio
8) Nota de Entrega de Ropa
9) Pagaré
10) Apercibimientos
11) Recibos de Sueldo
12) Curriculum
13) Certificado de Buena Conducta - emitido por Policía
14) Constancia de CUIL
15) Reglamento de Código de Conducta Firmado
16) Foto 4x4

Fuente: Elaboración Propia

Anexo XII: Formulario descripción de puestos, limpieza general – inauguraciones y eventos

		Formulario Descripción de Puestos	
		Revisión:	<u>01</u>
		Fecha de Elaboración:	<u>14/07/2015</u>
Código:	<u>LG01</u>		
Tipo de Servicio:	<u>Limpieza General</u>		
Nombre del Puesto:	<u>Agente de Limpieza - Inauguraciones y Eventos</u>		
Lugar de Trabajo:	<u>Cualquier organización que requiera este tipo de servicio</u>		
Descripción General del Puesto:			
Asistir en la limpieza e higiene de las instalaciones para la inauguración de locales comerciales, organizaciones o eventos en particular.			
Actividades Principales:			
1) Asear las instalaciones de exposición para la inauguración o el evento.			
2) Asistir en la limpieza de vajilla			
3) Asear las instalaciones al finalizar la inauguración o el evento.			
4) Limpiar general de mesas y sillas			
5) Remoción de restos de pintura en pisos, escaleras y vidrios.			
Insumos y Materiales Necesarios:			
1) Trapo para piso			
2) Balde para el agua			
3) Guantes			
4) Ropa de Trabajo (Remera y Pantalón)			
5) Trapo para vajilla			
6) Desinfectante para pisos			
PERFIL DE LA PERSONA			
Habilidades y Aptitudes Requeridos			
Es necesario poseer una actitud de servicio para la colaboración, ser pro-activo, tener siempre buena presencia (aseo e higiene personal), ser organizado, respetuoso, exigente, trabajar bajo presión, ser flexible para trabajar en forma eventual. Por otro lado, no es necesaria la experiencia previa en puestos similares.			
EDAD: 29-37 años	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Casado/a - En concubinato	
LUGAR DE RESIDENCIA: hasta 1 colectivo de transporte necesario p/ llegar al lugar de trabajo o preferentemente poseer movilidad propia.			
Título: Secundario Completo			

DOCUMENTACIÓN
1) Alta Temprana
2) Solicitud de Empleo
3) Estudios Médicos
4) Contrato
5) Orden de Servicio
6) Ficha de Legajo
7) Declaración Jurada de Domicilio
8) Nota de Entrega de Ropa
9) Pagaré
10) Apercebimientos
11) Recibos de Sueldo
12) Curriculum
13) Certificado de Buena Conducta - emitido por Policía
14) Constancia de CUIL
15) Reglamento de Código de Conducta Firmado
16) Foto 4x4

Fuente: Elaboración Propia


Anexo XIII: Formulario descripción de puestos, limpieza específica – cristalero

		Formulario Descripción de Puestos	
		Revisión:	01
		Fecha de Elaboración:	14/07/2015
Código:	LE01		
Tipo de Servicio:	Limpieza Específica		
Nombre del Puesto:	Agente de Limpieza - Cristalero		
Lugar de Trabajo:	Empresas, comercios, instituciones en general.		
Descripción General del Puesto:			
Limpieza de vidrios y cristales en general.			
Actividades Principales:			
1) Limpieza general de vidrios y cristales.			
2) Verificación del estado de los vidrios o cristales.			
3) reportar al encargado del Dpto. de Recursos Humanos del lugar donde se presta el servicio sobre el estado de inseguridad de las instalaciones donde se realizará el trabajo en caso de ser necesario.			
4) Utilizar siempre el equipo de seguridad para realizar las tareas de limpieza en el caso de hacerlo en altura.			
Insumos y Materiales Necesarios:			
1) Ropa de Trabajo (Remera y Pantalón)			
2) Equipo de Seguridad para trabajar en altura			
3) balde pequeño			
4) Trapo para vidrios y cristales			
5) Líquido para vidrios y cristales			
6) palo para limpieza de vidrios			
PERFIL DE LA PERSONA			
Habilidades y Aptitudes Requeridos			
Es necesario ser cuidadoso, responsable, tener conciencia del peligro, poder trabajar en altura, ser pro-activo, tener siempre buena presencia (aseo e higiene personal), ser exigente y trabajar bajo presión.			
Además es necesario contar con experiencia previa, mínima 3 años.			
EDAD: 30-36 años	SEXO: Masculino (excluy.)	ESTADO CIVIL: Casado/a - En concubinato	
LUGAR DE RESIDENCIA: Córdoba, Capital.			
Título: Secundario Completo.			
DOCUMENTACIÓN			

1) Alta Temprana
2) Solicitud de Empleo
3) Estudios Médicos
4) Contrato
5) Orden de Servicio
6) Ficha de Legajo
7) Declaración Jurada de Domicilio
8) Nota de Entrega de Ropa
9) Pagaré
10) Apercebimientos
11) Recibos de Sueldo
12) Curriculum
13) Certificado de Buena Conducta - emitido por Policía
14) Constancia de CUIL
15) Reglamento de Código de Conducta Firmado
16) Foto 4x4
17) Firma del formulario de capacitación sobre norma de seguridad.

Fuente: Elaboración Propia

Anexo XIV: Formulario descripción de puestos, limpieza especial – jardinero

		Formulario Descripción de Puestos	
		Revisión:	01
		Fecha de Elaboración:	14/07/2015
Código:	<u>LE02</u>		
Tipo de Servicio:	<u>Limpieza Especial</u>		
Nombre del Puesto:	<u>Agente de Limpieza - Jardinero</u>		
Lugar de Trabajo:	<u>Viviendas en general, barrios cerrados y countries.</u>		
Descripción General del Puesto:			
Mantenimiento de los espacios verdes.			
Actividades Principales:			
1) Riego de los espacios verdes.			
2) Recoger basura.			
3) Cortar el césped.			
4) Sacar las malezas			
5) Podar árboles.			
6) Colocación de líquidos especiales (pesticidas) para la protección de los espacios verdes.			
Insumos y Materiales Necesarios:			
1) Ropa de Trabajo (Remera y Pantalón)			
2) Pala			
3) Maquina para cortar el pasto			
4) Rastillo pequeño			
5) Guantes de jardinería			
PERFIL DE LA PERSONA			
Habilidades y Aptitudes Requeridos			
Es necesario poseer una actitud de servicio para la colaboración, ser pro-activo, tener siempre buena presencia (aseo e higiene personal), responsable, organizado, respetuoso, exigente y trabajar bajo presión. Respecto a las tareas a desarrollar es necesaria la experiencia previa en puestos similares, mínimo 2 años, como así también tener conocimiento de jardinería.			
EDAD: 29-37 años	SEXO: Indistinto	ESTADO CIVIL: Casado/a - En concubinato	
LUGAR DE RESIDENCIA: hasta 1 colectivo de transporte necesario p/ llegar al lugar de trabajo o preferentemente poseer movilidad propia.			
Título: Secundario Completo			

DOCUMENTACIÓN
1) Alta Temprana
2) Solicitud de Empleo
3) Estudios Médicos
4) Contrato
5) Orden de Servicio
6) Ficha de Legajo
7) Declaración Jurada de Domicilio
8) Nota de Entrega de Ropa
9) Pagaré
10) Apercebimientos
11) Recibos de Sueldo
12) Curriculum
13) Certificado de Buena Conducta - emitido por Policía
14) Constancia de CUIL
15) Reglamento de Código de Conducta Firmado
16) Foto 4x4

Fuente: Elaboración Propia

Anexo XV: Solicitud de Empleo

SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA: DIA MES AÑO

SEÑORES: **CORDOBA CLEAN – Víctor Castañeda – CUIT 20-23458857-6**

PUESTO SOLICITADO:

NOMBRE Y APELLIDO:

DOMICILIO (Calle):

LOCALIDAD:

TELEFONO:

FECHA DE NACIMIENTO: / /

D/M/Año:

EDAD: Años.

DOCUMENTO DE IDENTIDAD N°: TIPO: D.N.I. C.I. C.L.

C.U.I.L. N°:

NACIONALIDAD:

ESTADO CIVIL:

CANTIDAD DE HIJOS:

CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

EMPLEOS ANTERIORES Y REFERENCIAS

Me responsabilizo de la exactitud de los datos arriba proporcionados, comprometiéndome a cumplir con los reglamentos en vigencia. Saludo a Uds. muy atte.

Córdoba, con fecha ____/____/____ retire formulario de solicitud de empleo y listado de estudios médicos necesarios para acompañar con la presente solicitud

FIRMA, ACLARACION Y DNI DEL SOLICITANTE

Anexo XVI: Código de Conducta

Objetivos del Código de Conducta

El presente código tiene como objetivo proporcionar de forma clara y detallada las normas y principios que deberán observarse para poder cumplir con los valores éticos que nos definen como empresa.

Principios Éticos

De los recursos.

Todos empleados deberán utilizar los recursos económicos y materiales de la empresa de manera responsable.

Los insumos, equipo, servicios y recursos económicos están dispuestos para el desarrollo y ejecución de las actividades de la empresa.

El uso de los recursos, horarios de trabajos designados, incluyendo las herramientas de trabajo de la empresa deberá utilizarse en forma eficiente y adecuada.

Los supervisores, jefe de recursos humanos y empleados están obligados a verificar que todas las operaciones que se generen se registren de acuerdo a las normas o políticas establecidas y por ningún motivo deberán realizar actividades engañosas.

Conflicto de intereses.

Un conflicto de interés ocurre cuando el interés personal de un empleado interfiere de algún modo con los intereses de la empresa.

Los encargados y empleados de la empresa deberán conducirse de manera honesta y responsable en el quehacer de sus actividades, y no podrán anteponer su interés personal, profesional o financiero ante el interés de la empresa.

No discriminación y acoso.

Todo tratamiento discriminatorio a empleados, proveedores o clientes que violen los valores éticos, será penalizado con las medidas disciplinarias apropiadas.

Una de las conductas nocivas que va en contra de los valores de la empresa es el acoso sexual.

Por este tipo de actos se viola la justicia con la víctima del acoso, se afectan los intereses de la empresa y de otros empleados que resultan privados de aspirar a las posiciones a las que tendrían derecho en caso de que no se diera preferencia al acosado.

Los empleados y los agentes que sospechen o detecten cualquier actividad que parezca discriminación, acoso o se pudiera interpretar como hostigamiento, ocurrida o por ocurrir, deberán reportarlo inmediatamente.

Seguridad y salud.

Las operaciones realizadas deberán ser seguras tanto para el personal como para las comunidades en las que opera.

La seguridad industrial y la salud laboral son parte integral de la forma de trabajo de la empresa. Esto se refleja en el comportamiento diario de quienes formamos parte de la empresa, al mantenernos siempre atentos para corregir condiciones inseguras detectadas dentro de las instalaciones, y prevenir actos inseguros en el trabajo.

Violencia en el trabajo.

Córdoba Clean no tolerará ninguna conducta violenta o amenazas.

Ejemplos de esta conducta incluyen, sin limitación:

- Comportamiento peligroso, intimidante o agresivo.
- Amenazas verbales.
- Violencia física.
- Hostigamiento.
- Acecho.

Si te sientes amenazado y/o consideras que está en riesgo tu seguridad personal (o la seguridad de cualquier otro compañero, empleado, visitante o invitado) debes notificarlo inmediatamente.

La empresa investigará todos los incidentes de amenazas de violencia o actos de violencia que sean reportados. Cualquier empleado que muestre conducta violenta o una conducta que se pueda interpretar como violenta, recibirá una sanción inmediata y apropiada, incluyendo el posible despido del trabajo y/o la acción penal.

Cuentas con el compromiso de la empresa de que no serás objeto de represalias, intimidación o medidas disciplinarias por reportar una amenaza.

Ejemplos de violaciones al Código

Con el propósito de ejemplificar lo que se considera violaciones al código, se incluyen los siguientes conceptos:

- o Incumplir disposiciones legales que generen sanciones por parte de las autoridades, daño patrimonial, o contingencias futuras para la empresa.
- o Desatender en forma negligente las políticas, normas y prácticas para la buena administración de las empresas con serio perjuicio de las mismas.
- o Evidenciar intoxicación por droga o alcohol y/o tener conductas inmorales en las instalaciones de la empresa.
- o Discriminar, intimidar u hostigar a otra persona por causa de raza, color, sexo, edad, origen, creencias, preferencia sexual o capacidad física.
- o Incumplir normas de seguridad que pongan en riesgo la vida del personal o los bienes de la empresa.
- o Denunciar infundadamente y de mala fe a una persona inocente.
- o Consumir, distribuir, transportar, vender y poseer cualquier tipo de droga.
- o Comprometer legalmente a la empresa sin tener autorización o pruebas para tales fines.
- o Omitir o no informar con oportunidad sobre violaciones al código.
- o Realizar operaciones en beneficio personal, familiar o de terceros, en perjuicio de la empresa.
- o Influir, ejercer coerción, manipular o engañar a cualquier auditor que desempeñe una investigación o revisión dentro de la empresa.
- o Falsificar o alterar comprobantes.
- o Llevar a cabo compras innecesarias de bienes en perjuicio de la empresa.

Sanciones

Las violaciones al Código de Conducta serán objeto de sanciones que serán aplicadas a toda persona que autorice, dirija, apruebe o participe en infracciones al código o aquel empleado que intencionalmente no haya dado parte de las infracciones.

La severidad de las sanciones estará en función de la gravedad de las faltas cometidas.

En casos de faltas leves se podrá llamar la atención y en el de delitos graves las sanciones podrán ir desde el término de la relación laboral, hasta la denuncia (penal, civil, mercantil) ante las autoridades competentes.

Cuando exista duda sobre una violación al presente código o una posible violación al realizar determinada actividad, la Encargada de Recursos Humanos será la autorizada de evaluar y determinar si existe una violación y, en su caso, de la imposición de la sanción correspondiente al posible infractor.

Con el apoyo organizacional que se considere necesario, las sanciones deberán ser impuestas conjuntamente por el nivel superior de quien haya cometido la falta.

Comité de Responsabilidad Social

Córdoba Clean ha creado un Comité de Responsabilidad Social en el que deposita toda su confianza para velar constantemente por el desarrollo y cumplimiento del presente código.

El comité tendrá potestad total en la resolución de cuantos conflictos o situaciones de incertidumbre se produzcan en la empresa, y servirá de guía única para solventar las dudas que surjan al respecto, se podrá acceder a él, bien concertando una cita con el Responsable de RRHH o dirigiéndose a través del correo responsabilidadsocial@cordobaclean.com.ar

Este Código de Conducta es una declaración de principios que se aplican a todos los empleados de la empresa, y que intenta reflejar el compromiso que tenemos de seguir las normas de ética y de transparencia en nuestras labores diarias.