



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

PROYECTO DE GRADO

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una
PyME: PANADERÍATREZERI**

Alumnas:

COSTERO, Yanina Celeste

LÓPEZ, María Milagros

Docente Tutor:

SÍNGESER, Olga

Asesora Legal:

RAFEL, Claudia



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

FORMULARIO C

**Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha: Córdoba, Noviembre de 2018.**

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

“Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI

Integrantes:

- Costero, Yanina Celeste. Licenciatura en Recursos Humanos.
- López, María Milagros. Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Lic. Olga Síngeser.

Asesor Externo del PG: Lic. Claudia Rafel.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: **MALAMAN, Rossana**
1er Vocal: **GARCIA, Isabel**

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

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

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración
Departamento Desarrollo Profesional
Lugar y fecha: Córdoba, Noviembre de 2018.

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

“Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI

Integrantes:

- Costero, Yanina Celeste. Licenciatura en Recursos Humanos.
- López, María Milagros. Licenciatura en Recursos Humanos.

Profesor Tutor del PG: Lic. Olga Síngeser.

Asesor Externo del PG: Lic. Claudia Rafel.

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: **MALAMAN, Rossana**
1er Vocal: **GARCIA, Isabel**

.....

Resolución del Tribunal Evaluador

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

Observaciones:

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

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Dedicatorias

A mi familia por siempre estar a mi lado con una palabra de aliento, un abrazo cuando más lo necesité y brindándome la educación necesaria para formarme tal como lo soy hoy.

A mis amigas porque crecimos juntas, equivocándonos, aprendiendo, atravesando tristezas y festejando logros.

El camino que recorrí hasta ahora en mi vida, definitivamente no sería lo mismo sin ustedes.

Milagros López.

A mi familia por enseñarme lo valioso que es estudiar y por acompañarme y ayudarme durante todos estos años.

A mis amigos por hacer más fácil este proceso, siempre alentándome a seguir y compartiendo mi felicidad por cada paso dado y logro alcanzado.

Mi título de grado, una de las metas más importantes que tenía desde que culminé el secundario, no sería lo mismo sin ustedes a mi lado.

Yanina Costero.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Agradecimientos

Queremos agradecerles especialmente a nuestras familias quienes año tras año, nos brindaron un total apoyo para concluir ésta carrera.

A Olga Síngeser y Claudia Rafel, Tutora Legal y Asesora, las cuales guiaron el Proyecto y nos acompañaron en éste proceso, siempre pacientes y predispuestas ante nuestras consultas.

A las Profesoras que integran nuestro Tribunal Evaluador, por asumir el compromiso de corregir nuestro Proyecto de Grado.

A los Profesores de la Facultad de Ciencias de la Administración, que a lo largo de los años compartieron conocimientos, experiencias y herramientas para formarnos como profesionales.

Y, por último, a todo el equipo que forma Panadería Trezeri, que amablemente aceptaron la realización de éste trabajo y nos ofrecieron siempre la información necesaria para poder desarrollarlo.



UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI

Autorización de no confidencialidad

Yo, Javier Francisco Sarrafian, por la presente y en calidad de propietario y Director General de Panadería Trezeri autorizo a: Costero Yanina Celeste y López María Milagros, alumnas de la "Universidad de la Defensa Nacional – Centro Regional Universitario Córdoba IUA", a utilizar mi apellido, mi nombre y el de mi empresa en su Proyecto de grado "Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: Panadería Trezeri"

Firma y actaración

TREZERI S. P. I.
JAVIER SARRAFIAN
SOCIO

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ÍNDICE

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO.....	2
DEDICATORIAS.....	4
AGRADECIMIENTOS	5
AUTORIZACIÓN DE NO CONFIDENCIALIDAD	6
ÍNDICE	7
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN	10
1.1 ANTECEDENTES. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	10
1.2 SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	11
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	13
1.4 OBJETIVOS (GENERAL Y ESPECÍFICOS).....	14
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	15
2.1 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	15
2.2 SUBSISTEMA DE PREVISIÓN.....	18
2.2.1 Planeación de Recursos Humanos.....	18
2.2.2 Análisis de Puestos.....	19
2.3 SUBSISTEMA DE PROVISIÓN	23
2.3.1 Reclutamiento.....	23
2.3.2 Selección.....	26
2.3.3 Inducción.....	45
2.4 ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE LAS PYMES	49
2.4.1 Definición y características de las PyMEs.....	49
2.4.2 Características de las PyMEs Latinoamericanas.....	49
2.4.3 Factores que influyen en el desempeño de las PyMEs.....	51



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

2.4.4 Medio ambiente externo de las PyMEs.....	52
2.4.5 Administración de las PyMEs.....	55
2.4.6 Administración de Recursos Humanos en las PyMEs	60
CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO.....	66
3.1 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	66
CAPÍTULO 4: RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO.....	68
4.1 ANÁLISIS DE DATOS.....	68
4.2 CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS	89
CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA.....	94
5.1 PLANEACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA PANADERÍA TREZERI	94
5.2 ANÁLISIS DE PUESTOS DE PANADERÍA TREZERI: DESCRIPCIÓN Y ESPECIFICACIÓN.....	97
5.3 RECLUTAMIENTO PARA PANADERÍA TREZERI	100
5.4 SELECCIÓN DEL PERSONAL PARA PANADERÍA TREZERI	103
5.5 PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN PARA PANADERÍA TREZERI.....	107
5.6 SENSIBILIZACIÓN Y CONCIENTIZACIÓN AL DUEÑO DE PANADERÍA TREZERI	112
CONCLUSIÓN.....	119
GLOSARIO	121
BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	123
WEBGRAFÍA.....	124
ANEXOS.....	125
ANEXO I REGLAMENTO INTERNO	125
ANEXO II PREGUNTAS DE ENTREVISTAS.....	146
ANEXO III SOLICITUD DE EMPLEO.....	150



UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI

ANEXO IV CONSTITUCIÓN DE DOMICILIO	152
ANEXO V DESCRIPCIONES Y ESPECIFICACIONES DE PUESTO.....	153
ANEXO VI IMÁGENES DE LA EMPRESA	173

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes. Descripción de la Empresa

El proyecto de grado ha sido realizado en base a la información relevada en un comercio del rubro panificación y pastelería: “Panadería Trezeri”, la cual es una pequeña PyME que fue fundada el 1 de mayo de 2011, por su dueño actual llamado Javier Sarrafian. Ubicada en la zona noroeste de la ciudad de Córdoba, Av. Gandhi 314, barrio Parque Don Bosco, arteria muy transitada que viene en franco crecimiento. A continuación, es expuesto el mapa del sector (Imagen I).

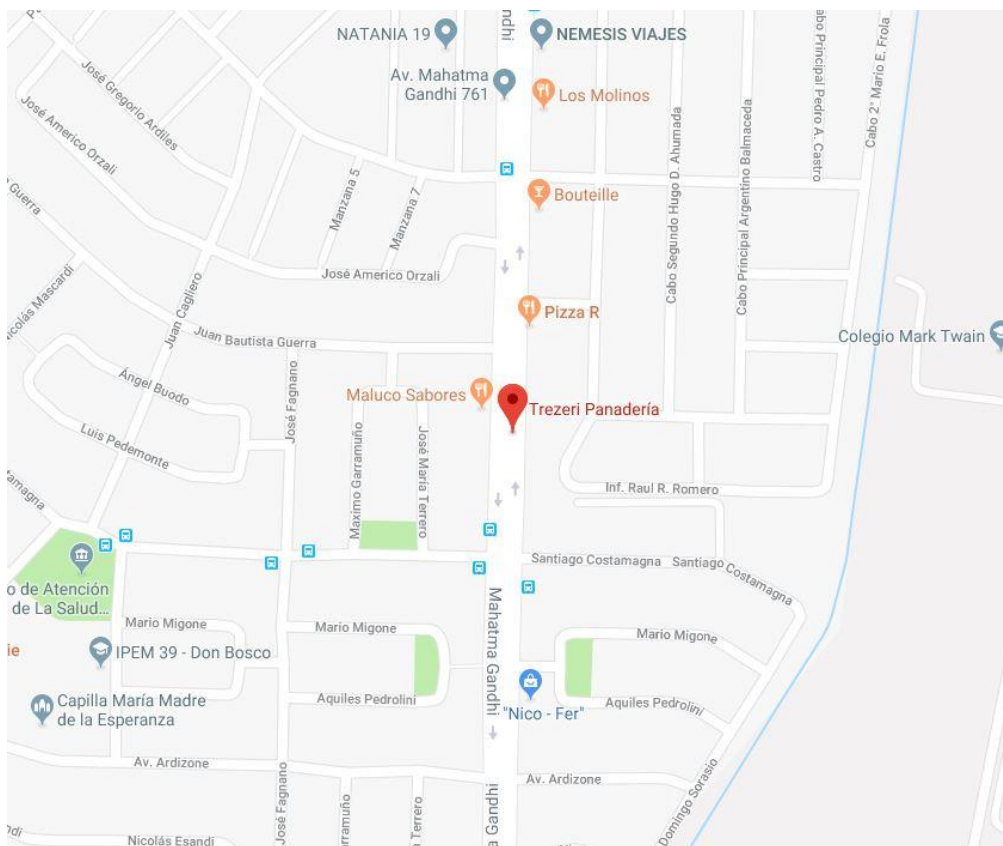


Imagen I



Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI

La idea de comenzar un negocio de panificación y pastelería, nació debido a observaciones que el actual dueño realizó caminando la zona, conociendo los locales y rubros abarcados por la misma. Los resultados arrojaron la ausencia de comercios del rubro panificación y/o pastelería para abastecer la demanda del barrio Parque Don Bosco y sectores aledaños, ya que es una zona geográfica que está en plena expansión y radicación de viviendas.

Paso siguiente, el señor Sarrafian decidió adentrarse en el conocimiento del rubro a través de diferentes capacitaciones, como por ejemplo cursos de panificación y pastelería, y mientras tanto solicitó créditos bancarios que, sumado a sus ahorros personales, le permitieron iniciar su negocio.

Comenzó ofreciendo sólo productos de panificación en el año 2011, y en 2013 agrandó el área de producción para así poder lograr diferencias de calidad en sus productos. Así mismo, años más tarde, en 2015 amplió el salón de ventas para continuar con su expectativa de crecimiento y de consolidar la marca.

De acuerdo a la clasificación otorgada por La Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción del Gobierno de la Nación Argentina, Panadería Trezeri entra en la categoría “Pequeña”, debido a que en su planta de personal cuenta con 16 empleados, 15 en relación de dependencia y 1 mediante el plan social del gobierno denominado “PILA”, los mismos están encuadrados en dos gremios, el Sindicato de Panaderos y el de Pasteleros.

Además, cuenta con asesoramiento externo en Contabilidad, Recursos Humanos, Higiene y Seguridad, Bromatología y Diseño y Marketing.

1.2 Situación problemática

Se realizó una primera entrevista con el señor Sarrafian, propietario de Panadería Trezeri, quien manifestó que es él quien realiza los procesos informales vinculados a los Recursos Humanos, y que no se siente preparado para efectuar correctamente los mismos,



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

debido a que no posee los conocimientos ni herramientas necesarias. Además, sostuvo que desearía seguir un procedimiento formal que se adapte a sus necesidades, para facilitar dicha tarea, que en la actualidad sumada a toda la responsabilidad que maneja, se torna compleja. Esto genera una serie de resultados indeseados que conllevan a que, por ejemplo, no se contrate a los mejores candidatos y que tenga una alta rotación en determinados puestos, porque desde un principio la búsqueda está mal planteada.

La problemática que motivó la realización de este Proyecto de Grado, es una carencia de procesos formales para los Subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos, esto afecta a todos los integrantes de la organización debido a que conlleva a una deficiente gestión de los mismos en perjuicio de los objetivos organizacionales e individuales.

En este tipo de empresas pequeñas y divididas por áreas, es fundamental que todos aporten para generar un buen clima laboral y cumplir con los objetivos planteados. De no ser de esta manera, sucede como en Panadería Trezeri, donde se generan conflictos interpersonales por diferentes causales como por ejemplo, empleados con falta de compromiso, no dispuestos a trabajar en equipo, que no saben realizar sus tareas y no quieren aprender, que les cuesta seguir órdenes, entre otros, que en definitiva dificultan el desarrollo del trabajo normal.

Por cuanto, es necesario generar cierto ordenamiento en lo referido a la Administración, puntualmente en lo que respecta a la Gestión de los Recursos Humanos. Con respecto a los procesos escritos, se deberían establecer Descripciones y Especificaciones de Puestos y procedimientos de Reclutamiento, Selección e Inducción.

La realidad que vive la organización actualmente demuestra que, si bien está creciendo, la inexistente Gestión de Recursos Humanos es un punto que le está jugando en contra, por lo tanto, deben realizar algunos ajustes al respecto para poder lograr una ventaja competitiva que ayude al fortalecimiento y crecimiento de Panadería Trezeri, proyectándose así al mediano y largo plazo.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

1.3 Justificación

La finalidad del Proyecto de Grado será la sensibilización, concientización y el aporte de propuestas para el logro de una mejor Gestión de los Recursos Humanos en Panadería Trezeri, específicamente en los procesos de los Subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos.

Panadería Trezeri es una PyME, y como se percibe en la actualidad por diferentes circunstancias, éstas desarrollan cierta resistencia hacia la actualización o incorporación de nuevas maneras de gestionar su empresa, y en particular a los Recursos Humanos, actitud que sí se visualiza en grandes organizaciones. Es claro que, las PyMEs tienen diferentes características y necesidades debido en parte a su tamaño, pero al igual que las grandes empresas, para crecer y alcanzar los objetivos organizacionales necesita que el personal contratado genere una ventaja competitiva que garantice la mejora continua, la supervivencia y en este caso, apueste también al crecimiento como visión estratégica.

La finalidad personal que nos lleva a realizar este trabajo es, ampliar y aplicar los conocimientos y herramientas aprendidas a lo largo de la carrera ya que, de esta manera estaríamos realizando nuestro primer trabajo profesional.

Creemos firmemente que este proyecto contribuirá a la organización como una herramienta que promueva un crecimiento más ordenado, y en post de una gestión de su personal acorde al negocio; además nos aportará experiencia profesional como futuras Licenciadas en Recursos Humanos. Será un crecimiento profesional y personal, teniendo en cuenta que, en primer lugar, la Gestión de los Recursos Humanos en las PyMEs, es un campo de estudio poco trabajado en las bibliografías tradicionales de esta carrera, y en segundo lugar, alcanzar el deseado título de grado.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

1.4 Objetivos (General y Específicos)

Este trabajo permitirá establecer la viabilidad de la incorporación de los procesos de Previsión y Provisión en Panadería Trezeri. Por tratarse de una PyME en crecimiento y con una visión futurista, es necesaria una Gestión de los Recursos Humanos eficaz y eficiente, para que estos puedan acompañar a dicho desarrollo.

Objetivo general

Proponer acciones que permitan una adecuada Gestión de los Recursos Humanos en lo referido a los procedimientos correspondientes a los Subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos en Panadería Trezeri.

Objetivos específicos

1. Proponer las planillas de “Descripción y Especificación de Puestos” actuales de la empresa, a través de un análisis de los mismos y una correcta Planeación de Recursos Humanos.
2. Formalizar procedimientos para el Reclutamiento, Selección e Inducción a los puestos de trabajo.
3. Sensibilizar y concientizar al dueño de Panadería Trezeri sobre la importancia de una buena Gestión de los Recursos Humanos, en los procesos especificados en el objetivo general, a través de la entrega del Proyecto de intervención finalizado y la ejecución de un Plan de Acción a proponer, para que él mismo entienda la importancia de dicha Gestión.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Administración y Gestión de Recursos Humanos

“El valor del capital humano de la organización determina el grado de éxito de esta”.
(Werther-Davis, 2008, p. 9)

Administrar personas significa relacionarse con individuos que integran organizaciones y gestionar los demás recursos con éstos.

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formada por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella.” (Chiavenato, 2000, p.7)

Las organizaciones están compuestas por diferentes recursos que son necesarios para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Son servicios o bienes que se utilizan para el desarrollo de las tareas laborales y pueden clasificarse, según los autores Robbins y Coulter en cinco categorías:

- Recursos Físicos o materiales: representan el conjunto de espacios físicos, máquinas, equipos, instalaciones, materias primas, tecnología de producción y materiales.
- Recursos Financieros: compuestos por capital, flujo de dinero, créditos, ingresos, financiación e inversiones.
- Recursos Humanos: son las personas que integran la organización, en cualquier nivel jerárquico o realizando todo tipo de tarea. Es el único recurso vivo de la empresa y decide el manejo de los demás. Aportan sus habilidades, actitudes, conocimientos y demás para el logro de los objetivos.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Recursos Mercadológicos: es el conjunto de tareas que se realizan para captar, atraer y mantener clientes, consumidores y/o usuarios.
- Recursos Administrativos: constituye los medios con los cuales se planean, dirigen, controlan y organizan las actividades empresariales (toma de decisiones, distribución de información, etc.).

Dado que los recursos humanos son los únicos vivos de la organización, responsables del manejo de los demás y capaces de establecer una ventaja competitiva, es de mucha importancia su investigación y administración. De hecho, la mayoría de las empresas actuales, salvo las pequeñas, cuentan con un Departamento de Recursos Humanos.

El propósito de la Administración de los Recursos Humanos es “el mejoramiento de las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social.” (Werther-Davis, 2008, p.9)

Objetivos de las Administración de Recursos Humanos:

- Corporativos: contribuir al éxito de la organización, incidiendo en la estrategia corporativa para el uso eficiente del talento humano logrando mejores resultados financieros, contribuyendo a los valores organizacionales y la cultura de la empresa. Esta administración no tiene una única función en sí, si no que apoya la labor de los dirigentes de toda la organización.
- Funcionales: ajustarse a las necesidades de la organización para evitar desperdicios de recursos de cualquier tipo.
- Sociales: reducir al máximo las tensiones sociales o demandas negativas de la sociedad para con la empresa y lograr que la misma lleve a cabo su actividad ética y responsablemente.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Personales: alinear los objetivos personales de cada empleado con los de la organización para que estos contribuyan favorablemente a la productividad de la empresa y disminuir la rotación.

Las actividades de dicha administración (Imagen II), se basan en proporcionar fuerza de trabajo adecuada, retenerla, motivarla y lograr que sea efectiva y eficiente en el desarrollo de su labor para el posterior logro de los objetivos organizacionales.

Es fundamental contar con una correcta Administración y Gestión de los Recursos Humanos, para orientar el comportamiento de las personas hacia el logro de los objetivos dispuestos por la dirección, marcando una diferencia con los competidores, para así conseguir una ventaja competitiva difícil de imitar, ésta se produce a través de las personas y le asegurará la permanencia y crecimiento en el mercado. Como así también, si no se cuenta con esta apropiada Administración y los Recursos Humanos no colaboran, es inevitable la involución de la organización estableciendo un riesgo de su lugar en el mercado.

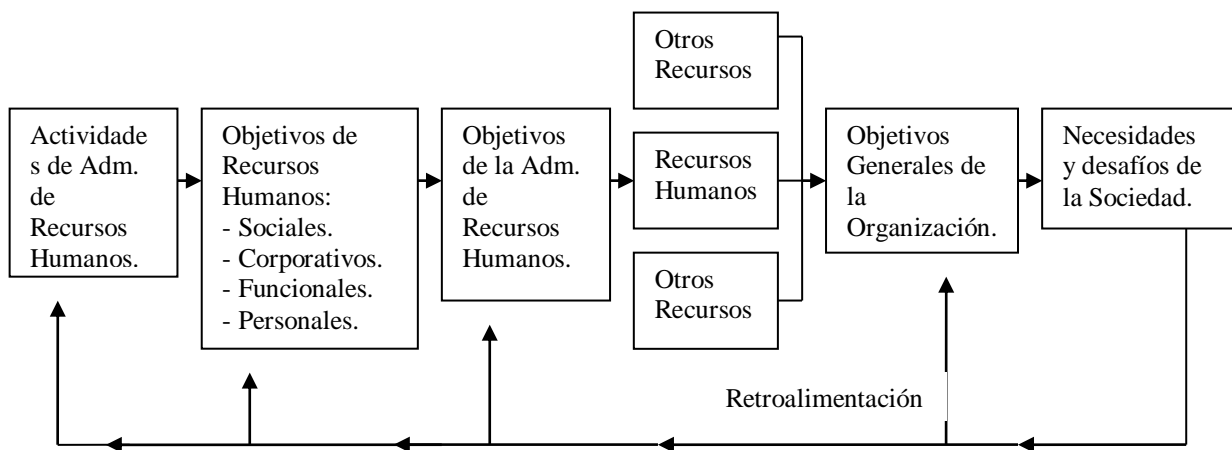


Imagen II (Werther-Davis; 2008; p.12)

La Administración o Gestión de Recursos Humanos es un sistema inmerso en uno mayor, que es la organización y que a su vez es parte de un sistema superior que es la sociedad; de la cual recibe aportes que modifican su actividad (Imagen II). Esto es así

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

porque todas sus actividades mantienen relación entre si y en conjunto logran el objetivo propuesto. Está compuesto por Subsistemas, como se observa en la Imagen III, que también son influidos entre sí:

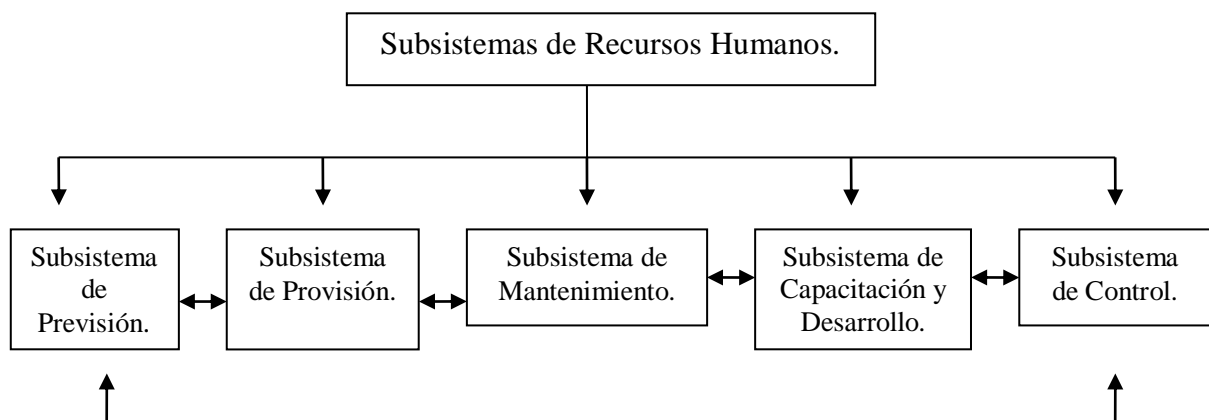


Imagen III

El presente proyecto se basa en el estudio de los Subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos.

2.2 Subsistema de Previsión

2.2.1 Planeación de Recursos Humanos

“La planeación de Recursos Humanos es el proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y tipo correcto de empleados, en los lugares adecuados y en el momento oportuno, los cuales tienen la capacidad de desempeñar las tareas asignadas de manera eficiente y eficaz.” (Robbins-Coulter, 2005, p.285).

Según el libro de los autores Robbins y Coulter, la Planeación de Recursos Humanos, se divide en dos etapas.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

1. Evaluación actual: comienza con la revisión de las condiciones del personal existente, que por lo general se realizan mediante un *Inventario de Recursos Humanos*. Éste documento contiene información sobre los nombres de los empleados, nivel de escolaridad, capacitaciones, empleos anteriores, idiomas, capacidades especiales, etc. Por otra parte, dentro de esta evaluación se encuentra el *Análisis de puestos*, que define los empleos y los comportamientos necesarios para llevarlos a cabo. Ésta información puede extraerse a través de la observación científica, cuestionarios y/o entrevistas. Con los datos obtenidos de dicho análisis los gerentes, encargados o dueños, pueden revisar o realizar las *Descripciones y Especificaciones del Puesto*; las primeras contienen por escrito la declaración de lo que realiza un empleado, cómo y por qué; por el contrario, las segundas abarcan las calificaciones mínimas que las personas deben poseer para desarrollar con éxito las tareas de un puesto determinado.
2. Satisfacción de las necesidades futuras de Recursos Humanos: los objetivos y estrategias de las organizaciones determinan las necesidades futuras de recursos humanos. Ésta surge de la demanda de productos, servicios o calificaciones especiales.

Al evaluar éstas dos etapas, los encargados de planificación pueden determinar la escasez o el exceso de Recursos Humanos, tanto en cantidad como en tipo, y establecer cuales son las áreas afectadas.

2.2.2 Análisis de Puestos

“La información sobre los puestos se obtiene a través de un proceso denominado *Análisis de Puestos*, en el cual la información sobre diferentes trabajos se obtiene de manera sistemática, se evalúa y se organiza.” (Werther-Davis; 2008; p. 91)



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Werther y Davis plasman gráficamente el proceso de Análisis de Puestos (Imagen IV) y establecen la relevancia de la realización del mismo para:

- Compensar de manera equitativa a los empleados.
- Ubicar al personal en puestos adecuados.
- Determinar el nivel de desempeño real.
- Crear planes de capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados para las vacantes que surjan.
- Planificar las necesidades de capacitación.
- Propiciar condiciones que ayuden a mejorar el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que el entorno afecta el desempeño.
- Eliminar requisitos y demandas innecesarias.
- Conocer y evaluar las necesidades reales de Recursos Humanos.

La información del análisis de puestos se plasma en un cuestionario que contiene la identificación del puesto, deberes y responsabilidades, aptitudes intelectuales, aptitudes físicas, experiencia, condiciones del ámbito laboral, condiciones sanitarias y de seguridad, parámetros de desempeño y comentarios finales. La misma se puede obtener por medio de:

- Entrevistas: es uno de los métodos más efectivos, aunque costoso y lento. Por lo general el analista se lo aplica a un grupo de trabajadores y luego constata la información con el supervisor.
- Grupos de expertos: son opiniones que se rescatan de un grupo de expertos del puesto a analizar. Es costoso y de lenta ejecución, pero obtiene información confiable.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Cuestionarios por medios electrónicos: es rápido y menos costoso. Se distribuye por correo electrónico un cuestionario con preguntas. La veracidad de la información que se obtiene es inferior a la de otros métodos.
- Bitácora de empleados: consiste en un diario en donde cada empleado completa sus actividades habituales en determinada cantidad de horas previamente establecidas. Puede resultar también lento y costoso.
- Observación: es lenta, costosa y poco precisa cuando es aplicada en grandes poblaciones. Cuando el trabajo es manual y repetitivo puede generar resultados positivos.
- Combinaciones: como cada método tiene sus ventajas y desventajas, lo ideal es que los analistas realicen mixturas entre los mismos.

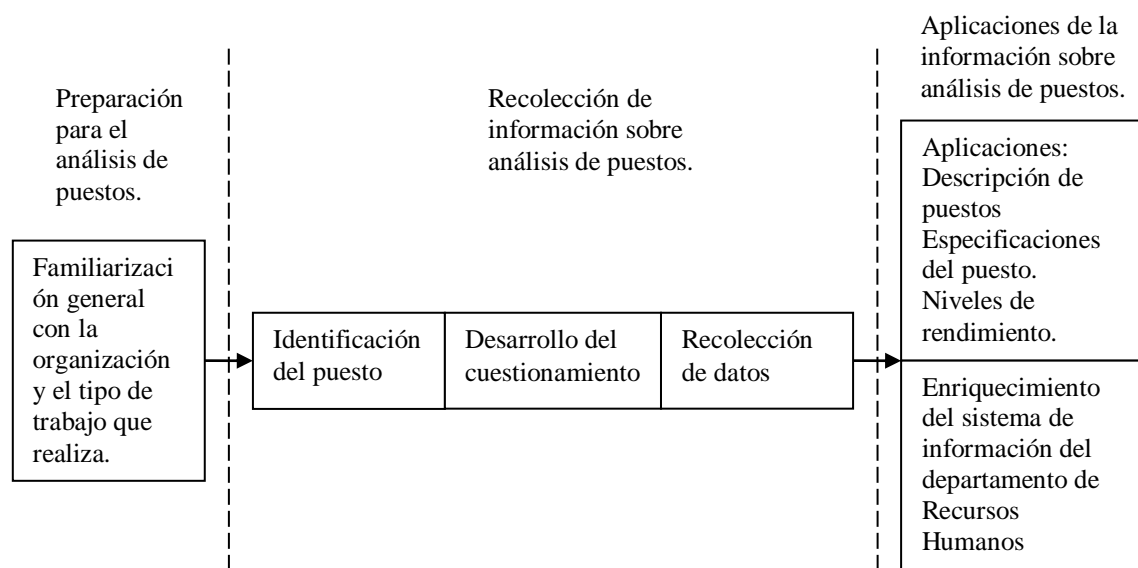


Imagen IV (Werther-Davis; 2008; p.99)

“Una *Descripción de Puestos* consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, las condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto determinado.” (Werther-Davis; 2008; p. 99)



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Según los aportes de los autores Werther y Davis, se identifican los siguientes elementos básicos para realizar una Descripción de Puestos:

- Código: es la identificación numérica del puesto, dada por lo general en grandes empresas.
- Fecha: día que se realizó la descripción.
- Identificación de la persona que describió el puesto: es necesaria para determinar el desempeño del trabajador.
- Resumen del puesto y sus responsabilidades: es el conjunto de actividades y responsabilidades descritas en términos de acciones específicas.
- Condiciones de trabajo: circunstancias y condiciones en las cuales se realiza el trabajo.
- Aprobaciones: consentimiento de las personas que realizaron la descripción. Esto es de vital importancia para que la información sea confiable.

“La *Especificación de Puestos* hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo; constituye un inventario de las características humanas que debe poseer el individuo que va a desempeñar la labor.” (Werther-Davis; 2008; p. 102)

Los requisitos que se hayan en este documento son: educación formal, experiencia, capacitación y habilidad para enfrentar demandas físicas y/o mentales.

En la práctica no se realizan documentos por separado o independientes, si no que se establece uno que contenga la descripción de las labores junto, con las especificaciones que debe poseer el empleado. También hay que tener que en cuenta lo que expresa Alles (2001), que por un lado se tiene el perfil requerido para el puesto por la empresa, y por



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

otro, el que el mercado nos puede brindar, es improbable que coincidan completamente. Por lo tanto, hay que definir antes cuál es la diferencia mínima aceptable.

2.3 Subsistema de Provisión

2.3.1 Reclutamiento

El Reclutamiento es el primer proceso del Subsistema de Provisión y representa el “Conjunto de procedimientos orientados atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para que reciba el ofrecimiento de empleo.” (Alles; 2001; p. 175).

Es un conjunto de técnicas destinadas a atraer a los mejores candidatos, y en donde también éstos intentan atraer a las empresas para ser considerados.

La razón por la cual se comienza un proceso de Reclutamiento, es debido a que se genera una vacante laboral en la empresa, ya sea por un nuevo puesto, aumento de la producción, porque culmina la relación laboral con algún trabajador y/u otra razón. Este puesto laboral a ocupar debe ser analizado para así poder pactar los criterios de búsqueda que va a tener que cumplir la persona que logre conseguir el trabajo. Para esto, y como explicamos anteriormente, se define la Descripción y Especificación del puesto, herramientas que nos brindaran la información deseada que necesitamos para realizar la búsqueda de manera eficiente.

Junto con las Descripciones y Especificaciones, lo que queda es comenzar con el proceso de Reclutamiento en sí. Para este inicio, lo primero a definir es como se realizará dicha búsqueda, dado que la misma puede ser mediante:

Reclutamiento interno: darle la oportunidad a un colaborador que ya trabaja en la empresa, que quiera cubrir la vacante y que además cumpla con los requisitos.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Ventajas: Se promueve la promoción laboral incentivando así a los empleados y brindándoles estabilidad. Además de que el proceso es más acotado por ende menos costoso.
- Desventajas: puede que los candidatos a cubrir el puesto sean escasos.

Reclutamiento externo: contratar a una persona que no forma parte de la empresa actualmente.

- Ventajas: se consigue gente nueva que está motivada y puede cumplir con los requisitos específicos que se solicitan para cubrir la vacante.
- Desventajas: el proceso es largo, costoso y requiere tiempo de adaptación.

Las fuentes de información de los posibles candidatos pueden ser extraídas interna o externamente:

1. Fuentes internas: Algunas empresas utilizan la Solicitud de Empleo que es una herramienta manejada al comienzo de este proceso y que reúne la información importante sobre el postulante; otras usan el Curriculum Vitae (CV), concepto latino que significa *carrera de la vida*, específicamente es un “Documento que brinda información del candidato a un empleo, acerca de características propias como: nombre, edad, experiencia en el trabajo, escolaridad y referencias.” (Rojas; 2010; p. 232). Y algunas empresas ambas herramientas.
2. Fuentes externas: información de los candidatos que se encuentra fuera de la organización, tales como:
 - Anuncios publicitarios: llegan a los candidatos a través de medios masivos de comunicación como, por ejemplo: periódicos, radio, televisión, volantes, portal de internet, etc. Ésta es una estrategia más para atraer candidatos de la población a donde se quiere llegar y requiere de mucha atención porque representa la imagen de la empresa; además es un filtro para las personas que buscan trabajo. Para comenzar a armar lo que se va a publicar se debe definir dos interrogantes básicos:

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- ¿A quién va a estar dirigido el anuncio?
- ¿Dónde se va a publicar?

Estos son dos factores claves para poder avanzar en la construcción de la publicación, por la cual se quiere fomentar la oferta laboral. También se deben pactar criterios que determinen las características del formato del mismo. Estos son:

- Determinar si el anuncio va a ser publicado de forma anónima o se va a identificar la empresa.
- Cuanto presupuesto se maneja.
- El tiempo que va a estar publicado.
- La información que va a contener (responsabilidades del puesto buscado, lugar de trabajo, requisitos excluyentes y no excluyentes como por ejemplo edad, experiencia, conocimientos, etc.).
- Lo que se ofrece al ocupar el puesto (beneficios, salarios, desarrollo de carrera, refrigerios y demás).
- Definir tipo de letra y si va a tener algún color.
- Indicaciones finales: donde enviar el CV, tiempo máximo y referencias.
- Instituciones educativas: hacen referencia a las universidades que brindan facilidades de contratación a los estudiantes o sociedad en general, a través de sus bolsas de trabajo. Muchas empresas recurren a las universidades para conseguir candidatos. Generalmente los interesados llenan una solicitud o dejan su Curriculum vitae, y cuando la empresa necesita personal accede a esta información.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI

- Agencias de empleo: son organizaciones que proporcionan ayuda a las empresas que buscan candidatos, y orientan a profesionales en donde pueden encontrar trabajo. Estas agencias pueden ser públicas (brindadas por el estado) o privadas. En Córdoba la *Secretaría de equidad y promoción del empleo*, ofrece distintos programas laborales para facilitar la inserción laboral y contratación de personal (Plan Primer Paso, PILA, PIP, etc.)
- Sindicatos del rubro: donde se puede buscar información de trabajadores como así también, los expertos del rubro buscar una empresa.
- Internet: es una fuente rápida de reclutamiento y muy amplia también. Las páginas Web tienen una extensa base de datos, que se va a ir acotando para la empresa que pone un anuncio, según los requerimientos que haya delimitado en la oferta laboral.

El proceso de reclutamiento es muy importante, si la empresa quiere incorporar al mejor candidato debe realizar este procedimiento de la manera más eficiente posible, como así también es fundamental contar con la persona correcta para llevarlo a cabo.

Un buen reclutador es capaz de definir los filtros necesarios, de desechar las postulaciones que no encajan con el perfil y de detectar los posibles candidatos que merecen pasar al siguiente proceso, el de Selección.

2.3.2 Selección

“La selección de personal es un compendio de planificación, análisis y métodos dirigidos a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto dentro de la organización.” (García Noya – Hierro – Jiménez Bozal; 1997; p. 54).

La autora Alles (2005) propone un modelo de proceso de Selección sosteniendo que para que tenga éxito es necesario que sea pequeño, pero alcance a cubrir con las necesidades de la organización. Para esto es fundamental: no contratar a personas

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

equivocadas, incorporar a la indicada y evitar contar con muchas respuestas que no cubren las expectativas de las diferentes fuentes de información elegidas.

Este primer proceso de Selección expuesto, se llevaría a cabo si se contratara externamente a algún profesional que ejecute el procedimiento, como se observa en la Imagen V.

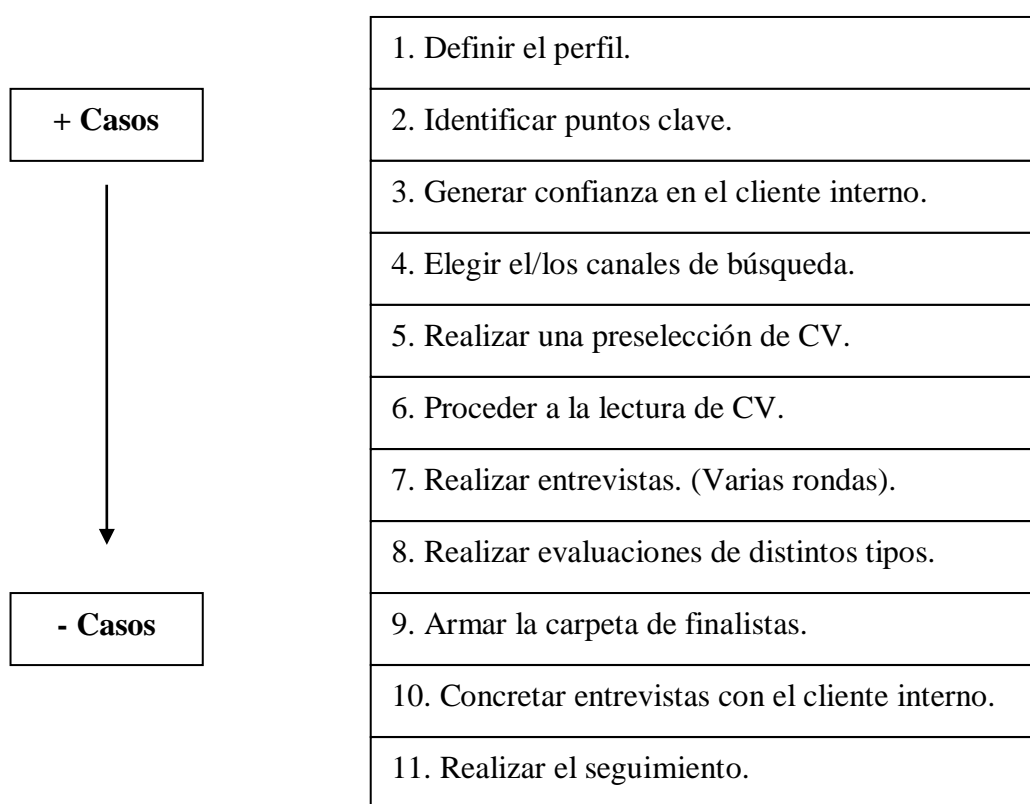


Imagen V (Alles; 2005; p.143).

Los autores Aquino, J. – Vola – Arecco- Aquino, G., por otra parte, proponen un proceso de Selección con reclutador interno, es decir, que quien lo lleva a cabo es parte de la empresa.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

1. Pedido de personal.

En este primer punto, se solicita personal debido a que se genera una vacante, que puede ser por un nuevo puesto de trabajo, o por alguno que quedo libre. Lo que se debe acordar entre el jefe del área y Recursos Humanos, son los requisitos que le van a solicitar a los aspirantes a ingresar a la organización, conformando así el perfil del puesto.

2. La búsqueda de personal.

La búsqueda de personal puede estar orientada entre distintas fuentes de reclutamiento. La primera y principal es la misma empresa, es decir, realizar una *búsqueda interna* entre los empleados que ya conforman la plantilla, que quieran postularse y que cumplan con los requisitos solicitados. Con esta fuente, se busca promover el progreso entre los colaboradores y la ventaja es que el proceso es más económico.

Otra forma, es un *inventario*, éste está conformado además de los empleados de la empresa, por una base de datos propios de personas que se han postulado alguna vez a alguna búsqueda pasada, o los que han alcanzado curriculum vitae a la organización espontáneamente.

También está la *búsqueda externa*, es decir, contratar a una persona que esté fuera de la empresa. Para atraer a estos candidatos, se debe publicar la oferta laboral por distintos medios.

Otra fuente de reclutamiento es un *banco de postulantes*, esto significa datos que pueden ser utilizados por varias consultoras o empresas.

Cazadores de cabezas (Head hunting): son consultoras que se ocupan de ofrecer el puesto a una persona determinada que pueda estar en funciones en alguna empresa del mercado (aún en la competencia), a un grupo de personas claramente definidas, es decir, con nombre y apellido o a las personas que ocupen determinados puestos en determinadas empresas. (Aquino, J-Vola-Arecco-Aquino, G; 1997; p. 61)



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

3. La entrevista inicial.

Esta entrevista es el primer filtro que se realiza entre los candidatos. Se analiza quien pasa o no, según los requisitos fijados en el primer paso. Se buscan a los aspirantes que más se acerquen a las características deseadas; si fuesen muchos, podrían elevarse las exigencias.

4. La entrevista técnica.

En esta entrevista se analiza y evalúan los conocimientos técnicos y aptitudes del aspirante. Se tocan temas de gran importancia, como la remuneración, las expectativas a futuro del colaborador y también comentarle sobre la empresa y puesto de trabajo que ocuparía, si logra conseguir la candidatura.

5. Las pruebas de selección.

Se deben realizar distintos exámenes para ampliar la información que venimos recolectando.

Estos diversos exámenes o pruebas pueden dividirse, según Alles (2001) en:

- Exámenes psicotécnicos: en estos están englobados diferentes tipos de test, realizados por lo general por psicólogos. La elección de esta técnica depende del puesto a cubrir y sus requisitos, es decir, si amerita un análisis así y las capacidades de la empresa para por llevarlo a cabo.
- Evaluaciones psicológicas de administración individual o grupal: son de carácter informativo, por ende, no se eliminan candidatos tras el resultado de las mismas, a no ser que el candidato presente alguna patología, anomalía o desviación fuera de la media normal. Con ésta se puede concebir las características personales del candidato, que se relacionen con los requisitos del puesto a cubrir, es decir, como se va a adaptar al mismo. Se investigan con

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI

diferentes técnicas y test, tres aspectos básicos, los personales, intelectuales y sociales laborales. Éstas incluyen pasos como entrevistas psicológicas, test psicométricos y proyectivos, los últimos divididos en gráficos y verbales.

- Evaluaciones de potencial: éstas por lo general, se utilizan para descubrir aspectos de la persona que aún no han terminado de desarrollarse. Son utilizables también en etapas de desvinculación de empleados. Hay que tener en cuenta que, por potencial en este caso, se refiere a todo lo que se espera que pueda brindar una persona.
- Exámenes médicos: de fundamental importancia para evitar riesgos, que pueden derivar a problemas legales y de costos, al incorporar a un empleado con alguna patología ya preexistente. Éstos influyen de manera directa en la Selección. En caso de encontrar alguna anomalía en los mismos, debe ser informado por la Institución Médica, tanto el aspirante como el empleador.
- Informes ambientales/ocupacionales: en este punto lo que se investiga son antecedentes laborales, y referencias de puestos de trabajo anteriores del aspirante, que ayudan a ratificar la información que el mismo brindó.
- Assessment - Métodos de casos: éstas rinden cuando son aplicadas en jóvenes que pueden o no ser profesionales. Buscan demostrar destrezas técnicas y conocimientos, que posean los aspirantes puestos en práctica. Para esto, se realizan pruebas situacionales, que son test que le brindan situaciones de la vida cotidiana, sean reales o ficticias, a los candidatos y lo que se analiza es la forma en que estos resuelven los conflictos que se generan en las mismas.
- Pruebas técnicas: éstas se deben aplicar según la posición que el aspirante va a cubrir en la organización. Se pueden utilizar tales como, exámenes escritos, a libro abierto, domiciliarios, entrevistas, hasta evaluaciones de idioma, etc. Generalmente se aplican en puestos operativos, y rutinarios.

6. La decisión.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Con toda la información obtenida en los pasos anteriores, se elige el candidato que se adapta de mejor manera a la búsqueda deseada. La elección debe ser tomada de manera objetiva.

7. La notificación.

En este punto se le avisa al candidato seleccionado su incorporación, fijando la fecha de ingreso a la organización. También por otro lado, se le debe comunicar a los que no fueron elegidos la decisión para no mantener la expectativa.

8. El ingreso.

Se realiza todos los trámites legales necesarios por el ingreso del nuevo colaborador.

9. La inducción.

Se busca que el nuevo empleado se pueda integrar de manera satisfactoria a la empresa, para esto se le brinda toda la información posible, ya sea de las políticas de la organización, como así también lo relacionado a su puesto de trabajo.

10. El seguimiento.

En este punto se busca que después de los primeros meses, donde el nuevo empleado atraviesa el período de prueba, se pueda realizar una reunión, con su jefe incluido para evaluar su trabajo y comparar con lo que la organización deseaba del mismo.

Dos de los pasos de los procesos de selección expuestos, incluyen *entrevistas*, las mismas representan el contacto más cercano con el candidato y es la herramienta más utilizada y eficaz, por lo que es muy importante saber cómo debe llevarse a cabo.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

“Entrevista Laboral: consiste en una conversación formal o informal con el candidato mediante la cual se busca evaluar ciertas condiciones que posee el mismo. Es un proceso de comunicación directa entre el entrevistador y el entrevistado.” (Rosenberg; 1999; p. 69)

Entrevistador: es la persona que va a llevar a cabo el control del proceso de la entrevista en sí. Será quien realice las preguntas, conteste las dudas del candidato y también a su vez, con sus conocimientos y habilidades buscará analizar la información que el entrevistado le va a ofrecer en el encuentro.

Alles (2005) propuso ciertos consejos para quienes desarrollan esta tarea:

- Hablar poco y escuchar mucho.
- Realizar una pregunta a la vez.
- Tomar nota de lo conversado en la entrevista, como así también de las actitudes y lenguaje corporal del candidato.
- Evitar situaciones que puedan distraerlos, como por ejemplo, llamadas por teléfono, personas esperando por ser atendidas con él, etc.
- Evitar proyectar en el candidato posiciones o experiencias personales.
- Y, por último, establecer relaciones entre el candidato y el perfil requerido, concentrarse en el lenguaje corporal, volver a verificar el CV y analizar las diferencias del candidato al momento de iniciar la entrevista con el final de la misma.

Entrevistado: es la persona que está interesado en la vacante laboral que la empresa busca cubrir. Deberá responder todo lo que le pregunten y así demostrar que con sus conocimientos y dotes, es la persona ideal para cubrir el puesto.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Proceso de la entrevista: Todos estos encuentros con los posibles candidatos deben llevar una serie de pasos a seguir. Previamente se realiza un análisis para elegir a los candidatos que van a acceder a la misma.

Se comienza a preparar la entrevista, cuando se pre-selecciona los candidatos postulados. Es decir, que primero se debe realizar una lectura profunda de los CV o Solicitud de Empleo y aplicar un filtro de los perfiles que se asemejan al deseado. En esta primera etapa se debería lograr separar los CV que, si cumplen con el perfil, que no cumplen y dudosos. Para poder realizar esta división es necesario que al establecer el perfil del puesto requerido, se establezcan los requisitos excluyentes y no del puesto. Por ejemplo: sexo, edad, experiencia, estudios, etc. Aunque hay que tener en cuenta que requerimientos como el sexo o la edad pueden ser hoy en día considerados como discriminatorios.

También para hacer el primer descarte se debe prestar cierta atención a la coherencia de la historia laboral, quizás a simple vista el candidato aparenta cumplir con el requisito de experiencia, pero al leerlo detalladamente no tiene lógica el tiempo, la edad y otros factores. Es decir, que se requiere leer entre líneas. Para realizar este análisis coherente la autora Alles (1999) propone el siguiente proceso:

- Observar que la experiencia que el candidato dice tener, es similar a la que se requiere para cubrir el puesto.
- Analizar la cronología de los hechos.
- Estudiar la movilidad y rotación laboral, buscando definir las posibles causas.
- Realizar lectura interpretativa de todos los pasos y definir la lista de candidatos que avanzaran a la fase de las entrevistas.

Paso siguiente, se planifica el desarrollo de la entrevista. De acuerdo a lo que se busca, se debe elegir tipo de entrevista a utilizar y por ende que preguntas se realizaran, el tiempo necesario para desarrollar la misma y el lugar en donde se va a llevar a cabo. Es



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

importante que quien realiza la entrevista conozca a los postulantes y estudie sus historias para que la misma sirva y ayude a la elección.

Se concreta la entrevista con los candidatos y se desarrolla teniendo en cuenta que, al momento del encuentro pueden surgir cosas no previstas, pero se intenta seguir lo planificado. Alles (2005) propone un proceso a seguir para que la entrevista se desarrolle exitosamente:

1. Antes de la entrevista: releer el CV y planificar las preguntas que se van a realizar en base a dicho documento y al perfil y descripción del puesto.
2. Durante la entrevista: presentarse y amablemente explicar cómo se va a desarrollar la misma. Tomar nota, escuchar y dar espacio a que el candidato hable y se exprese. Y, por último, explicar cómo seguirá el proceso luego de dicho encuentro.
3. Después de la entrevista: Analizar los datos que arroja la entrevista inmediatamente después de la misma, y completar los informes o formularios que se solicitan.

Es de extrema importancia dedicarle el tiempo y atención necesaria a la entrevista, ya que es una de las herramientas más eficientes para elegir al candidato ideal y el contacto más cercano que se va a lograr con el aspirante. Justamente para poder conseguir que esa cercanía sea lograda, es necesario que el entrevistador cree un ambiente cálido y de confianza, dando lugar al entrevistado a hablar y expresarse, explicando detalladamente las propuestas y propósitos de la búsqueda.

Tipos de entrevista:

- Telefónica: no es la más utilizada, pero por lo general, su objetivo es comprobar ciertos datos para así dar el consentimiento para pasar a una entrevista personal.
- Individual: donde sólo está el candidato con el entrevistador.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Grupal: donde hay un grupo de candidatos entrevistados al mismo tiempo por un entrevistador.

Y entre éstas existen los siguientes tipos:

- Estructurada: donde está todo planificado por medio de preguntas que hay que seguir.
- Libre: su estilo es espontáneo y es una conversación donde van a ir surgiendo temas del interés y preguntas en el momento.
- Mixta: es una mezcla entre las dos anteriores, por un lado, hay preguntas que ya están previstas y por otro lado, están abiertos a que surjan consultas en ese momento de acuerdo a lo que se va hablando.
- Por competencias: cuentan con preguntas diseñadas para medir su capacidad para manejar el trabajo y situaciones específicas.

Tipos de preguntas para las entrevistas.

“La manera de preguntar puede afectar muchas veces las respuestas que se reciban.”
(Alles; 2005; p. 150)

“El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar.” (Alles; 2005; p. 151)

- Preguntas abiertas: son en la que el entrevistado se puede explayar y tiene libertad total para expresarse.
- Preguntas cerradas: se responden sin explicación, generalmente con un sí o un no.
- Preguntas hipotéticas: “¿Qué harías si...?” Para evaluar reacciones sobre cómo resolver ciertas situaciones.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Preguntas técnicas: están específicamente relacionadas con el área y puesto de trabajo que se ofrece.
- Preguntas generales: para conocer más los intereses del entrevistado.

Los primeros minutos de la entrevista son de extrema importancia, en donde el entrevistador debe *crear el clima*, es decir, relajar el ambiente para que el curso de la misma sea ameno. Alles (2005) recomienda iniciar la entrevista con preguntas como:

- ¿Le costó trabajo llegar hasta acá?
- ¿Encontró donde dejar el coche?
- ¿Cómo estaba el tránsito?
- ¡Que calor hace, que frío que hace, como llueve, etc.!

Si no se utiliza un cuestionario o ficha de información para que el candidato rellene, Alles (2005) recomienda las siguientes preguntas para comenzar a obtener más información del candidato:

- ¿Vive con sus padres?, ¿A que se dedican los mismos?
- ¿Su esposa o conviviente trabaja? Describa la relación con sus hijos y familia.
¿Cómo se arregla con la atención y cuidado de los niños mientras trabaja?
- ¿Tiene licencia de conducir vigente?

Para comenzar a evaluar la formación general del individuo y nivel de educación, Alles (1999) propone:

- ¿A qué universidad asistió? ¿A qué se debió su elección de institución y carrera?
¿Cuánto tiempo le llevó cursar la carrera y rendir?
- ¿Cómo financió su carrera? ¿Tuvo ayuda de sus padres?



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Si abandonó, ¿Por qué?
- ¿Tiene previsto estudiar otra carrera, especializarse o realizar algún posgrado?
- ¿Cuáles son sus objetivos profesionales a futuro?
- ¿Lee libros? ¿Cuál fue el último que leyó?
- ¿Trabajó mientras estudiaba? Describa dichos empleos.
- ¿Es autoexigente en su trabajo? ¿Cómo se da cuenta si realiza un buen trabajo?
¿Cómo lidia con un error o frustración?
- ¿Qué significa para usted la palabra éxito? ¿Y fracaso?
- Cuénteme sobre su actual o último empleo.
- ¿Cuáles fueron los proyectos más importantes en lo que ha trabajado en este último empleo?
- ¿Qué piensa su actual o últimos jefes sobre usted?
- ¿Cuánta carga horaria le requiere su trabajo?
- ¿Cuáles son los aspectos más difíciles de su actual o último empleo?
- ¿Cuáles son los factores básicos que lo motivan a trabajar?
- (Si posee poca experiencia en el puesto solicitado) ¿Cómo cree usted que podrá llevar a cabo las actividades que le requiere el puesto buscado?
- ¿Por qué desea cambiar de trabajo?
- ¿Cómo consiguió e inicio su último o actual trabajo?
- Describa al mejor jefe que ha tenido.
- ¿En qué áreas se destaca más y en cuales menos?



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- ¿Recomendaría su último empleo a otra persona?
- ¿Su actual jefe o empresa sabe que usted está siendo entrevistado?
- ¿Por qué tuvo tantos empleos en tan poco tiempo? Esto podría indicar un alto índice de rotación, ¿Cómo podemos saber que usted no nos dejaría pronto?
- ¿Por qué estuvo tanto tiempo desempleado?
- ¿Alguna vez lo despidieron?
- ¿Alguna vez le pidieron la renuncia?
- ¿Cómo se relaciona con sus compañeros de trabajo?
- ¿Qué puede hacer usted por la empresa?
- ¿Alguna vez incumplió una orden o no completo su trabajo como se lo pedían?
- Si el candidato estuvo mucho tiempo trabajando para la misma compañía: ¿cuáles son las ventajas de permanecer en el mismo puesto mucho tiempo?
- ¿A qué se debió esta permanencia? ¿Comodidad o falta de iniciativa?

Preguntas sobre la adaptabilidad al puesto:

- ¿Qué sabe sobre nuestra compañía?
- ¿Piensa que tiene alguna ventaja sobre nosotros?
- ¿Qué es lo que más le interesa de nuestra empresa y de trabajar en ella?
- ¿Cómo se enteró de la vacante?
- ¿Cuáles son sus mejores cualidades para realizar este trabajo?
- ¿Se siente preparado para ocupar el puesto vacante?



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- ¿Por qué desea incorporarse a un puesto de este rubro?
- ¿Qué razones tenemos para contratarlo?
- ¿Si usted resulta ser el seleccionado, cuando podría empezar a trabajar?

Preguntas sobre la capacidad de trabajar en equipo:

- ¿Prefiere trabajar sólo o en equipo?
- ¿Con qué tipo de personas prefiere trabajar y con cuales no?
- ¿Qué es para usted trabajar en equipo?
- Cuénteme alguna experiencia donde le fue difícil trabajar en equipo.
- ¿Cómo es y fue la relación con sus superiores?

Preguntas sobre personalidad:

- ¿Se considera una persona inteligente?
- ¿Cree que es importante permanecer en el mismo empleo?
- ¿Le aburre hacer siempre lo mismo?
- ¿Qué tipo de personas le desagradan?
- ¿Cuáles son sus cualidades?
- ¿Cuáles son sus virtudes y defectos?
- ¿Cómo maneja el estrés?
- ¿Cree usted que es buen amigo, hijo y/o padre/madre?
- ¿Cómo lo describirían sus amigos o familiares?



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- ¿Trabajaría, aunque no le hiciera falta el dinero?
- ¿Es capaz de trabajar sin supervisión directa?
- ¿Qué haría si usted ve que su compañero se lleva algún objeto o comete alguna falta?
- Describa el trabajo perfecto para usted.
- ¿Cuándo tiene un problema, le resulta fácil pedir ayuda o hablar con las personas?
- ¿Le resulta más fácil comunicarse oral o por escrito?

Preguntas acerca de Marketing, ventas y servicio al cliente:

- ¿Cómo vendería nuestro producto?
- ¿Puede contarme sobre un programa de incentivo de venta que lo motive?
- ¿Cómo le demuestra a un cliente que es interesante?
- ¿Cómo define servicio al cliente?
- Si un cliente se quejara de la atención recibida, ¿Cómo lo manejaría?
- ¿Cómo trata a los clientes que creen que tiene la razón incluso cuando están equivocados?

Preguntas para evaluar la manera de pensar o sentido común:

- ¿Le interesan los deportes?
- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- ¿Cuáles eran sus actividades extracurriculares cuando era estudiante?
- ¿Qué sección de periódico lee primero?



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- ¿Qué revista lee frecuentemente?
- ¿Cuál es programa favorito de televisión?
- ¿Qué personaje público le atrae y por qué?
- ¿Alguna vez fue líder de alguna organización estudiantil?
- ¿Qué hace para progresar?
- ¿Cuál es su plan respecto a su progreso laboral?

Preguntas sobre el aspecto económico:

- ¿Qué tipo de mejora económica espera obtener con un cambio de trabajo?
- ¿Cuándo ha sido el último aumento que recibió?
- ¿Alguna vez le negaron un aumento?
- ¿Alguna vez ha trabajado solo percibiendo comisión?
- ¿Qué aspectos no remunerativos de su compensación son importantes para usted?
- ¿Tiene algún ingreso extra?

Preguntas de cierre:

- ¿Hay algo más que deberíamos saber de usted?
- Basándose en lo que hemos hablado, ¿El puesto le interesa?
- ¿Tiene alguna pregunta o duda?
- ¿Cómo piensa que se desempeñó en esta entrevista?
- ¿Cómo se sintió en la entrevista?



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Se pueden incluir muchas preguntas más (depende del puesto que se esté buscando cubrir) como, por ejemplo: preguntas tecnológicas, de habilidades en la toma de decisiones, para supervisar, sobre manejo de Recursos Humanos, control de presupuestos, etc. Como también el entrevistador debe prepararse para posibles preguntas que pueden realizar los candidatos y que deberá responder, por ejemplo:

- ¿Qué tipo de personas buscan?
- ¿Cuándo puedo esperar noticias tuyas sobre la próxima etapa durante el proceso de búsqueda?
- ¿Cómo es el clima humano dentro de la compañía?
- ¿Cuántos empleados tiene la compañía?
- ¿Es un puesto nuevo?
- ¿Cuántos empleados han ocupado este puesto en los últimos años?
- ¿Qué tareas y responsabilidades tiene el puesto?
- ¿Cuál es el salario base para este empleo?
- ¿Por qué no se cubre este puesto con personal interno?
- ¿Cuál sería mi primera tarea?

Hay que tener en cuenta ciertas preguntas que expone Alles (1999), que el entrevistador no debería realizar, o que no son recomendables:

- ¿Le molesta trabajar con un jefe más joven?
- ¿Tiene discapacidades físicas? (Puede sentirse discriminado el candidato)
- ¿Tiene o tuvo problemas con drogas o alcohol?
- ¿Tiene HIV o alguna enfermedad de transmisión sexual?



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- ¿Algún miembro de su familia es discapacitado, tiene alguna enfermedad o posee problema de alcoholismo y drogadicción?
- ¿Toma medicamentos? ¿Cuáles y con qué frecuencia?
- ¿Qué religión practica? ¿Podría trabajar con alguien que crea en otra religión o en ninguna?
- ¿Cuál es su orientación sexual? ¿Pertenece a algún grupo de lucha por su orientación sexual?
- ¿Concreta citas por internet con miembros del sexo opuesto?
- ¿Está afiliada a algún partido político?
- ¿Por quién voto o votaría?

Objetivo de las entrevistas: con las entrevistas lo que se busca es conocer a los candidatos de una manera más profunda y así tratar de dilucidar quién es el más apto y capacitado para ocupar la vacante laboral.

Errores comunes producidos en una entrevista por las partes.

Entrevistador:

- Juzgar por el aspecto físico de la persona a la cual se está entrevistando.
- Ser subjetivo y poner prejuicios personales en este proceso.
- No darle la oportunidad al aspirante a explicarse.
- Hacer preguntas malintencionadas.
- No prestar atención.

Entrevistado:



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Mostrar nerviosismo.
- Hablar demasiado sin escuchar lo que realmente se le está preguntando.
- Contestar de manera grosera.
- No tener conocimientos previos ni de la empresa, ni del puesto al cual se va a postular.

Es de extrema importancia el registro de las entrevistas para evitar las interpretaciones subjetivas de las anotaciones, los entrevistadores deben evitar escribir solo adjetivos que puedan ser entendidos de manera relativa. El registro de la entrevista sucede en el momento de la misma, tomando nota de lo que ocurre y de lo que dice el candidato. Cuando finaliza se expresa una valoración sobre los ítems respondidos. En caso de que los candidatos sean varios, se puede realizar un cuadro comparativo de los mismos para facilitar la elección y avanzar en el proceso de selección, o ya ocupar el puesto vacante.

Un modelo de cuadro podría ser el propuesto por Alles (Imagen VI), que por lógica van a contener categorías de informaciones relevantes para cada puesto en particular:

Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia Requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Conocimientos de PC				
Características personales requeridas/competencias				
Etcétera.				

Imagen VI (Alles, 2001, p. 250)



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

“Sin calidad no se puede llegar a la diferenciación en el mercado. Sin productividad no se puede llegar a una reducción de costos. No se puede obtener calidad ni productividad, sin el compromiso del personal de la empresa.” (Rosemberg; 1999; p. 15)

Por lo que se puede observar el eficaz funcionamiento de todos los procesos en una organización es una cadena, que marcha de la mejor manera si todas sus piezas están ubicadas correctamente.

“La buena selección requiere que el reclutador mantenga una mente amplia y sopesa la evidencia sobre la habilidad, la experiencia y el carácter antes de tomar la decisión.” (Alles; 2001; p. 297)

2.3.3 Inducción

En la Inducción se debe brindar conocimientos e información suficiente sobre el funcionamiento diario de la organización para que el empleado se adapte de manera cómoda y correcta, además de lograr una comunicación fluida con el mismo.

Plan de acogida, 1º ETAPA “No solo se debe hacer una bienvenida si no también una introducción en todos los aspectos del trabajo. Logrando así evitar un mal rendimiento por insatisfacción o frustración de las expectativas creadas por el candidato.” (Noya-Hierro-Jiménez; 1997; p. 260). 2º ETAPA “Valorar el grado de adecuación de la persona en el puesto y el éxito del proceso de selección” (Noya-Hierro-Jiménez; 1997; p. 263)

“Conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo. En resumen, implica iniciar apropiadamente al empleado en su trabajo.” (Rojas; 2010; p. 237)

Para que la inducción sea eficaz es necesario que contenga:

- Información sobre la rutina de trabajo que va a realizar el empleado.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Breve revisión de la historia de la empresa: propósitos, productos, objetivos y como el puesto influye en el objetivo organizacional.
- Folletos o algún tipo de presentación del reglamento, políticas internas y prestaciones que gozara la persona.

El tiempo invertido en este proceso es fundamental para generar bases de una futura buena relación entre el empleado y la empresa.

Siguiendo los aportes de Alles (2005), podemos destacar que los medios más utilizados para elaborar un manual de inducción son: carpetas, cursos, vídeos, CD, páginas Web de la empresa, etc. Independientemente del método elegido, la información que debe poseer este manual es:

- Información sobre la empresa (Visión, Misión, Organigrama, Operaciones)
- Políticas, normas internas, beneficios.
- Modo de comunicación, uso y costumbres de la empresa.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

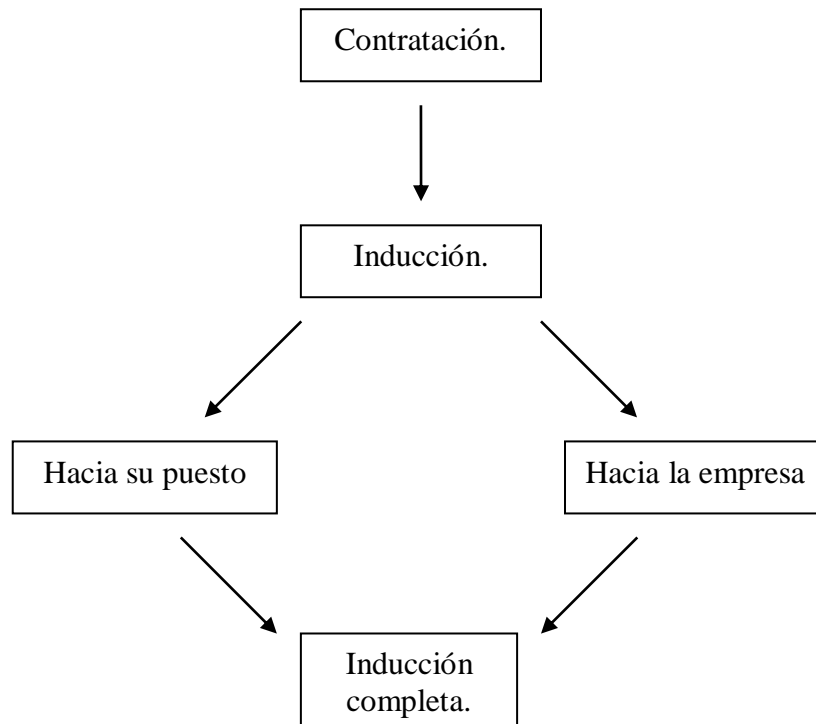


Imagen VII (Rojas; 2010; p. 238).

Lo que se pretende lograr con la Inducción es una integración, compatibilizando los objetivos personales del nuevo colaborador con los de la empresa, y su forma de trabajo con la cultura que ya forma parte de la organización, como puede observarse en la Imagen VII.

El objetivo con este proceso final, es hacer que el nuevo integrante se sienta bienvenido, cómodo y parte de la empresa, para que se adapte rápido y bien con el grupo de trabajadores en planta. En ese momento se le brindará el reglamento interno para que esté al tanto de las políticas de la misma.

Además de la inducción a la empresa, lo que se debe tener en cuenta es realizar una introducción al puesto de trabajo, ya sea físicamente como funcionalmente. Si bien, se selecciona un candidato que tenga las capacidades para cumplir con las tareas y funciones del mismo, tendrá que aprender que hay que hacer, en su tiempo y forma. En el tiempo de



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

adaptación que va a estar previamente establecido, se busca lograr que el trabajador conozca a su equipo de trabajo, sus tareas, funciones, responsabilidades, obligaciones, tiempos y fechas importantes. Para esto, por lo general se asigna a un compañero que le haga de “Mentor”, es decir, que lo ayude en su período de entrenamiento hasta que se acostumbre al trabajo y pueda valerse por sí mismo.

Es importante, que la empresa después de que el empleado esté completamente adaptado, realice un seguimiento del mismo, es decir, que analice su comportamiento y rendimiento en ese período de adaptación y en el momento posterior al mismo, para comparar con lo que la empresa esperaba y así poder analizar el resultado ya sea negativo o positivo, generando un feedback que servirá para los próximos procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción que se realicen.

Hay distintos tipos de seguimiento según la autora Rosemberg, los cuales son:

- Reflexivo: busca ayudar a que el empleado recapacite sobre las tareas que está realizando mal.
- Guía: este tipo tiene predeterminado ciertas reglas que sirven de guía para adaptarse al trabajo, y se las transmiten al empleado que está pasando por el proceso de seguimiento.
- De prueba: se le permite al colaborador probar habilidades y conocimientos nuevos.
- Preparación de aprendizaje: su objetivo es ayudar al empleado a motivarse, buscando que logre mayor rendimiento de acuerdo al aprendizaje adquirido.
- Refuerzo: se permite aplicar los conocimientos adquiridos.

La mayoría de los puestos de trabajo requieren entrenamiento, para adquirir conocimientos sobre las actividades a realizar. El mismo se divide en:

- “Adiestramiento: habilidad o destreza impuesta por regla general en el trabajo preponderantemente físico.” (Rojas; 2010; p. 238)



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- “Capacitación y Desarrollo, programas que ayudan a los empleados a que se preparen integralmente como personas; además, con la capacitación, se le brindan al trabajador conocimientos acerca de todos los aspectos técnicos del trabajo.” (Rojas; 2010; p. 239)

2.4 Administración y Gestión de las PyMEs

2.4.1 Definición y características de las PyMEs

Las pequeñas y medianas empresas poseen características que la diferencian de las grandes, en cuanto al manejo del negocio y el personal.

Rojas cita a la SBA (Small Business Administration de EEUU), que define a la pequeña empresa como “Aquella que esta poseída y operada en forma independiente (es decir, el propietario es autónomo en su manejo) y no es dominante en su campo de operación, considerando el número de empleados y el volumen de ventas”.

Por otra parte, Rojas citando al Comité de Desarrollo Económico (CAE), determina que todo negocio pequeño debe cumplir por lo menos dos de las siguientes características:

- La administración de la empresa es independiente; comúnmente, los gerentes son los propietarios del negocio.
- El capital de la empresa generalmente es aportado por una persona o por un grupo pequeño de ellas.
- El radio de operaciones es local y los propietarios y empleados se ubican en la misma región.

2.4.2 Características de las PyMEs Latinoamericanas

Se puede encontrar en el libro del autor Rojas, que las pequeñas empresas Latinoamericanas se caracterizan por:



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Participación de la familia: la familia está integrada de modo directo en las actividades de la compañía. Cumplen funciones de socio aportando dinero y trabajo, acreedores prestando dinero o propiedades u servicios y empleados. Es muy común que en las pequeñas empresas no sepan deslindar los asuntos familiares de los empresariales.
- Giro principal: El mayor porcentaje de PyMEs se dedican a la actividad comercial como, por ejemplo, venta de muebles, alimentos, vestimenta; o a la prestación de un servicio como, por ejemplo, los talleres de carpintería, mecánica, peluquería, costura, etc.
- Hombre Orquesta: generalmente el dueño es el gerente de la PyME y el mayor socio. Es decir, que las cuestiones más importantes siempre pasan por la misma persona, ya sea asuntos de producción o administración.
- Nepotismo: significa el trato especial o desmedido a familiares que estén dentro de la PyME. Los dueños de las mismas tienden a depositar la confianza en algún familiar que trabaje en la firma, lo cual puede ser beneficioso como no, ya que se pueden estar descuidando empleados capaces, limitando su participación.
- Administración: Las PyMEs carecen de una administración profesional limitando su crecimiento e incluso supervivencia, ya que los puestos más altos o importantes los maneja el dueño o los ocupa un familiar, sin importar mucho si cuenta con los conocimientos necesarios para los mismos.
- Capital y financiamiento: Generalmente el capital es aportado por el dueño, y en algunos de los casos algún familiar o a través de créditos de entidades privadas o públicas.
- Empleo: el promedio de empleados ronda las 45 personas y predomina personal no calificado. Las PyMEs son las que abarcan la mayor diversidad de empleados; variedad en cuanto a edad, discapacidades, capacidades, etc.
- Ubicación: en la elección de la misma no se analizan grandes variables que puedan determinar el éxito futuro o supervivencia.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI

- Constitución legal: generalmente las PyMEs optan por la sociedad anónima, aunque en la práctica no se representa, ya que, a pesar de la existencia de socios, el control y la posesión del dueño continúan predominando en todas las actividades de la empresa.
- Mercado: atienden al mercado local y en muy pocas ocasiones al regional, ya que su estructura no puede sostener las actividades requeridas para expandirse a tal grado.

Específicamente en Argentina, la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción, establece la clasificación para determinar que empresas son PyMEs. Ésta depende de las ventas anuales y la cantidad de empleados; y a su vez se diferencian por los siguientes rubros: construcción, servicios, comercio, industria y minería y agropecuario. La última modificación realizada fue en mayo de 2018 (154/2018), donde se elevaron los límites de facturación anual.

2.4.3 Factores que influyen en el desempeño de las PyMEs

El desempeño de una PyME es incidido por los siguientes factores:

- Crecimiento: es un proceso largo y dificultoso, de hecho, muchas PyMEs quedan en el intento; y generalmente cuando alcanzan cierto nivel de crecimiento buscan expandirse. Una ventaja que tienen este tipo de empresas, es su capacidad de ser flexibles y heterogéneos en los productos que venden o servicios que ofrecen, esto le permite un crecimiento más rápido.
- Utilidades: la reinversión es la principal fuente de financiamiento con la que cuentan las PyMEs, como también los créditos. Generalmente muchos países otorgan organismos de apoyo financiero para que estas empresas puedan financiarse, pero en muchos casos es difícil lograr los requisitos para obtenerlos.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI

- Desarrollo económico del país: las políticas de desarrollo económico es uno de los factores externos que más afecta a las PyMEs. Por ejemplo, altas tasas de intereses afectan el acceso a créditos, tener una moneda débil ocasiona devaluaciones provocando aumento en los precios de los productos y/o servicios, el desequilibrio de las exportaciones con las importaciones, etc.
- Políticas de desarrollo social: niveles educativos, tecnológicos o de investigación influyen en el desempeño. En esta categoría podemos destacar en Argentina la intervención del Estado para facilitar la inserción al mundo laboral a los ciudadanos. En la provincia de Córdoba particularmente, el Gobierno implementó diferentes planes laborales (Plan Primer Paso, PPP Aprendiz, PILA, POR MI, etc.) buscando como objetivo el aumento de la población activa.
- Aspectos legales: las PyMEs tienen que atender varias cuestiones legales, ya sea laborales, comerciales o tributarias, que por momentos se dificulta poder cumplirlas, eligiendo la informalidad como método de trabajo.

2.4.4 Medio ambiente externo de las PyMEs

Cualquier PyME está inserta en un entorno del cual recibe influencia. Rojas divide en su obra las grandes perspectivas externas que afectan a este tipo de empresas:

1. Aspectos Económicos:

- Recursos financieros: mientras más recursos financieros tenga una empresa y mejor los maneje, más posible será que resista algún problema y que pueda obtener mayores beneficios.
- Inflación: es un mal generalizado en la economía argentina. Cuando existe inflación perjudica a todas las personas del sistema económico, los



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- consumidores pierden poder y por ende compran menos, las empresas tienen que aumentar sus precios para cubrir sus costos y venden menos, etc.
- Gasto Público: el gobierno puede ser un excelente cliente para muchas PyMEs, aunque suele ser muy problemático y burocrático llegar a él.
 - Ingreso personal: conocer el promedio de ingreso personal puede decirle a la pequeña empresa si un producto es recomendable colocarlo en su mercado o no.
 - Precio materia prima: la enorme variabilidad de precios y la inestabilidad afectan a las PyMEs, ya que no cuentan siempre con el respaldo económico suficiente para enfrentar tantas anomalías.
 - Globalización económica: la competitividad de las PyMEs nacionales se torna drástica en económicas globalizadas, y más cuando el estado no respalda la economía nacional.
 - Participación en el mercado: Número de personas que compran bienes y/o servicios a una compañía.
 - Localización de materia prima y mano de obra: lugar donde se encuentra lo necesario para el proceso productivo.

En Argentina con las últimas modificaciones a la Ley de PyMEs se buscó acompañar aún más el desarrollo y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas del país. A través del Ministerio de Producción de la Presidencia de La Nación, las PyMEs pueden registrarse como tales y obtener beneficios y financiamiento.

Dentro de los beneficios que se obtienen al estar registrados como tales podemos encontrar: IVA a pagar a 90 días, compensación total del impuesto al cheque con ganancias, eliminación de ganancia mínima presunta, reducción de retenciones para micro empresas de comercio, simplificación en la solicitud del certificado de no retención de IVA, incentivo fiscal para PyMEs que invierten, ayuda para la innovación digital accediendo a descuentos para comprar computadoras, hacer capacitaciones y desarrollar el comercio electrónico de la empresa, y también la posibilidad de recibir asesoramiento de



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

expertos de PyMEs en materia de procesos, apertura de nuevos mercados, mejorar la comunicación, etc.

El Ministerio de Producción y el registro de las PyMEs trabajan en conjunto con el Banco BICE (Banco de Inversión y Comercio Exterior), ofreciendo financiamiento y diferentes servicios a los inscriptos. Los créditos que ofrece éste banco se caracterizan por ser a largo plazo y con tasa de interés bajas, contrariamente a lo que sucede en el financiamiento privado. También otorga garantías para conseguir créditos de otras entidades a través de la SGR (Sociedades de Garantía Recíproca).

2. Aspectos Sociales:

- Educación: las PyMEs enfrentan el problema de la poca preparación de sus empleados, y éstas no suelen contratar colaboradores altamente calificados o especializados en el rubro. Por ende, se busca tomar personal y capacitarlo, pero en esta estrategia los niveles de educación básica afectan. En el afán de contratar gente con conocimientos mínimos para pagarle menos, se pierde mucho tiempo ya que no siempre estas elecciones resultan bien y se logra el objetivo o ideal de personal requerido.
- Empleo: las PyMEs son una gran fuente de trabajo en el país, es importante que éstas acompañen el crecimiento de la población activa para favorecer a la sociedad en sí.
- Ecología: exigencias sobre el cuidado del medio ambiente intervienen en el modo de producción y trabajo de las PyMEs.

3. Aspectos Tecnológicos:

Para lograr mejoras en la productividad, es necesario invertir en máquinas nuevas y modernas. En una era en donde todo avanza tan rápido, es vital para las PyMEs prestar atención al mejoramiento técnico, innovación y asimilación de tecnología, ya que esto



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ayuda, no solo a expandirse a un mercado nuevo, sino también a evitar retirarse del mercado original.

2.4.5. Administración de las PyMEs

Según Rojas, los aspectos básicos de administración que ocurren con frecuencia en las PyMEs son: Planeación, Producción, Finanzas, Control y Personal.

1. Planeación:

“Planeación: proceso que señala en forma anticipada cada acción o actividad que debe realizarse.” (Rojas; 2010; p. 62)

Es una de las funciones administrativas más importantes, en donde se decide qué hacer, cuándo, quién, para qué, dónde y cómo. Cuando se define bien cada interrogante es más fácil elaborar y poner en marcha una estrategia y manejar la PyME.

La planeación brinda respuestas a preguntas relacionadas con las cuatro áreas básicas de toda empresa:

- Mercado-producto: buscar la forma más adecuada de servir a ese mercado con tal producto.
- Utilidades: lograr la mejor combinación de recursos para obtener la mayor utilidad.
- Crecimiento: objetivo de expansión en cantidad y tiempo.
- Recursos Humanos: esfuerzos para planear y retener el personal necesario para el crecimiento de la PyME.

2. Producción:

Que se va a producir, cantidad, duración de los procesos, etc. Esta área es la base para la generación del rendimiento del negocio e involucra también la elección de materia prima, maquinarias, equipo, mantenimiento, herramientas, calidad, etc.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Habitualmente el pequeño empresario conoce el proceso y sabe hacerlo, pero a veces debería contar con una persona capacitada para que exista una posibilidad de mejora continua y posible crecimiento. La investigación de mercado es una herramienta útil para hacer esto posible: “Investigación de mercado: Medio o proceso de recopilar, registrar y analizar datos sobre el mercado específico al que la empresa ofrece sus productos y hacia el cual estará enfocada o dirigida su actividad en la comercialización de los productos y/o servicios.” (Rojas; 2010; p. 30)

También el pequeño empresario debería contar con el apoyo de un especialista en Mercadotecnia y Publicidad para:

- Elegir el aspecto físico del producto.
- Marca: “Nombre, término, signo, símbolo o diseño, o combinación de los mismos, que identifican los bienes o servicios de una empresa y los diferencia de los de sus competidores.” (Rojas; 2010; p. 158)
- Etiqueta: “Formas impresas que el producto o paquete llevan con la finalidad de proporcionar información al cliente o consumidor para ayudarlo a tomar una decisión de compra. Por medio de palabras, letras o números, una etiqueta indica la categoría o calidad del producto y brinda información sobre su cuidado, uso y preparación. Además, señala sus atributos más importantes.” (Rojas; 2010; p. 159)
- Empaque: “recipiente cuya función primordial es proteger el contenido. Este trabajo de protección empieza en el momento en que el producto es empacado y termina una vez que este se ha consumido en su totalidad.” (Rojas; 2010; p. 159)
- Imagen del local comercial.
- Optar el mejor canal para llegar al consumidor y lograr la venta.
- Publicidad: se realiza por diferentes objetivos, uno es promover el conocimiento y venta de los productos (publicidad promocional), y por el otro lado, ayuda a construir una imagen de la empresa (publicidad institucional).



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

3. Finanzas:

Representa el registro de gastos y disponibilidad en caja. La pequeña empresa cuenta con muy poca o nula planeación en esta área. La operación financiera y su administración son factores claves que garantizan que una empresa tenga éxito, sin embargo, la mayoría de las PyMEs tienen problemas porque los fondos disponibles son limitados para contratar especialistas en el tema.

- Contabilidad: en pocas ocasiones se aplica como una herramienta que ayude al análisis y toma de decisiones, en las PyMEs generalmente se limita a cumplir con los requisitos legales en cuanto a lo laboral, comercial y tributario.
- Financiamiento: Las PyMEs por lo general nacen de empleados con deseos a independizarse que comenzaron a ahorrar parte de su sueldo y así lograron comenzar su propio negocio. Para el nuevo empresario es muy difícil conseguir financiamiento a través de créditos, ya que no cuentan con historial o aval que garantice su pago, o en algunas ocasiones poseen registros contables, pero no muy confiables. Salvo que sean políticas gubernamentales u organismos destinados a apoyar a los nuevos comerciantes. La imposibilidad de financiamiento muchas veces impide el ingreso de los negociantes al mundo competitivo.

4. Control:

Significa supervisar si se cumplen las metas y objetivos propuestos, en el caso de que no, detectar en donde está el problema para generar una acción correctiva.

5. Personal:

Indicar la cantidad de empleados necesarios (que generalmente en las PyMEs ronda los 45), cómo será el pago de sueldos, actividades que deben realizar cada uno, control, etc.



Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI

Los dueños de las PyMEs no cuentan con conocimiento muy profundo de los métodos de administración moderna, por lo que suelen perder mano de obra, o no encontrar el personal deseado y requerido, afectando así la calidad, materiales, etc.

Al personal no solo hay que capacitarlo específicamente en las tareas que va a realizar, sino que también es indispensable abarcar áreas como comunicación, trabajo en equipo, creatividad, etc.

La mejor estrategia en las PyMEs para lograr esta integración, es que el responsable directo de cada área sea el que realice la Selección e Inducción, y si la estructura de la PyME no cuenta con responsables tan independientes, y la mayor parte de las decisiones pasan por una persona, es decir el dueño, éste debería contar con la capacitación necesaria y a su vez predicar con la comunicación, interacción y demás puntos.

Es fundamental que, como en las grandes empresas, las PyMEs busquen crear un ambiente interno de trabajo agradable que influya en la motivación del personal ya que, por más estructura financiera, económica y demás que cuente la empresa, sin personal capacitado y motivado no se obtiene una diferencia en el mercado, ni mejoría continúa y hasta incluso puede correr riesgo la supervivencia de la misma.

– Posibles conflictos en materia de personal que afecta a las PyMEs:

1. Diferencias: las personas son todas diferentes entre sí, su manera de pensar, actuar y trabajar es distinta por lo que es muy común que existan conflictos interpersonales. Por ende, se necesita un guía (ya sea el responsable del área o directamente el dueño de la empresa) que acompañe la labor del personal y que trabaje para la unión.
2. Falta de comunicación: al centrarse las órdenes y control de todas las actividades sobre una misma persona, puede generar una falta de comunicación y una ausencia de feedback entre ésta y los empleados, que pueden o no ser familiares.
3. Sindicatos: muchas veces las PyMES no cuentan con la audacia para lidiar con las exigencias de los sindicatos, sumado a que estos en el afán de conseguir las

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

mejores condiciones sin ver la realidad, terminan provocando la destrucción de las pequeñas empresas.

4. La relación familiar: en las PyMES en donde trabaja toda la familia, es clave la separación de los problemas familiares de los laborales. Trabajar en familia tiene ciertas ventajas como la confianza ya existente y unión suficiente para pelear todos por el mismo objetivo, pero también puede ser un arma de doble filo en donde el plano personal y laboral se dividen por una pequeña línea que se pierde constantemente.
- Proceso de organización del trabajo en las PyMEs: “Manera en que se dispone el trabajo y se asigna entre el personal de la compañía para alcanzar eficientemente los objetivos de la misma.” (Rojas; 2010; p. 94).

Como expone Rojas en su obra, la estructura de las PyMEs está compuesta de:

1. Puesto de Trabajo: las pequeñas empresas son creadas para producir bienes y/o vender servicios, para lograrlo el empresario debe conocer las actividades de su organización que, a su vez, le permitan contratar al personal requerido. Las mismas se agrupan en puestos ocupados por diferentes personas. Lo recomendable sería contar con el apoyo externo de un profesional de Recursos Humanos que pueda definir los puestos existentes y elaborar los perfiles y descripciones para cada uno. Y si no, como sucede en muchos casos lo realiza el dueño de la empresa (si es que se efectúa este análisis profundo).
2. División del trabajo: En esta etapa se debe repartir el trabajo y ordenar los puestos, agrupándolos para que se alcancen los objetivos de la mejor manera. Para realizar esto, es recomendable recordar el significado de “Carga de trabajo: cuanto trabajo debe hacer un empleado.” (Rojas; 2010; p. 100)
3. Combinación de trabajo: Cuando el personal crece y los puestos son muchos es necesario agruparlos por similitud de tareas y determinar áreas como, por ejemplo: ventas, producción, personal, etc. La combinación de trabajo es lo que se conoce como “Departamentalización: combinación de las distintas destrezas

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

y niveles de experiencia, cuyas interrelaciones se gobierna por procedimientos establecidos.” (Rojas; 2010; p. 102)

A través de estos tres componentes nace el “Organigrama: Mapa de la empresa en donde se observa quién es el jefe, quién es el empleado, cuántos empleados hay, qué actividades desempeñan y si estas están en un mismo nivel o unas son más importantes que otras.” (Rojas; 2010; p. 102)

2.4.6. Administración de Recursos Humanos en las PyMEs

¿Porque es importante la gestión de Recursos Humanos? “Recursos Humanos: personas que le aportan talento, trabajo, creatividad y esfuerzo a la organización para encaminarla al logro de sus objetivos. Constituyen el corazón de la organización, pues es lo que le da vida a la empresa, propone y brinda las herramientas necesarias para su formación.” (Rojas; 2010; p. 228).

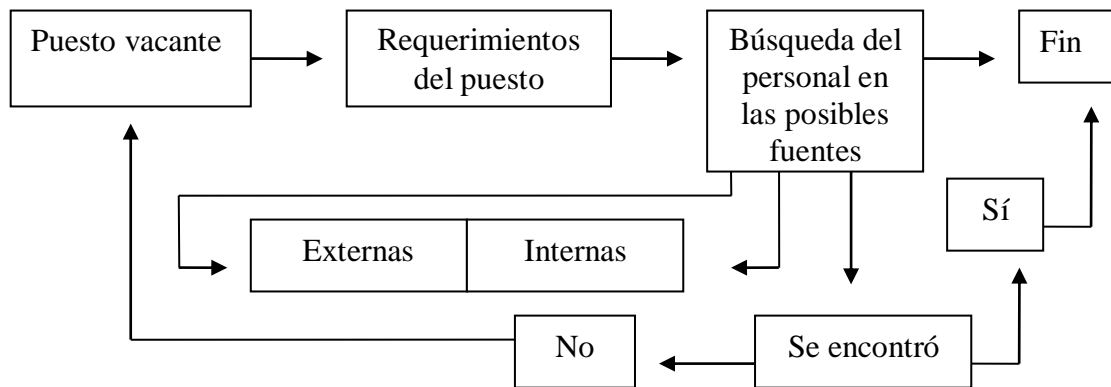


Imagen VIII (Rojas, 2010; p. 230).

En la Imagen VIII se observa el proceso de contratación, que también aplica en las PyMEs, aunque con algunas diferencias. Éste proceso “consta de una serie de pasos que permiten, conforme se avanza, tener una imagen cada vez más completa del candidato al puesto y, de esta manera, rechazar o aceptar a la gente con habilidades para el mismo.” (Rojas; 2010; p. 230).



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Reclutamiento, Selección e Inducción en las PyMEs:

Es recomendable que estas pequeñas empresas cuenten con un procedimiento formal que le sirva de guía al momento de reclutar, seleccionar y brindarle acogida al nuevo empleado. Aunque es claro que, por cuestiones de estructura, conocimientos y costos, no podrían llevar a cabo los mismos procesos que las grandes empresas.

Como ya se mencionó, la selección de personal consiste en un proceso en el que ambas partes tratan de atraerse (empresa y candidato), en este caso la PyME pretende venderse y ofrecer una ventaja respecto al mercado ya que, no puede competir económicamente con grandes empresas por razones lógicas, por ende, busca otros atractivos para convencer a sus futuros empleados. En el caso de las mismas, la selección es llevada a cabo por sus dueños, que al contar con poco conocimiento se manejan con su intuición. Si bien no se requiere ser experto en Selección para poder realizarla, se espera que cuente con ciertos conocimientos básicos y fundamentales. El proceso de Selección inicia con la atracción de los candidatos ideales, pero previamente es necesario definir o contar con el perfil requerido para el puesto en cuestión.

Siguiendo los aportes del autor Rojas se puede extraer otro modelo de Proceso de Selección, Imagen IX, menos extenso y recomendado para las PyMEs por su fácil aplicación:

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

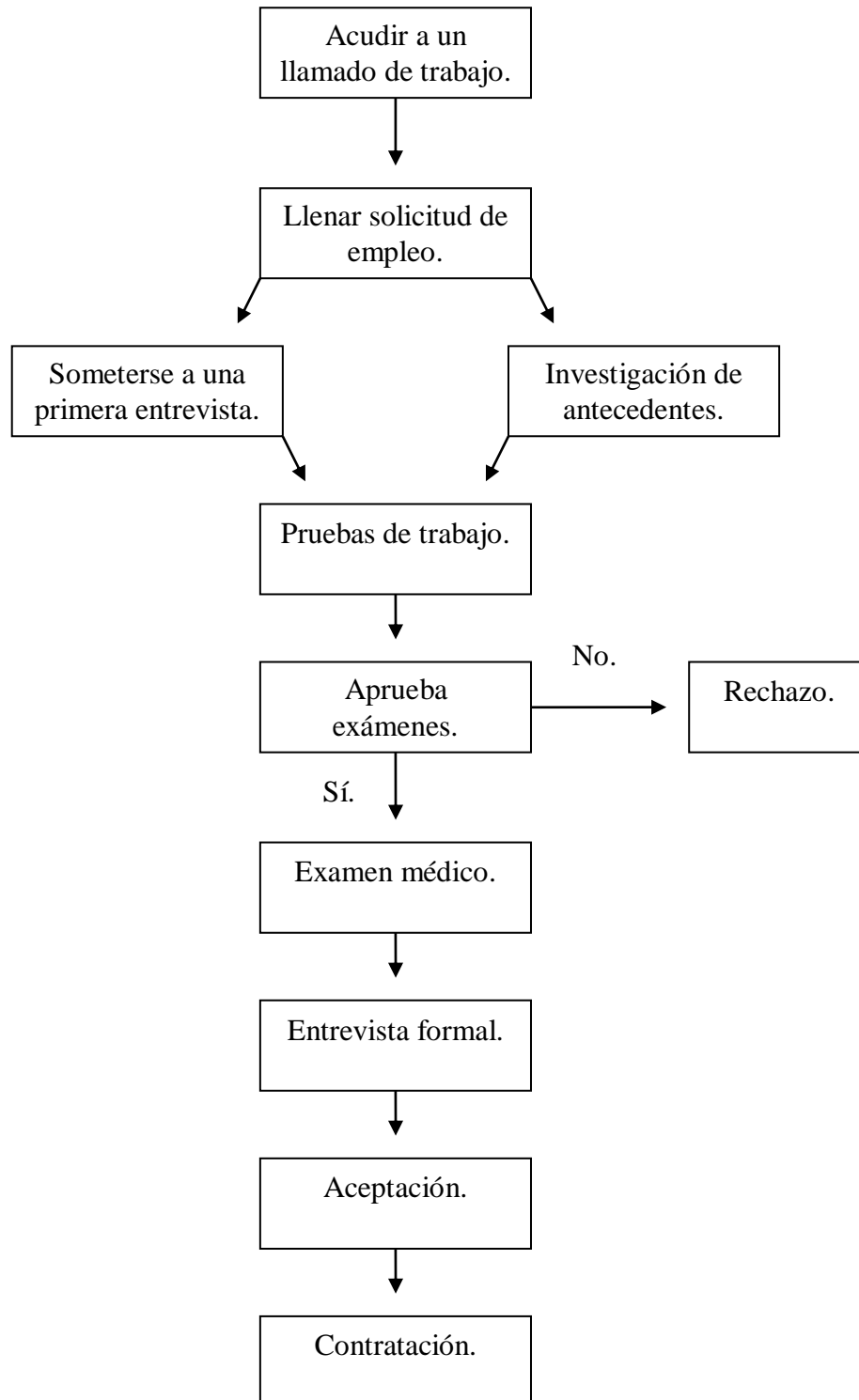


Imagen IX. (Rojas; 2010; p. 232).

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

1. Cuestionario de Solicitud: Ya explicado anteriormente en la categoría Reclutamiento del Subsistema de Provisión. (p. 24)
2. Entrevista Inicial: evaluación rápida de que tan aceptable es el candidato para el puesto en cuestión. Para realizar la entrevista correctamente se debe considerar:
 - Determinar cuáles son las preguntas que se realizarán.
 - Celebrar la entrevista en un ambiente tranquilo.
 - Dedicar toda la atención al aspirante.
 - Observar con atención la forma de hablar y la manera de comportarse del entrevistado.
3. Investigación de Antecedentes: comprobar la veracidad de la información proporcionada en la solicitud y entrevista.
4. Pruebas: A menudo no se realizan, y además resulta difícil encontrar áreas de análisis de capacidades en las PyMEs. Es muy importante evaluar la idoneidad y las aptitudes de los candidatos, aunque sea de manera general.
5. Entrevistas a Fondo: Por lo general son realizadas por el dueño que es quien maneja todas las áreas de la empresa, sirven para comprobar la veracidad de la información. Los ejemplos de preguntas expuestos anteriormente en la categoría de Selección del Subsistema de Provisión, también aplican para PyMEs.
6. Exámenes Médicos: la realización de los mismos en un precandidato, es un paso fundamental en el Proceso de Selección que no puede faltar. No realizarlos aumenta en gran cantidad el riesgo de contratar a una persona que padezca enfermedades, y eso para la empresa significa un costo no previsto. En caso que se detecte algo fuera de lo normal, debe ser informado tanto a la organización como al aspirante. Conocer su estado de salud, sirve no solo para no causarle algún problema a la persona, sino también para evitar futuros inconvenientes legales.
7. Decisión: Luego de que todas estas pruebas hayan sido superadas por el candidato exitosamente, recibirá la oferta formal por parte de la empresa.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Cabe destacar, que este proceso puede suspenderse en cualquiera de las etapas por decisión de alguna de las dos partes.

La autora Rosemberg hace hincapié en que, es importante y necesario el personal de Recursos Humanos en estos tipos de procesos o que quien los realice este previamente capacitado, por diferentes razones que se pueden sintetizar en los siguientes puntos:

- La organización debe poder contratar al personal que necesita: en este punto se remarca contar con las herramientas, conocimiento y recursos necesarios para disponer de las bases deseadas al momento de la búsqueda del personal que se quiere contratar.
- La organización debe poder retener al personal idóneo que necesita: este punto está directamente relacionado con los empleados que actualmente forman parte de la nómina de la organización. Se busca tener dentro de la misma, una estructura de compensaciones bien planteada para ofrecer y mantener a los colaboradores. El objetivo es poder brindarle respuestas al pedido de necesidades de los empleados, si es que los mismos aportan de manera positiva a la empresa con su trabajo.
- La organización debe recibir de su gente un trabajo con un adecuado grado de productividad: aquí se le brinda importancia a la reciprocidad, es decir, desde la misma se le ofrece un buen ambiente laboral, una estructura de compensaciones y estabilidad laboral y a cambio, se busca que los empleados hagan su trabajo en calidad y cantidades adecuadas, en tiempo y forma; logrando así un compromiso mutuo entre las partes.

Las PyMEs en la práctica, no llevan a cabo generalmente todos los pasos propuestos para un proceso de Reclutamiento, Selección e Inducción, pero es fundamental que por lo menos cuenten con una línea a seguir de cuestiones básicas:

- Iniciar la búsqueda estableciendo los requisitos necesarios para ocupar el puesto, para evitar candidaturas fuera de lugar. Además, realizar una correcta



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

pre-selección de CV a través de la comprobación de la similitud de requisitos necesarios sobre cada candidato.

- Poner particular atención a las entrevistas, planificar las preguntas con anterioridad, realizar una entrevista inicial y una técnica o profunda para conocer más al candidato, llevar registro de éstas y que en base a los resultados de los mismos nazca la decisión de contratar o no.
- La Superintendencia de Riesgos del Trabajo determinó a través de la resolución SRT N°43/97, que los empleadores tienen la obligación de realizar los exámenes médicos, tanto los pre-ocupacionales, periódicos o de egreso. Establece también que los empleados tienen la obligación de someterse a los mismos y que dichos exámenes serán realizados en centros habilitados por la nombrada entidad y bajo la responsabilidad de un médico laboral.
- La inducción, que es llevada a cabo generalmente por el dueño de la empresa o por un encargado del área, en la práctica se limita a la entrega del uniforme, elementos esenciales y explicación de los detalles de su puesto de trabajo. Lo óptimo sería que además de estas cuestiones, se busque lograr integrar socialmente al empleado, acompañarlo en el proceso de aprendizaje de las tareas a realizar y que se lleve a cabo un seguimiento para evaluar su nivel de adaptación al puesto y empresa.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

CAPÍTULO 3: MARCO METODOLÓGICO

El tipo de estudio que se realizó es un “Estudio Descriptivo”, basado en el marco teórico y conceptual elegido, y en el análisis de los datos recabados mediante herramientas tales como, entrevistas al dueño de Panadería Trezeri y al personal en general (Anexo II), documentos brindados por la empresa (Anexo I, III y IV) y observación limitada.

3.1 Instrumentos para la recolección de datos

Los métodos de recolección de datos que se utilizaron fueron:

- Entrevistas.
- Análisis de documentación propia de la organización.
- Observación.

Éstos fueron aplicados en una población total, es decir, a las 16 personas que conforman la empresa.

Las edades de los mismos son variadas, van desde los 20 a 50 años. A su vez, la población pertenece a un universo más amplio, el cual está ubicado en el barrio Parque Don Bosco, debido a que los empleados que se incorporan al trabajo son referidos y de la zona.

- Entrevistas.

La elección de las mismas se debe a que la población en las que fueron realizadas es pequeña, por ende facilitó su rápida aplicación, además de que con las mismas se logra recolectar gran cantidad de información. Para el primer encuentro (Mayo 2017) con el señor Sarrafian, se estipuló realizar una entrevista abierta, la cual duró alrededor de una hora, para conocer su forma de trabajo y buscar una problemática. (Anexo II)



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Las demás entrevistas fueron semi-estructuradas (Julio 2017/ Septiembre 2017/ Marzo 2018/ Mayo 2018/ Julio 2018), en búsqueda de información específica sobre la problemática elegida, es decir, la inexistente Planeación de Recursos Humanos y la carencia de formalización de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción. Las mismas duraron una hora y media aproximadamente cada una. (Anexo II)

- Análisis de documentación propia de la organización.

Los documentos propios de Panadería Trezeri fueron entregados en una de las entrevistas por parte del señor Sarrafian, y se decidió utilizarlos para el Proyecto debido a que contenían información relevante en cuanto a la cultura laboral de la empresa. Los elegidos para recabar los datos son: Reglamento Interno (Anexo I); Solicitud de Empleo (Anexo III); Constitución de Domicilio (Anexo IV).

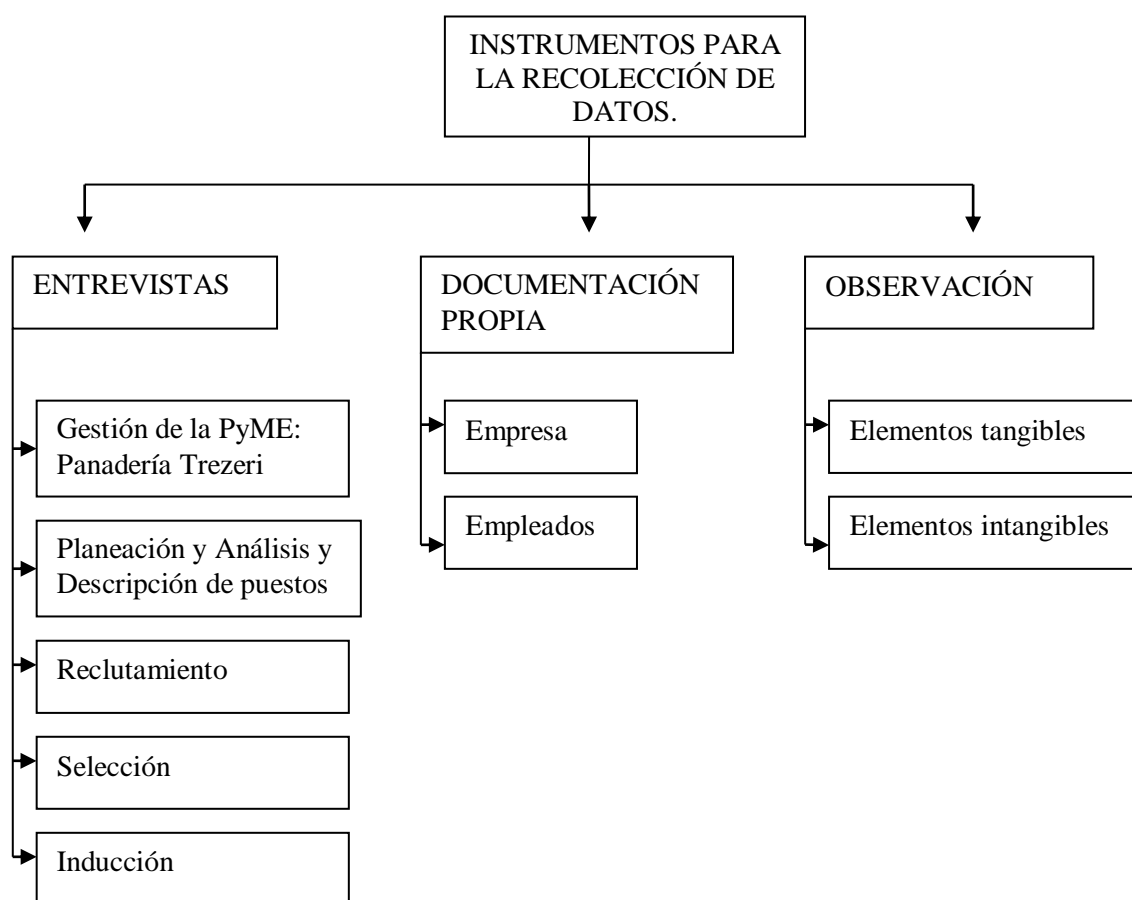
- Observación.

Se utilizó la Observación para comprobar la eficiencia de la Inducción del personal en las tareas que realizan diariamente y también en el manejo de las relaciones interpersonales. Se observó a todos los empleados (Mayo 2018), en un lapso de 30 minutos reloj en cada sector, cumpliendo el rol de “Observador limitado”. Si bien éste método suele ser de lenta aplicación, en este caso fue útil debido a que la población es pequeña.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI

CAPÍTULO 4: RELEVAMIENTO Y DIAGNÓSTICO

4.1 Análisis de Datos



Instrumento: Entrevista.

Categoría: Introducción a la Gestión de las PyMEs.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

A través de las diversas entrevistas realizadas al señor Sarrafian, se obtuvo información sobre la administración y gestión de su PyME. Panadería Trezeri en la actualidad se financia a través de las ganancias propias generadas por el negocio y al momento de expandir o actualizar algún elemento, también puede llegar a recurrir a préstamos o créditos bancarios. De todos modos, el señor Sarrafian a corto plazo no tiene planeado solicitar financiamiento debido a las altas tasas de interés y también por la complicada situación del país: inestabilidad, inflación elevada, suba del dólar que provoca un aumento de costos de materia primas esenciales como la harina e incremento de tarifas básicas como gas y luz, todo esto en conjunto genera incertidumbre sobre la posibilidad futura de cumplir con las exigencias del préstamo adquirido.

Panadería Trezeri cuenta con la asesoría externa de varios profesionales:

- Bromatología: se cuenta con el asesoramiento de una profesional matriculada, es una exigencia de la Municipalidad de Córdoba que deviene de un requerimiento del Código Alimentario Argentino, busca analizar las materias primas y los productos semi y/o elaborados para establecer su calidad y posibilidad de comercialización. Realiza visitas aproximadamente una vez cada quince días, donde procede al desarrollo de los controles correspondientes de materias primas y alimentos como, por ejemplo, las fechas de vencimientos. Luego le entrega un informe sobre lo observado y estudiado en la visita con recomendaciones y/o obligaciones a cumplir en la materia.
- Higiene y Seguridad: en este caso la asesoría de esta a cargo de una licenciada y es requerida por la ART (Asegurada del Riesgo de Trabajo) contratada, para lograr el cumplimiento de los requisitos impuestos por la OIT (Organización Internacional del Trabajo), respecto al espacio físico donde se desarrolla el trabajo, los elementos y maquinarias que se utilizan, la protección necesaria para llevar a cabo las tareas y así evitar posibles enfermedades y/o accidentes laborales. Elabora un informe con correcciones y exigencias y suele visitar la empresa una vez por una semana.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Diseño y Marketing: su función fue importante al momento de nacer la empresa y ante cada nueva idea o necesidad de diseño que se presenta. Fue quien diseñó el logo, página de Facebook, folletos, vinilos, decoración del local, banners, etc. Esta profesional no realiza visitas programadas, si no que cuando el señor Sarrafian la necesita, la cita. En lo que respecta a la comunicación con sus clientes, cuenta con su propia página de Facebook llamada “Trezeri”, que tiene más de 6000 me gusta; fue creada y diseñada por dicha asesora, aunque en la actualidad es manejada por el propietario de Panadería Trezeri, allí se promocionan productos, servicios y además se realizan sorteos para sus clientes logrando así, mantener un contacto permanente con ellos.
- Contador: su trabajo consiste en realizar las liquidaciones de sueldos, altas y bajas de personal y el cumplimiento de los requerimientos impositivos y contables establecidos por la ley. Es decir, se encarga de los libros IVA venta y compra, pago de impuestos, presentación de libros contables y balance, y asesoría en cuanto el señor Sarrafian lo requiera.
- Recursos Humanos: esta asesora fue quien desarrollo el reglamento interno (Anexo I) de la empresa, la solicitud de empleo (Anexo III) y constitución de domicilio (Anexo IV) para que los candidatos completen; y realiza los legajos. Los mismos están compuestos por dicha solicitud, contrato laboral, reglamento interno firmado, notificaciones de vacaciones y de otra índole, certificados médicos, constitución de domicilio, fotocopia de DNI y constancia de CUIL. También es consultada cuando se presenta una situación particular, y/o el señor Sarrafian necesita asesoramiento en materia laboral. Su participación es más que todo administrativa, no colabora en los procesos que integran los Subsistemas de Previsión y Provisión.

La entrevista al señor Sarrafian también arrojó conocimientos sobre las políticas con las que desarrolla su negocio. En cuestiones internas, cuenta con el trabajo de las encargadas que realizan controles y elaboran partes sobre situaciones particulares que suceden día a día o cuando él se ausenta. También se llevan a cabo reuniones grupales por



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

turno una vez por semana, o individuales ante situaciones extraordinarias, para tratar temas sobre algún conflicto grave, o en épocas festivas que se aumenta la producción, etc. El señor Sarrafian se considera una persona flexible a la hora de trabajar, siempre y cuando haya reciprocidad. Cuando los empleados responden eficazmente, él acepta pedidos especiales de cambio de horario o de otra índole que necesite el trabajador. Por el contrario, cuando no cumplen, realiza llamados de atención, al cuarto llamado se aplica suspensión sin goce de sueldo. Estas advertencias son notificadas por él o las encargadas de turno y se anexan al legajo personal, pero las decisiones son tomadas unilateralmente por el señor Sarrafian.

En una primera entrevista, el dueño expresó que los procedimientos de producción que allí se realizan no están formalizados por escrito, pero en el día a día sí se siguen y respetan pasos ya preestablecidos por él mismo. Estos procesos de producción que se realizan en la práctica, fueron creados a base de pruebas con distintos métodos y materia prima hasta alcanzar las calidades deseadas. Desde el comienzo, mantiene una política de mejora continua, por lo que esta manera de producción puede modificarse con el tiempo. Los procesos varían según las materias primas que se consigan y la estacionalidad de las mismas.

En las entrevistas a los empleados, se corroboró la veracidad de lo que planteó el señor Sarrafian al momento de describirse flexible si los trabajadores le cumplían. Los mismos manifestaron que han podido cambiar el horario, de turno o de día franco, sólo por causales importantes, si ya habían dejado sus tareas listas. Debido a que, ante una situación poco relevante (cumpleaños, fiestas, viajes, etc.) el mismo, no es tan flexible. Además, manifestaron que no existen los procesos de producción por escrito, si no que cuando cada uno ingresa se le indica como debe realizarla; la cual a lo largo del tiempo ha cambiado por las circunstancias mencionadas anteriormente.

El dueño de Panadería Trezeri es quien realiza las listas de tareas en cuanto a nivel de producción y reposición que se necesite de cada empleado. Dichas tareas varían según el trabajo y necesidades de la empresa. Si bien las maquinarias se mantienen diariamente, cuentan con técnicos que le proporcionan los negocios en donde fueron compradas las



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

mismas. De todas maneras, el señor Sarrafian trata de ser cuidadoso y que cada día, tanto él como los empleados, las limpien y realicen los cuidados necesarios para su buen funcionamiento.

Los colaboradores, declararon que el mantenimiento de las máquinas es una tarea obligatoria a desarrollar todos los días, debido a que si no lo hacen puede traer diferentes consecuencias. La misma se la enseñó el dueño de Panadería Trezeri pero, a su vez, cuentan también con los manuales de cada una.

Los precios de venta los controla, decide y actualiza el señor Sarrafian, teniendo en cuenta el análisis que realiza de sus ventas, sus costos y las políticas socio económicas que le afectan. También planifica las compras con la ayuda del listado de faltantes que realizan las encargadas de cada turno, y cualquier cambio, idea o sugerencia que pueda surgir llega a sus manos primero. Los empleados en general, comentaron que cuando hay algún faltante de mercadería dan aviso a la encargada; a veces suelen armar listas para que éstas las controlen y se las envíen al propietario del negocio. En cuanto a los precios no opinan ni realizan intervenciones.

Panadería Trezeri no posee servicios de reparto a domicilio ya que el dueño, no lo cree conveniente ni rentable en relación a costo-beneficio. En cuanto a las ventas por mayor, atiende a almacenes y despensas especialmente de la zona y con los productos de panificación más comunes. (Pan Criollo, Facturas y Pan). Los colaboradores respondieron que son ellos quienes toman los pedidos por mayor, salvo en casos de nuevos clientes, en ese caso le dan aviso al Señor Sarrafian, para que este se encargue de negociar.

El análisis DAFO, que previamente se le fue explicado al señor Sarrafian, arrojó según la visión y creencias del mismo, los siguientes datos:

Debilidades: Empleados con falta de compromiso laboral y que se distraen fácilmente con los celulares personales o hablando entre ellos.

Amenazas: Políticas externas socio económicas. Particularmente a Panadería Trezeri lo que le afectó fue la suba en los precios de la materia prima y el aumento del



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

dólar. El gobierno le quitó al Sector Agropecuario, las retenciones a las exportaciones, descuidando el mercado nacional, por ende, al consumidor final los elementos de trabajo le salen más caros debido a que, los productores internos pagan al precio dólar, con el cual se exporta. Por ejemplo, el precio de la harina aumentó un 100% en enero del corriente año, lo que genera que no se logre cubrir los costos con los aumentos.

Fortalezas: Capacidad de brindar un buen servicio y comercializar productos de buena calidad.

Oportunidades: Que en la zona no hay muchos negocios del rubro.

Al consultarle al señor Sarrafian específicamente sobre el ambiente externo, comentó que la situación actual del país no es favorable para negocios pequeños como el suyo, debido a la falta de acompañamiento de políticas por parte del Estado para brindar apoyo a las PyMEs. Además, el constante aumento de la inflación y la suba del dólar provocan un incremento en el valor de sus costos, afectando la relación costo-beneficio. A esta situación, se suma el bajo nivel de educación y el poco interés de trabajar de los jóvenes argentinos, que él percibe.

Categoría: Análisis y Descripción de Puestos.

En su planta de personal, Panadería Trezeri cuenta con 16 empleados, 15 en relación de dependencia y 1 mediante el plan social del gobierno denominado “PILA”. Divididos a su vez en 5 áreas: Ventas, Administración, Panificación, Pastelería y Cocina. Encuadrados en dos Convenios:

1. Convenio Colectivo de Panaderos 461/2006:
 - Área Ventas.
 - Cajeras: dos empleadas.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Dependientes y/o vendedoras de primera línea: cuatro empleadas.
 - Área Panificación.
 - Maestro: tres empleados.
2. Convenio Colectivo de Pasteleros 146/1990:
- Encargada: dos empleadas.
 - Área Pastelería.
 - Oficial y Facturero: un empleado.
 - Medio Oficial: un empleado.
 - Área Cocina.
 - Cocinero: dos empleados.
3. Fuera de Convenio.
- Área Administración: Dueño de Panadería Trezeri.
 - Director General: Dueño de Panadería Trezeri.
 - Oficial: un empleado. (Bajo el plan social PILA)

La edad de los empleados varía entre 20 a 50 años, de ambos sexos (aunque cabe destacar que el 80% de los colaboradores son mujeres, y el resto, 20% hombres). Estos datos se pueden visualizar en el siguiente gráfico (Imagen X):

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

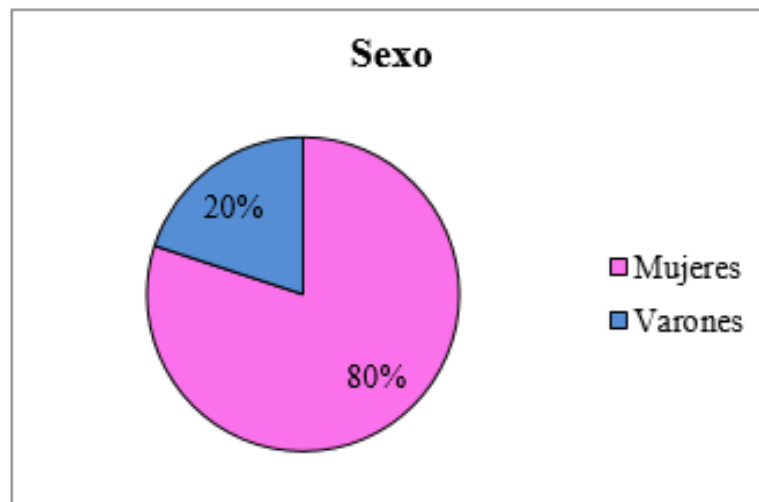


Imagen X

Para todos los puestos es excluyente poseer el secundario completo, pero no es necesario contar con experiencia en el rubro panificación y/o pastelería. De hecho, a través de las entrevistas a todos los empleados, se pudo comprobar que sólo una persona ingresó a Panadería Trezeri con experiencia previa en dichos rubros. Esta empleada, es la actual encargada del turno mañana; los demás colaboradores aprendieron el oficio al ingresar al empleo. Lo que si desea el dueño de Panadería Trezeri, es que los empleados cuenten con ciertas cualidades como proactividad, responsabilidad, simpatía, capacidad de trabajar en grupo, etc.

Gracias a los datos recabados en la entrevista con él propietario y los colaboradores de la organización sobre las áreas, los convenios y las categorías de los puestos, se pudo armar el organigrama de Panadería Trezeri (Imagen XI), ya que no se encuentra expuesto por escrito, más bien está implícito en las costumbres de la empresa.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

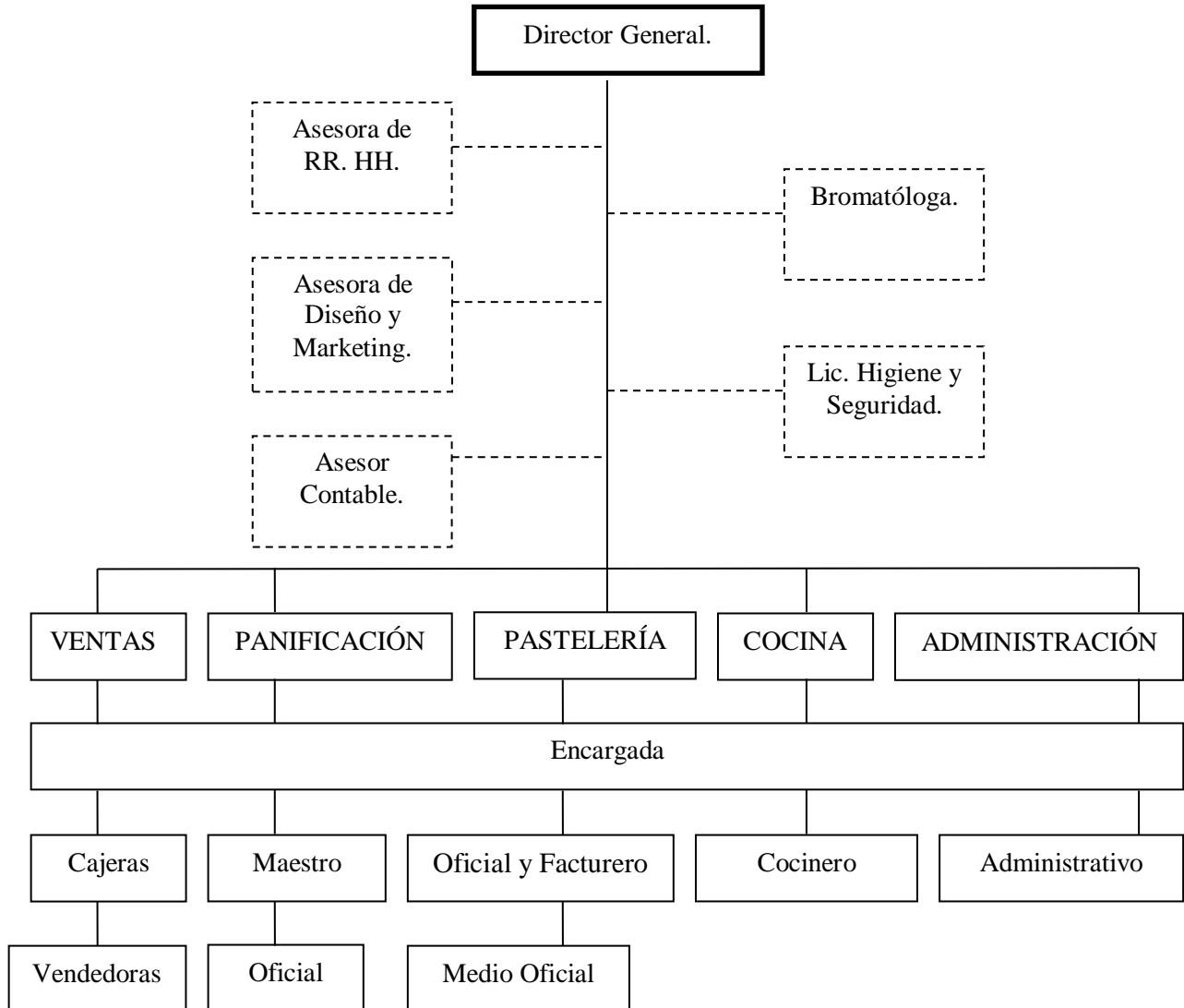


Imagen XI

Categoría: Reclutamiento.

En materia de búsqueda de personal, cuando el señor Sarrafian necesita cubrir un puesto, no sigue un proceso o método preestablecido. Cuando la vacante disponible es de encargada, la búsqueda generalmente suele ser interna. Por el contrario, cuando la vacante es nueva u operativa, recurre a poner avisos en el mismo local, revisar los CV

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

anteriormente entregados y/o consultar a conocidos, es decir, no se rechazan los CV que le ofrecen en momentos que no hay necesidad de personal, los guarda para próximas búsquedas. Generalmente los aspirantes que se postulan son de la zona ya que, no se utilizan medios masivos de reclutamiento. Recibe también solicitudes de trabajo de aspirantes a ingresar por los planes sociales que otorga el gobierno, como por ejemplo, el PPP (Plan Primer Paso), Por MI, PILA, etc. Se puede observar mediante un gráfico (Imagen XII) los empleados que fueron reclutados con experiencia y los que no, según las respuestas brindadas por los mismos en las entrevistas semi-estructuradas que les fueron realizados.

Experiencia en los empleados reclutados.

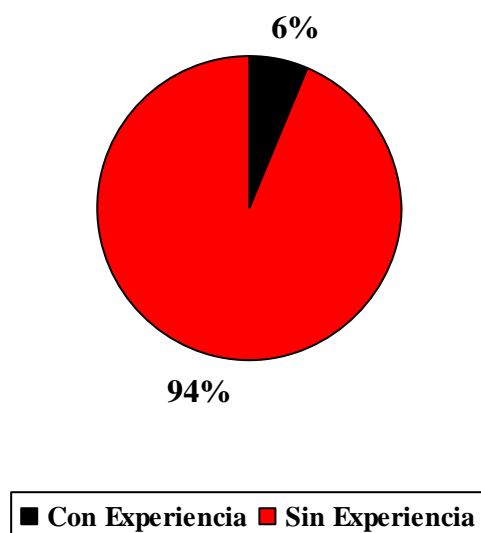


Imagen XII

Los empleados actuales informaron que al momento de buscar trabajo, once colaboradores dejaron sus CV, algunos por vacantes disponibles y otros los dejaron espontáneamente. Otros cuatro, llegaron al Reclutamiento de la empresa, por medio de

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

recomendaciones. Y por último, uno de ellos dejó el formulario del plan PILA del Gobierno Provincial.

A continuación, se puede visualizar lo expuesto anteriormente en cuanto al Reclutamiento de los empleados actuales. (Imagen XIII)

Reclutamiento de los Empleados

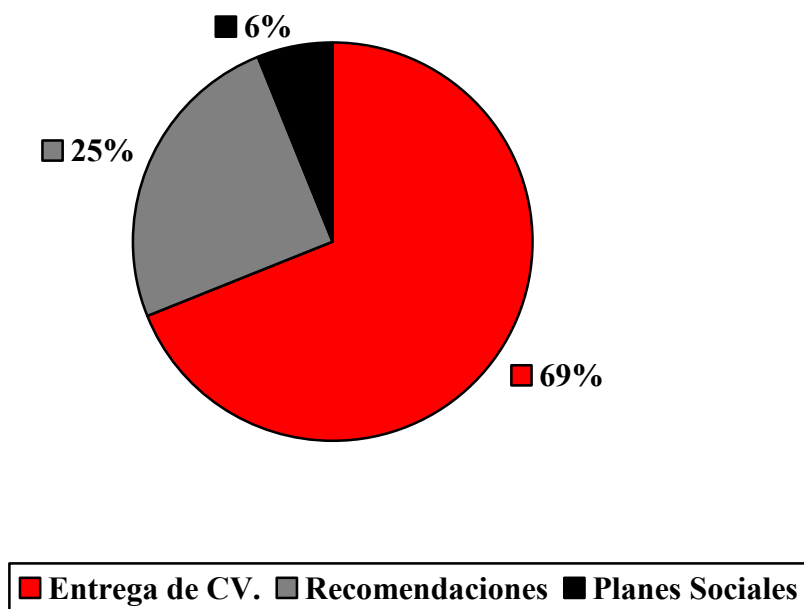


Imagen XIII

Para organizar los datos del CV y obtener información extra de los candidatos, cuenta con la solicitud de empleo que se puede observar en el Anexo III.

Tanto la decisión de iniciar un proceso de búsqueda, como la de elección del método, corren por cuenta del señor Sarrafian en todos los casos.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Categoría: Selección.

Luego del Reclutamiento, cuando el señor Sarrafian ya eligió candidatos, inicia el proceso de Selección. No posee conocimientos profesionales en el tema, ni se guía de un proceso preestablecido. Convoca a entrevistas en donde las preguntas principalmente intentan corroborar los datos entregados en el CV y solicitud de empleo. No profundiza en otras cuestiones como aptitudes y habilidades, y tampoco planifica las preguntas ni las entrevistas que realiza, si no que se deja llevar por su intuición. No realiza pruebas ni evaluaciones técnicas, psicológicas y demás. Lo que si lleva a cabo siempre, son los exámenes médicos a los candidatos elegidos después de las entrevistas. Si los aspirantes superan el examen, son llamados para ofrecerles la oferta laboral (horario, salario, puesto, y demás cuestiones), y si los mismos aceptan son contratados.

A través de las entrevistas con los empleados, se pudo corroborar lo que planteó el señor Sarrafian, los mismos informaron que las entrevistas para ingresar a Panadería Trezeri fueron cortas, las cuales sólo apuntaban a corroborar datos personales tales como, dirección, con quién vivían, edad, entre otros.

Al igual que en el Reclutamiento, el inicio, proceso en sí y la decisión de contratación depende pura y exclusivamente del señor Sarrafian.

Categoría: Inducción.

En la Inducción, el proceso es iniciado y controlado por el señor Sarrafian, pero llevado a cabo por la encargada del turno. El mismo cuenta con la entrega del reglamento interno (que debe ser consentido y firmado por los empleados), la presentación a los compañeros y el puesto, explicando brevemente las tareas a realizar y sus obligaciones. Las mismas son llevadas a cabo por los encargados, y en el periodo de adaptación, el ingresante cuenta con la ayuda y compañía de sus compañeros de área. La entrega del reglamento, y los demás papeles que conforman el legajo como así también otras cuestiones que surjan son realizadas por el señor Sarrafian.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Los empleados manifestaron que al ingresar a Panadería Trezeri no contaron con el apoyo, ni seguimiento necesario por parte de los superiores. Según ellos, el propietario de la organización sólo les enseñó el oficio y no fue específico debido a la falta de tiempo, ya que, el mismo se encarga de todo. Todos los conocimientos y habilidades que requerían para realizar las tareas de sus puestos, las fueron adquiriendo a través de la práctica y observación a sus compañeros que ya formaban parte de la nómina.

Instrumento: Análisis de la documentación propia de la empresa.

Categoría: Empresa.

A través de la lectura del Reglamento Interno pudimos extraer los siguientes conceptos que definen a Panadería Trezeri:

Visión: “Ser el referente de la zona, en materia de productos y servicios del rubro.”

Misión:

- “Deleitar a nuestros clientes, ofreciendo a un precio razonable, asegurando la máxima calidad en la elaboración y presentación de nuestros productos, la excelencia en el servicio, la limpieza e higiene de nuestro local.”
- “Generar una excelente experiencia para cada uno de nuestros clientes que nos eligen.”
- “Asegurar un ambiente laboral con empleados motivados y comprometidos que se desarrollen en un ambiente de respeto y confianza.”

Filosofía: Elaborar los productos con el fin de superar día a día la calidad y brindar una excelente atención comercial basada en cuatro pilares:

- Excelente atención comercial.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Claridad.
- Honestidad.
- Respeto.

Excelente atención comercial: es la actitud de todas las áreas de la empresa de poner el foco en el cliente.

- Crear relaciones duraderas de excelencia con los clientes.
- Superar las expectativas del cliente.

Ésto significa que:

Se atiende primero al cliente. Se deja de hacer lo que se está haciendo para inmediatamente que el cliente entra ofrecerle servicio. Debemos pararnos, mirarlo, saludarlo, preguntarle, responderle, sonreírle.

Se dedica toda la atención y esfuerzo. Solo hay una cosa que importa cuando está el cliente en el negocio, no es el teléfono, no es el supervisor, no es el papelerío, es lo que el cliente quiere en ese momento.

Se intenta siempre vender algo más. Siempre que el cliente compra algo específico debe ofrecérsele algún complemento específico.

Valores:

Los Valores a los que deben adherirse en Panadería Trezeri son:

- Franqueza en cada una de nuestras acciones y decisiones.
- Calidez humana.
- Eficiencia en cada uno de nuestros procesos.
- Progreso, ser mejores cada día.
- Clima positivo de Trabajo.

Principios:

Los principios que guían el desarrollo del trabajo de los empleados de Panadería Trezeri son: evitar malas conductas, faltas de respeto, o algún otro accionar fuera del



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

contexto que implica el comercio y que afecte la imagen de la misma, estar alerta ante situaciones de fraude, robo y mantener en buen estado todos los elementos que se utilizan en la diaria para trabajar.

Panadería Trezeri tiene que cumplir con ciertas obligaciones y derechos por su condición de empleador, las mismas son:

- Facultad de modificar las formas y modalidades de trabajo, de acuerdo a lo estipulado por las leyes que amparan la labor.
- Otorgar al empleado todas las prestaciones remunerativas o no remunerativas que le corresponden por haberse puesto a disposición, como así también cumplir con el pago de las contribuciones obligatorias que las leyes prevén.
- Cuidar la integridad psicofísica y personalidad moral de los empleados.
- Respetar el orden jerárquico al momento de realizar comunicaciones, es decir, que debería comunicar al superior más cercano y que este lleve el mensaje a los demás empleados.

Principios Básicos:

- Deben evitarse aquellas conductas que pueden perjudicar la imagen y reputación de Panadería Trezeri ante clientes, proveedores y la comunidad en general.
- Deben evitarse acciones que impliquen falta de respeto, violencia física o moral o que contribuyan a un clima de ofensa, agresividad o discriminación.
- Estar alerta frente a la posibilidad de fraude, robo u otra actividad ilegal que pueda dañar a la empresa o a sus integrantes. Se deberá informar al superior de inmediato.
- Mantener en buen estado los útiles y herramientas que la empresa provee para la realización de las tareas.
- Realizar comunicaciones de la manera más clara posible y si fuera necesario también por escrito.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Efectuar los trámites correspondientes a los empleados con carga de familia, para el cobro de asignaciones.
- Posibilidad de aplicar el criterio de polivalencia funcional, es decir otorgarles a los empleados tareas distintas a las habituales si la empresa así lo demandara.
- Potestad para sancionar el incumplimiento de las tareas eficazmente, ya sea por negligencia, descuidos, desobediencias, etc.
- Autoridad para sancionar a los empleados que incurran a faltas de respeto hacia sus superiores.
- Entregar los uniformes correspondientes, consta de dos entregas al año.
- Facultad de aplicar despidos por faltas graves o reincidencias de faltas o ante situaciones como: orden de capturas, portación de armas, maltrato a terceros, ebriedad en el lugar de trabajo, actos inmorales, etc.

Categoría: Empleado.

En base a lo analizado del Reglamento Interno, que es un documento propio de la organización se pudo extraer la siguiente información:

Las disposiciones generales y obligaciones mínimas que tienen el personal de Panadería Trezeri son: cumplir con las tareas para las cuales fueron contratados, y bajo la supervisión de las personas asignadas como encargadas, que tendrán la responsabilidad y autoridad de solicitar acatar las normas y aplicar acciones disciplinarias si hicieran falta. También obliga a los empleados a mantener un aspecto físico/ de aseo personal acorde al ambiente de trabajo.

La labor de los operarios y encargados se regulan por las normas no sólo del reglamento en cuestión, sino que también de: la Ley Contrato de Trabajo, Convenio Colectivo de Panaderos (461/06), Convenio Colectivo de Pasteleros (146/90), Ley de Accidentes de Trabajo y Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Los derechos de los trabajadores de Panadería Trezeri son: Retribución Justa (correspondiente a la escala salarial perteneciente) y será abonada el quinto día hábil de cada mes. Podrán acceder a capacitaciones a través de la empresa, siempre y cuando se muestren con predisposición y entusiasmo para aprender. En caso contrario, la falta de compromiso significa una valoración negativa de la empresa al empleado según el reglamento, y que a futuro puede perjudicarlo.

Las licencias a las que pueden acceder los empleados son las establecidas por la Ley de Contrato de Trabajo y los respectivos convenios como, por ejemplo: vacaciones, enfermedad, día de examen, etc.

En el reglamento se puede vislumbrar las licencias que los empleados tienen el derecho de solicitar y los plazos de vigencia de las mismas, separadas por los dos Convenios Colectivos de trabajo que regulan la actividad principal de Panadería Trezeri.

El Convenio Colectivo de Panaderos (461/06), explicita que se puede acceder a: licencia por enfermedad o accidente inculpable, licencia por matrimonio, licencia por maternidad, licencia por fallecimiento de familiares, licencia por nacimiento de hijo, licencia por examen, licencia por enfermedad de hijo menor de 8 años, vacaciones, descanso semanal obligatorio, descanso compensatorio, asistencia social del trabajador y su familia, kilo de pan diario, adquisición de mercaderías, etc.

El Convenio Colectivo de Pasteleros (146/90), explicita los accidentes de trabajo o enfermedades inculpables, licencias por fallecimiento, licencia por matrimonio, descansos, descansos por lactancia, refrigerio, francos semanales, vacaciones, etc.

Las obligaciones de los trabajadores son:

- Cumplir con el horario de entrada preestablecido. Este horario pactado indica que en ese momento ya se debe estar en su puesto y cumpliendo sus tareas, por lo que si necesita prepararse o asearse debe ingresar unos minutos antes del mismo. Pasados los diez minutos de este horario ya es considerado llegada tarde. Al momento de ingresar al lugar de trabajo, deben marcar su entrada a través del reloj de huella digital.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Si se otorga credencial identificatoria, es obligatorio su uso y exhibición.
- Respetar el orden jerárquico al momento de comunicar situaciones de cualquier índole, es decir, comenzar el dialogo con su superior inmediato.
- Utilizar responsablemente todos los elementos pertenecientes a Panadería Trezeri y necesarios para el desarrollo de la labor.
- Quedan sujetos a la responsabilidad de responder o resarcir a la empresa, en caso que a través de algún hecho u omisión causen un daño al patrimonio de la misma.
- Es obligación de todos los empleados el mantener el orden y limpieza del lugar de trabajo y cuidado de la seguridad.
- Comunicar con previo aviso las ausencias, y justificarlas.
- Se encuentra prohibido el uso de celulares personales. Ante emergencia se encuentra disponible los teléfonos de la empresa para su utilización.
- Obrar de buena fe tanto en el servicio que se ofrece a los clientes, ante situaciones ilegales o de peligro. Manejarse con buena conducta dentro y fuera del trabajo.
- Mantener confidencialidad de la información que se accede por el puesto en el que desempeña una persona.
- Cumplir en tiempo y forma los procedimientos productivos que disponga Panadería Trezeri.
- Aceptar la realización de un examen psicofísico cuando la empresa lo disponga.
- Comunicar dentro de las 24 horas todos los cambios de domicilio que realicen, sean provisorios o permanentes.
- Es obligatorio el cuidado del uniforme, la entrega del usado cuando recibe uno nuevo, y el traspaso total de todos los elementos cuando finaliza la relación laboral.
- Dar aviso a su superior directo, en el lapso de 24 horas, de los accidentes de trabajo que sufren en su condición de empleados.
- Queda prohibido cualquier tipo de manifestación política dentro del ámbito de trabajo.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Los empleados a su vez tienen prohibido:

- Ausentarse de su puesto de trabajo en horario laboral.
- Recibir obsequios de clientes y/o proveedores.
- Retirar de la empresa cualquier tipo de herramienta o maquinaria de Panadería Trezeri sin estar autorizados.
- Realizar compras dentro del horario de trabajo.
- Utilizar celular personal.
- Utilizar el teléfono de la empresa para razones personales.
- Utilizar el uniforme fuera del local de trabajo, siendo responsable del mismo en caso de daño.
- Hacer uso de las herramientas o máquinas para fines ajenos a la empresa.
- Dar información confidencial a terceros.
- Ocultar información solicitada, o emitirla de manera errónea (como por ejemplo datos personales, familiares, etc.).

Cuando no cumplen con sus obligaciones y prohibiciones, Panadería Trezeri puede acceder a tomar acciones disciplinarias, es decir, se realiza un primer llamado de atención el cual es oral, si las conductas prosiguen estas advertencias se hacen por escrito, si aún no se modifica el accionar se aplica un día de suspensión y así sucesivamente.

Instrumento: Observación.

Categoría: Elementos tangibles.

A través de este instrumento se pudo observar varios elementos tangibles que se distinguen en Panadería Trezeri, uno de esos es el diseño y estética plasmados en la estructura y todos los elementos de la misma, que como ya mencionamos anteriormente, estuvo a cargo de una diseñadora. Se pudo percibir el trabajo de esta profesional hasta en los más mínimos detalles como, por ejemplo, bandejas en donde exhiben algunos

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI

productos, servilleteros, etc. Los colores elegidos son blanco y rojo. Los carteles contienen letra clara, legible y grande. La estética del local de Panadería Trezeri es muy cuidada, prolija y ordenada, ya que, no abundan los colores si no que se sigue un matiz buscando conseguir la mayor atracción posible del cliente.

A simple vista se distingue la amplia cartera de productos que comercializan, la mayoría se puede ver con facilidad en el sector de atención al cliente del negocio. La ubicación es cómoda para la elección de compra y la exhibición es también prolija y limpia ya que se trabaja con alimentos, y la misma está a cargo de los empleados.

La clasificación de los productos que actualmente se venden se pueden visualizar de esta manera (Imagen XIV):

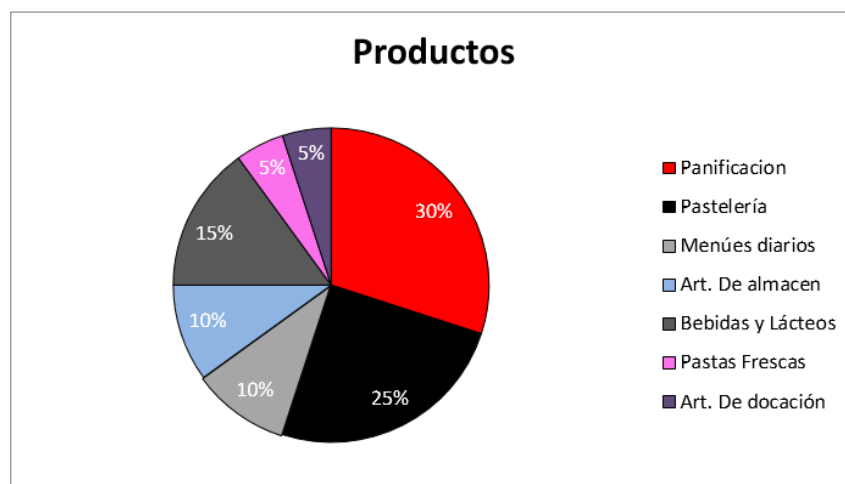


Imagen XIV

Simultáneamente se realiza la distribución mayorista de productos de pastelería a varios comercios de la ciudad como, por ejemplo, a panaderías y a almacenes de la zona, además se suma la comercialización del servicio de mesas dulces para catering en salones de fiesta.

Ingresando a las áreas detrás del mostrador, es decir, aquellas a las que el público no tiene acceso, lo primero que se encuentra es el área de panificación. Subiendo por unas escaleras se hallan las áreas de pastelería, cocina y al último la oficina de administración en donde trabaja el dueño. En planta baja, dentro del área de panificación se observan las



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

planillas de horario semanales pegadas en un panel de comunicaciones varias y el reloj de huella digital que es utilizado para que los empleados marquen su horario de ingreso y egreso.

En cuanto a maquinarias, todas las áreas cuentan con las necesarias para realizar su labor. Cada uno de estos elementos se encuentra físicamente en el área correspondiente. Los procesos, procedimientos y tiempos utilizados para cada producto son impuestos por el señor Sarrafian, por lo que se pudo percibir que constantemente trabajaban en base a un listado de cantidades que día a día impone el mismo para cubrir las necesidades de demanda de los clientes.

Categoría: Elementos Intangibles.

A través de la observación realizada durante una jornada laboral en Panadería Trezeri, se apreció como ya se mencionó anteriormente, que los empleados trabajan en relación a una lista de tareas asignadas por el señor Sarrafian. Se distinguió a través del análisis y testimonio de los mismos, que no siempre existe coordinación de trabajo entre las diferentes áreas debido a diferencias de capacidades e iniciativa, lo cual dificulta el logro del objetivo organizacional.

Por momentos se advirtió un clima laboral distinto entre los colaboradores de cada área, ya que, el trabajo en algunas se llevaba a cabo de manera muy distendida, con música de fondo y muchas conversaciones esporádicas entre compañeros, y por el contrario, en otras se percibió pequeños desencuentros entre los integrantes del área y para con las demás; como por ejemplo, en el área de Cocina, en la cual no existe un excelente clima entre sus integrantes y tampoco con las demás, áreas como la de ventas que debe responder a las demandas de los clientes ante los atrasos de la primera. Se pudo observar cómo la encargada del turno mañana detectaba tareas no realizadas del turno anterior, provocándole molestia por no poder ponerse de acuerdo siempre y que la comunicación no sea del todo efectiva.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

El hecho de que vayan ingresando colaboradores sin experiencia complica el trabajo de los que ya pertenecen al negocio, teniendo éstos últimos que disponer de tiempo para explicarles las tareas y además, como no cuentan con un seguimiento profundo, muchos se forman en algunos aspectos por su propia cuenta. A la hora de trabajar en equipo, estos factores inciden y nacen los roces.

El liderazgo de la encargada del turno mañana se pudo identificar con claridad, dada la manera de manejar, coordinar y administrar las tareas de la misma en cada área. Ante cualquier duda de los empleados, se observó la manera en la que se recurría a ella para una posterior toma de decisión, cuando entre colaboradores no se podía resolver. Cuando esta última no podía solucionarlo, lo derivaba al señor Sarrafian. Un caso que se pudo presenciar fue el de un cliente realizando una queja sobre una torta comprada en Panadería Trezeri, para lo cual tuvo la encargada que hacerse cargo de la situación, tomar contacto con el mismo y calmarlo. Respecto a la encargada del turno tarde, al ser relativamente nueva, está en proceso de adaptación por lo que aún no logra conducir a su grupo, si no que éstos la manejan a ella.

En cuanto a la limpieza del local, se visualizó que cada colaborador se encarga del aseo de su puesto de trabajo y de las herramientas utilizadas logrando así mantener constantemente el orden y la higiene de Panadería Trezeri.

Y por último con respecto a la atención al cliente, se pudo corroborar que la misma está basada en los pilares expuestos en el Reglamento Interno de la empresa. Es decir, que la mencionada es muy agradable, con respeto, cordial, pendiente de la necesidad y gusto cada cliente, siempre con una sonrisa y saludo de por medio, ya que, estos últimos son los principios más importantes para Panadería Trezeri.

4.2 Conclusiones Diagnósticas



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Luego de la recolección y análisis de datos, conjuntamente con las teorías estudiadas y plasmadas en el Marco Teórico, se pudo arribar a las siguientes conclusiones diagnósticas:

- *No existe Planeación de Recursos Humanos:*
Ningún colaborador de la empresa, ni el dueño de la misma, elabora tareas correspondientes a la Planeación de Recursos Humanos, es decir, que no se evalúan la ausencia y/o abundancia de personal en cada área y tampoco las necesidades a futuro que pueden tener. No se sabe con certeza si los talentos que actualmente forman parte de cada área, son los necesarios para cumplir con los objetivos de las mismas.
- *No existen las Descripciones y Especificaciones de cada puesto:*
No está determinado por escrito las tareas que conforman cada puesto, las obligaciones y responsabilidades que estos generan, ni tampoco las habilidades y/o conocimientos que la persona que lo ocupe deba poseer. Los empleados no tienen total comprensión de todo lo que implica su puesto para el logro del objetivo general de la empresa.
- *Fuentes de Reclutamiento precarias:*
Los métodos de búsqueda que actualmente se utilizan en Panadería Trezeri son, un cartel con poca información relevante de la vacante en la puerta y recibir referencias de conocidos. A su vez, ésta búsqueda no está basada en un perfil previamente establecido del puesto a cubrir por lo que hace que resulte bastante general en donde las personas que se postulan no son las que realmente necesitarían.
- *Ausencia de un Procedimiento formal de Selección de Personal:*
Con los aspirantes que se obtienen del reclutamiento mencionado anteriormente, se comienza un Proceso de Selección que no está

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

formalmente establecido, y que el mismo sólo consta de entrevistas básicas y exámenes médicos ya que éstos son obligatorios.

– Las entrevistas sólo cumplen la función de corroborar datos:

Tal como indicamos, las entrevistas son básicas, es decir, buscan corroborar datos personales y disponibilidad horaria. No se indaga sobre habilidades, conocimientos extraordinarios, aptitudes personales, entre otras. Desaprovechando la oportunidad de conocer en profundidad a los aspirantes y de ésta manera seleccionar al mejor para el puesto.

– Precario proceso de Inducción:

No existe un proceso formal de Inducción, sino que, al momento del ingreso del nuevo empleado, el mismo se limita a una breve presentación con los compañeros de trabajo y a entregarle los documentos propios de la organización que tiene que firmar.

– No se realiza un seguimiento de los nuevos ingresantes:

Los nuevos empleados no cuentan con apoyo en el proceso de adaptación al puesto y empresa, no es observado ni acompañado para detectar si necesita herramientas y/o conocimientos específicos para desarrollar sus tareas, no se indaga sobre su comodidad y bienestar.

– Análisis DAFO precario según la visión del propietario de Panadería Trezeri:

No posee conocimiento exacto o real sobre la situación actual de su empresa, en cuanto a la influencia que recibe del ambiente externo y sobre sus características internas.

– Centralización total de la toma de decisiones por parte del señor Sarrafian:

Todas las decisiones ya sean de producción, ventas, comerciales, administrativas, entre otras, las toma el dueño de Panadería Trezeri. Debido al punto de crecimiento y estructura actual de la organización, es

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

contraproducente y complejo que una sola persona abarque absolutamente todas las decisiones.

- *Poco conocimiento sobre el apoyo del Gobierno Nacional y Provincial a las PyMEs:*

El Asesor Contable de Panadería Trezeri, cumple funciones únicamente administrativas, y no le brinda apoyo en cuanto a un estudio financiero y/o económico. Tal es la situación que el señor Sarrafian desconoce el respaldo con el que podría contar a nivel Provincial y Nacional, a través de los entes que regulan las pequeñas y medianas empresas, perdiendo así posibilidades de financiamiento y crecimiento.

- *El apoyo de la Asesora de Recursos Humanos es básico y meramente administrativo:*

Panadería Trezeri no cuenta con planes y/o estrategias de Recursos Humanos en general, desaprovechando las herramientas que la materia laboral le podría brindar. A su vez, parte del aporte de dicha asesora fue, la elaboración del Reglamento Interno el cual es por partes, excesivo en condiciones que en la realidad diaria no se llevan a cabo (ya sea por costumbre o por comodidad).

- *Falta de sensibilización y concientización del dueño de Panadería Trezeri:*

No tiene conocimiento sobre la importancia de una buena Gestión de los Recursos Humanos y tampoco sobre el aporte positivo de ésta para el logro de los objetivos organizacionales.

Analizando los resultados arrojados, se pudo comprobar que es lo que necesita Panadería Trezeri para superar la situación problemática planteada, la cual representa la ausencia de un proceso de Planeación de Recursos Humanos, e importantes falencias en Reclutamiento, Selección e Inducción, debido a la falta de conocimiento específico para poder realizarlos por parte del dueño de la organización.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Por tal motivo se cree con firmeza, la necesidad de añadir a su trabajo un procedimiento formal para llevar a cabo dicha Gestión de Recursos Humanos, que le permita incorporar al candidato ideal a la empresa, de manera correcta. Para lograrlo, Panadería Trezeri necesita agregar elementos básicos del Subsistema de Previsión tales como planeación, Descripción y Especificación de puestos, y para el Subsistema de Provisión exploración de qué tipo de reclutamiento es necesario para cada búsqueda, claridad en los anuncios del puesto a cubrir, planificación de entrevistas, crear un plan de acogida y seguimiento formalizado, entre otros.

A través de éste diagnóstico, se pudo apreciar mucha potencialidad y ansias de crecer, aunque parece no saber cómo conseguirlo. Cabe destacar que el dueño de Panadería Trezeri, es un joven emprendedor con intención de afianzarse cada vez más en el rubro para liderar la zona. El posicionamiento alcanzado en la actualidad de la organización, se logró a base de intuición y ambición, pero para poder mantenerse o superarse es necesario ampliar conocimientos y la Gestión de Recursos Humanos de la empresa en general.

Es fundamental que el señor Sarrafian considere de suma importancia comenzar a trabajar cuanto antes, con un enfoque estratégico hacia los Recursos Humanos, debido a que esto va a generar una ventaja competitiva en el mercado y también una mejora constante en las actividades que se realizan en la organización. Si no es él quien esté convencido de éste método de trabajo, los empleados tampoco lo van a adoptar en sus tareas diarias.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

CAPÍTULO 5: PROPUESTA DE MEJORA

De acuerdo al diagnóstico realizado sobre la situación actual de Panadería Trezeri, el desarrollo en sí del trabajo y las teorías estudiadas, nuestra propuesta de mejora estará basada en formalizar los procesos incluidos en el Subsistema de Previsión y Provisión de Recursos Humanos.

Para lograrla, nos apoyamos en los aportes mayormente de los autores Alles Martha y Rojas Sérvulo.

Las etapas que proponemos en este proceso de intervención son:

5.1 Planeación de Recursos Humanos para Panadería Trezeri

La planeación de Recursos Humanos es fundamental para conocer la situación actual de la empresa en materia de personal y los talentos y habilidades de los colaboradores. Es decir, saber cuánto y que se tiene para establecer las necesidades de personal futuras, escasez o abundancia en las diferentes áreas, determinar si cada empleado ocupa la ubicación correcta en la empresa, etc.

Por todos estos beneficios es que proponemos la elaboración de un **“Inventario de Recursos Humanos”** para Panadería Trezeri.

Para que esta herramienta sea útil es necesario, que sea revisada cada 6 meses y actualizada cada vez que los movimientos lo requieran. Al personal nuevo, ingresarlo en la planilla pasado los 3 meses de prueba.

Este inventario le servirá al Director General de Panadería Trezeri ante situaciones, por ejemplo:

- Si un área no cumple los objetivos plasmados, determinar y corroborar que posea el personal adecuado y necesario.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Para fechas festivas, en donde se aumenta el volumen de producción, determinar si posee con las cantidades de personal requerido en las áreas en cuestión.
- Si tiene personal contratado bajo planes sociales con duraciones predeterminadas le servirá para saber cuándo se vence el mismo y si conveniente contratar a dicha persona para seguir ocupando ese puesto u otro de la empresa.

Modelo Inventario de Recursos Humanos para “Panadería Trezeri”. (Imagen XV)

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI

Legajo	Nombre y Apellido.	Edad.	Puesto actual.	Modalidad de contrato.	Habilidades que le permiten estar en su puesto actual.	Habilidades que le permitirían estar en otro puesto.	Capacidad de liderazgo.	Aptitudes personales.	Patologías preexistentes	Puestos que podría ocupar	Observaciones.
Número de legajo.	Nombre y apellido.	Edad actual del empleado	Puesto que ocupa actualmente.	Que modalidad tiene, si es fijo o bajo un plan social.	Esta categoría refiere al desarrollo de las habilidades o conocimientos fundamentales que el empleado posee y que le permiten ocupar y desarrollarse en el puesto actual.	Desarrollo breve, sobre si el colaborador posee habilidades o conocimientos que le permitan llevar a cabo las tareas de otro puesto de la empresa	Determinar si los colaboradores poseen capacidades y/o habilidades de líder, es decir si son capaces con su personalidad de influir en el accionar de su grupo de trabajo	Explicación breve de las características personales que influyen positivamente en el trabajo y desempeño de cada empleado	Nombrar la existencia de alguna patología y si esta le impide el desarrollo de alguna tarea.	Mencionar el nombre del puesto que podría ocupar debido al análisis de conocimientos y habilidades mencionadas en las demás columnas.	Mención de datos extras que puedan ser de importancia.
1		35	Maestro panadero	Nuevo periodo de prueba, PPP, PILA, etc.	Atención al cliente: manejo de caja registradora, posnet.	La empleada de cocina tiene conocimientos y experiencia en pastelería.	Si posee o no posee.	Capacidad de negociación-polivalencia-capacidad para interactuar con las personas, etc.	Si tiene escoliosis no puede ejecutar trabajos de peso.	Podría ser Cocinero.	Algún empleado está próximo a recibirme de una carrera que no podría aplicar en la empresa INGENIERO CIVIL.

Imagen XV



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

5.2 Análisis de Puestos de Panadería Trezeri: Descripción y Especificación

El paso siguiente, es establecer las Descripciones y Especificaciones de cada Puesto de Panadería Trezeri, debido a que estos documentos, son las bases para iniciar una búsqueda de personal correcta. Además, pueden servir de complemento o ayuda para el nuevo empleado para conocer el nuevo puesto que va a ocupar, sus tareas, responsabilidades, condiciones de trabajo, habilidades deseadas, etc.

Para completar dichos instrumentos se pueden utilizar diferentes métodos. Algunos de estos pueden ser:

- Cuestionarios: es un método que puede ser rápido y no tan costoso, pero corremos el riesgo de no entender con exactitud lo que responde el empleado o viceversa, que el mismo no entienda lo que se le pregunta. Consta de preguntas múltiple-opciones y/o abiertas dependiendo lo que necesitamos saber. Pueden ser por medio electrónico, como por ejemplo correo de mail, o en papel.
- Entrevistas: este método puede ser lento y costoso pero la información que nos brinda es clara y certera. Las preguntas que se realicen pueden ser abiertas, semi-abiertas y cerradas.
- Observación: al ser una población pequeña, puede dar resultados positivos. Aunque suele ser un método lento y no tan preciso como otros.
- Combinaciones: para buscar mayor precisión de los datos recabados, la persona que realiza esta tarea suele combinar métodos.

Dado que Panadería Trezeri es una PyME, con tareas repetitivas, creemos que los mejores métodos para realizar éste Análisis de Puestos y poder completar los documentos, son las Entrevistas complementándolas con Observaciones. Las mismas pueden ser realizadas por el Director General, debido a los conocimientos del rubro y los modelos que le brindamos a continuación. (Las Descripciones y Especificaciones de puestos de Panadería Trezeri se encuentran en el Anexo V.)



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto:

Código:

Área a la que pertenece:



Supervisado por:

Supervisa a:

Horario:

Feríados/Sábados/Domingos:

Completado/actualizado por:

Fecha:

OBJETIVO DEL PUESTO:

TAREAS A DESARROLLAR EN EL PUESTO.

- 1
- 2
- 3
- 4
- Otras:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

RELACIONES DEL PUESTO.

¿Con quién?	¿Para qué?

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO.

Condiciones ambientales: Ventilación:

Iluminación:

Temperatura:

Herramientas y maquinarias:

Riesgos:

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

Edad mínima:

Edad máxima:

Sexo:

Estado civil:



INSTRUCCIÓN FORMAL.

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Incompleto			
Completo			

CAPACITACIONES ESPECIALES.

¿Cuáles?	¿Para qué?

EXPERIENCIA LABORAL.

Nivel de Experiencia	No necesita	6 meses	1 año	2 años
Recomendable				

HABILIDADES/COMPETENCIAS DESEADAS.

Flexibilidad		Capacidad de trabajo bajo presión	
Simpatía		Autogestión	
Trabajo en equipo		Comunicación	
Liderazgo		Honestidad e Integridad	
Atención al cliente		Iniciativa	
Resolución de problemas		Concentración	
Proactividad		Compromiso	
Responsabilidad		Innovación y Creatividad	

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI

5.3 Reclutamiento para Panadería Trezeri

Proseguimos por perfeccionar un método de reclutamiento que sea efectivo y se ajuste a Panadería Trezeri. Dicho proceso abarca tanto la búsqueda interna como la externa.

El Reclutamiento cuanto más claro y adecuado al puesto sea, es mejor para lograr que los postulados se asemejen con el perfil deseado, de no ser así, se acumulan muchos aspirantes que no encajan con la búsqueda, lo cual conlleva más trabajo y se selecciona de manera poco eficaz.

Una clave fundamental en este proceso es el papel del Reclutador, es decir, la persona que va a atraer los candidatos que más se adecuen al perfil de la búsqueda, en el caso de Panadería Trezeri, el Director General puede apoyarse en su Asesora de Recursos Humanos para que lo ayude en el tema, o formarse sobre los aspectos básicos de ésta tarea para realizarla de la mejor manera posible.

Para atraer candidatos, los anuncios son la posibilidad de aplicar el primer filtro por parte de la empresa en la búsqueda del personal, y a su vez son la cara visible del proceso, por eso es de suma importancia realizarlos de manera correcta.

Deben ser cortos y concisos, donde contengan toda la información de manera clara para que las personas entiendan lo que la empresa busca.

A continuación, exponemos un anuncio modelo para búsquedas externas (Imagen XVI):

Vacante: “Nombre del Puesto”

- Edad (Promedio)
- Horario (Cuál es la disponibilidad necesaria)
- Habilidades requeridas básicas.
- Mandar CV a (núm.) o llevarlo al (dirección)
- Hasta (Fecha de caducidad de la oferta)




Imagen XVI

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Sugerimos que sean expuestos en:

- Vidriera del local: si bien puede ser un método precario para algunas empresas, en Panadería Trezeri, cumple con las expectativas del Director General ya que atrae gente de la zona, que es un requisito deseado por él mismo.
- Revista del barrio: al igual que el método anterior, sirve para captar postulantes de la zona, que facilita la movilidad de los mismos hacia Panadería Trezeri.
- Bolsas de trabajo: éste es un método más amplio y actual, que permite captar la atención de aspirantes que pueden no ser de la zona, pero estar cualificados. Por ejemplo: Empleos La Voz, Bumeran, Computrabajo, etc.
- Facebook: es una red social que ya se utiliza en Panadería Trezeri, pero para motivos comerciales o de promoción. Sería interesante utilizar este medio, debido a su cantidad de seguidores, para colgar los anuncios de vacantes laborales.
- Base de datos: el Director General de Panadería Trezeri conserva los CV que las personas espontáneamente le acercan o que en alguna búsqueda le han entregado, que a simple vista cree que a futuro puedan formar parte de un proceso de selección de la empresa. Sería óptimo que elabore una base de datos en Excel que le permita filtrar más fácilmente lo que busca. Ésta base podría estar compuesta por nombre, edad, sexo, fecha de entrega del mismo, estudios mínimos y experiencia en el rubro. Por otro lado, los CV físicos deberían estar ordenados alfabéticamente, para cuando se aplique un filtro en la base de datos, sea accesible encontrar el CV impreso para completar la lectura del postulante.

A continuación, adjuntamos un modelo de Base de Datos para Panadería Trezeri (Imagen XVII).

Apellido y Nombre.	Edad.	Sexo.	Estudios Mínimos.	Experiencia en el Rubro.	Fecha de entrega del CV.
--------------------	-------	-------	-------------------	--------------------------	--------------------------

Imagen XVII

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Anuncio modelo para búsquedas internas (Imagen XVIII):

Vacante: “Nombre del Puesto”

- Edad (Promedio)
- Horario (Cuál es la disponibilidad necesaria)
- Habilidades requeridas básicas.

Informarle a tu encargado sobre tu postulación.




Imagen XVIII

Los de búsqueda interna proponemos que sean comunicados por medio de:

- Mail personal: enviar una cadena de mails para todos los integrantes de Panadería Trezeri, sería un medio de refuerzo para informar la vacante. Además de que los empleados contarían con la información fuera del lugar de trabajo, por ende, lo pueden consultar con personas de su confianza y no perderse ningún detalle de la búsqueda.
- Reuniones semanales: ésta reuniones de personal que se hacen, por lo general, una vez a la semana en Panadería Trezeri, son un buen espacio para que el dueño anuncie la vacante disponible y haga una breve descripción de que se necesita para formar parte del proceso de Selección. Informando también, como deberían postularse los empleados que cumplan con los requisitos.
- Panel de comunicaciones: es fundamental colgarlo allí, debido a que los empleados están en constante contacto con el mismo.

Este proceso es la base de abastecimiento de posibles candidatos, que nos va a permitir iniciar de manera correcta la Selección del personal.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

5.4 Selección del Personal para Panadería Trezeri

Esta etapa es fundamental debido a que las personas que serán seleccionadas para trabajar en la empresa, son las que inciden en el presente y futuro de la misma. (Imagen XIX)

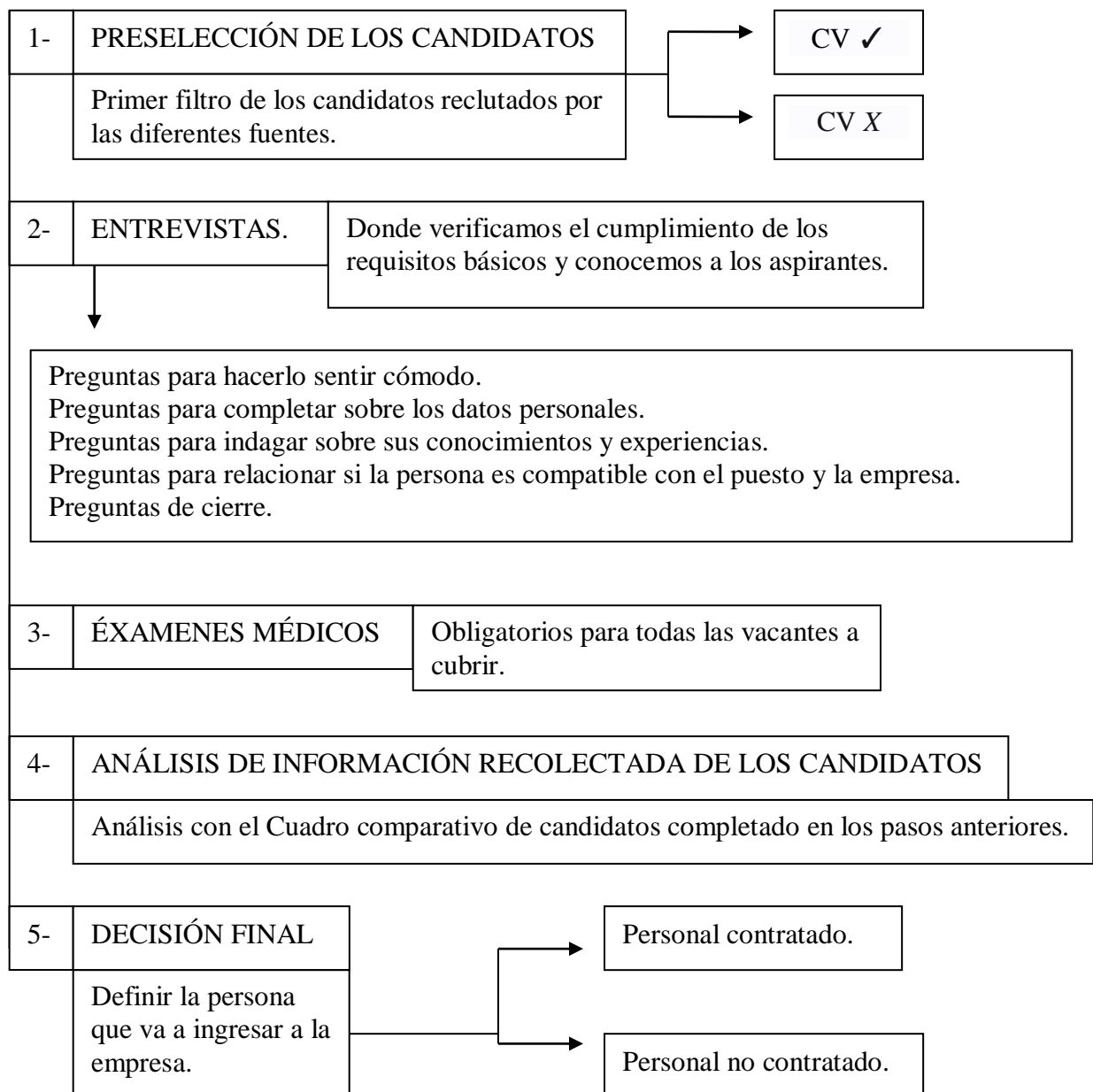


Imagen XIX

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Cuadro de Comparación de Candidaturas para Panadería Trezeri (Imagen XX). Los requisitos que vamos a comparar pueden modificarse según la búsqueda que se realice.

	Candidato 1.	Candidato 2.	Candidato 3.	Candidato 4.
Nivel de estudio.				
Experiencia.				
Capacitaciones especiales				
Características personales.				
Observaciones.				

Imagen XX

Para cumplir con el Proceso de Selección propuesto (Imagen XIX), se aconseja contar con el acompañamiento de la Asesora de Recursos Humanos o una persona idónea en el tema, debido a que el mismo es complejo y requiere conocimientos más diversos para su ejecución (determinar las preguntas, descifrar actitudes del aspirante, reconocer el significado del lenguaje corporal, saber analizar los resultados obtenidos, etc.). Al margen de contar con la ayuda mencionada, se recomienda que el Director General se capacite en la materia, ya que junto con la práctica, a futuro podría completar este proceso solo.

1. Preselección de los candidatos.

En este paso, se comienza por revisar la base de datos, la cual va a estar formada por CV recibidos en la búsqueda actual, y anteriores a la misma. Se debe filtrar a los aspirantes de acuerdo a los requisitos excluyentes, para saber quién podría formar parte de una entrevista y quién no.

2. Entrevistas.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI

En este segundo paso, lo que proponemos son dos tipos de entrevistas para distintos momentos.

La primera debe ser telefónica, de esta manera ahorramos costos y tiempo. Debería durar alrededor de 15-20 minutos y quién realice el proceso, debe corroborar datos personales básicos, disponibilidad horaria y efectuar preguntas que nos aclaren dudas, si las hay, con respecto a lo informado en el CV. A los entrevistados que cumplan con las expectativas, se les preguntará si les interesaría acordar una entrevista formal para conocerse en profundidad, en caso de que la respuesta sea positiva acordar día, horario y lugar de la misma.

La segunda entrevista es presencial, la misma puede durar aproximadamente entre 45 a 60 minutos. La clave de ésta entrevista es saber preguntar, por lo cual las dividimos en cinco bloques:

- Preguntas para hacerlo sentir cómodo:
 - ¿Qué calor/frío hace no?
 - ¿Había mucho tráfico?
 - ¿Ya había venido al negocio alguna vez?
- Preguntas para completar datos personales.
 - ¿Con quién vive? En caso de que sea con sus padres, se puede indagar si tiene pareja, y/o hijos.
 - En caso de que tenga hijos ¿Quién los cuida? ¿Cómo se arregla en caso de alguna urgencia?
 - ¿Qué le gusta hacer en sus momentos libres?
- Preguntas para indagar sobre conocimientos y experiencias.
 - Si estudia, ¿Por qué eligió estudiar esa carrera? En caso de que no lo haga,
 - ¿Tiene pensado estudiar alguna carrera?
 - ¿Qué lo motivo a buscar trabajo? ¿Por qué buscó en Panadería Trezeri?
 - ¿Tiene proyectos a futuro?

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

¿Trabajó anteriormente? En caso de que la respuesta sea positiva, ¿Por qué se fue/está buscando irse?

¿Tiene experiencia en el rubro?

¿A la hora de trabajar cuál es su mayor virtud? ¿Qué le gustaría cambiar?

- Preguntas para relacionar si la persona es compatible con el puesto y la empresa.

¿Qué sabe de nuestra empresa?

¿Se siente preparado para ocupar este puesto? ¿Por qué?

En caso de que no tenga experiencia en el rubro, ¿Por qué le interesa aprender estos oficios?

¿Cuándo podría comenzar a trabajar en caso de ser seleccionado?

¿Cómo prefiere trabajar, en grupo o de manera individual?

¿Necesita que te estén diciendo que hacer o le gusta trabajar de manera independiente?

¿Cómo actúa ante una situación problemática?

- Preguntas de cierre.

¿Hay algo más que nos quiera comentar?

¿Tiene alguna pregunta o duda?

¿Se sintió cómodo?

Se inicia con las preguntas de los dos primeros bloques, luego se le brinda más información de la vacante disponible, es decir, horario, salario, tareas generales a realizar, etc. Se prosiguen con las preguntas de los bloques tres y cuatro, y por último se finaliza la entrevista con el bloque cinco, en donde se le comunica como va a seguir el proceso de selección en cuanto a etapas y tiempos de las mismas.

3. Análisis de las candidaturas.

En este punto del procedimiento, lo que se busca es analizar con el cuadro de candidatos, los colaboradores que han superado las etapas anteriores y definir con



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

los puntos evaluados y el perfil ideal, quienes son los aspirantes que se realizarán los exámenes médicos.

4. Realización de un examen médico.

Él examen médico es obligatorio y en Panadería Trezeri se les realiza actualmente a los aspirantes a cubrir un puesto.

5. Decisión final.

En este paso final del proceso, tomamos la decisión de cual va a ser el candidato seleccionado para ingresar a trabajar en Panadería Trezeri. Se lo debe llamar para informarle la noticia y coordinar el día de ingreso, donde se firmará contrato y se iniciará el Procedimiento de Inducción. Por otro lado, también se les debería comunicar la decisión final a los aspirantes que no fueron elegidos, para que estén al tanto y sepan si se los tendrá en cuenta para otra futura búsqueda.

5.5 Procedimiento de Inducción para Panadería Trezeri

Al contar con el nuevo colaborador, el paso a seguir es realizar una Inducción correcta en Panadería Trezeri, para que el mismo se sienta parte desde el primer momento.

Para lograr este objetivo proponemos seguir los siguientes pasos visualizados en el próximo cuadro (Imagen XXI):

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

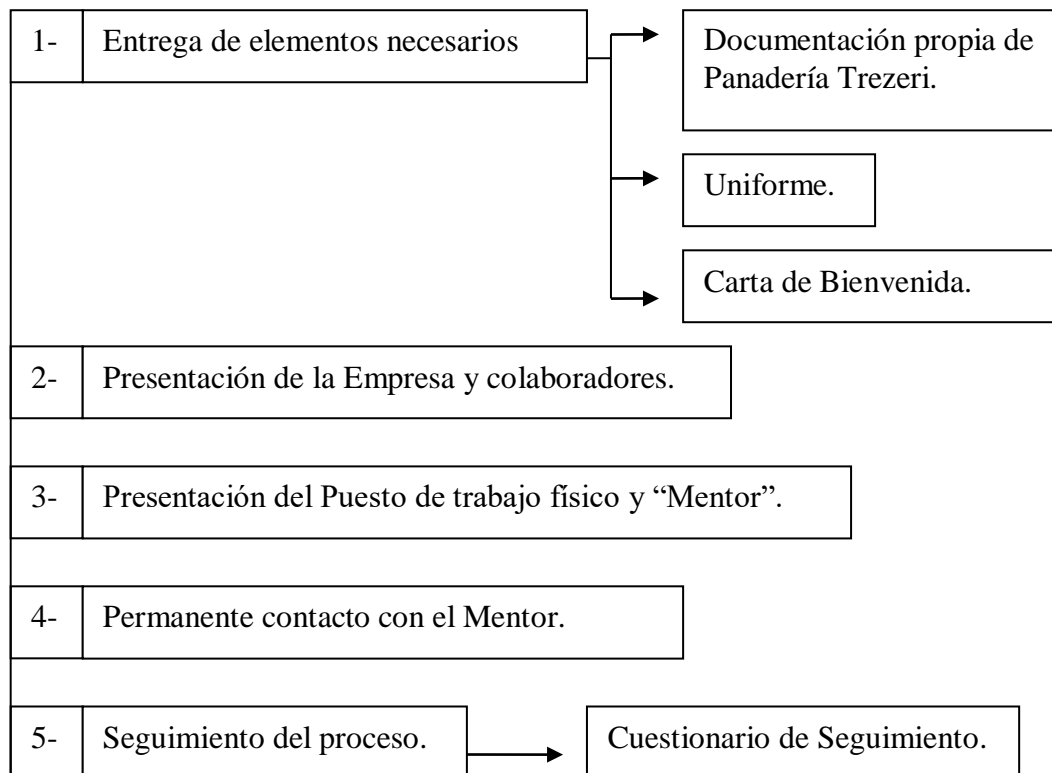


Imagen XXI

1. El primer día proceder a darle los elementos necesarios al colaborador.
 - Documentación propia de la organización. Por un lado el Reglamento interno: es un documento que abarca un compendio de normas reguladoras de las relaciones internas de la empresa con el trabajador, el cual debe ser firmado por el empleado e integra el legajo del mismo (Anexo I). Por otro, la Constitución de domicilio: documentación que integra el legajo y que debe ser completada por el nuevo colaborador. (Anexo III)
 - Uniforme: se entregan dos equipos al año, (dependiendo el puesto son los elementos que reciben) debiendo reintegrar él usado cuando recibe él segundo y devolver todo cuando finaliza la relación laboral, según lo mencionado en el Reglamento interno página 17 (Anexo I), además

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

reglamentado por el Convenio Colectivo de Pasteleros y Convenio Colectivo de Panaderos.

- Carta de bienvenida: es un documento que sirve para recibir amablemente al nuevo integrante de la organización. Buscando que éste se sienta cómodo y parte de Panadería Trezeri desde el primer día. Adjuntamos modelo de la misma:



Estimado... (Nombre del nuevo integrante)

En nombre de todas las personas que formamos parte de Panadería Trezeri, te damos la más cordial bienvenida y te felicitamos por haber superado el proceso de selección exitosamente y resultar ser el/la candidato/a elegido/a.

A su vez, te agradecemos por elegir Panadería Trezeri y aceptar nuestra oferta laboral. Desde hoy formas parte de éste equipo y deseamos que en este camino que emprendemos juntos, te sientas cómodo y que puedas crecer personal y profesionalmente.

Al momento de tu ingreso, contarás con un proceso de acompañamiento y aprendizaje para que te adaptes al puesto y te familiarices con las tareas a realizar que realizarás en él mismo. Este procedimiento se transita en conjunto, por lo que esperamos que sientas la suficiente confianza y libertad para preguntar y opinar lo que desees.

*“UNA PERSONA PUEDE HACER LA DIFERENCIA, ASÍ QUE TODOS DEBERÍAN
INTENTARLO”*

John F. Kennedy.

¡Bienvenido a Panadería Trezeri... por muchos años de trabajo juntos!



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

2. Presentación de la empresa y los colaboradores.

Lo ideal es que, en la primera jornada laboral del nuevo integrante de la organización, él mismo sea recibido por el Director General de Panadería Trezeri, para que le presente a sus compañeros, y a la encargada de su turno. El objetivo de ésta presentación es que entre en confianza con el grupo de trabajo, con el cual va a interactuar mientras forme parte de la empresa.

Además, es importante que el Director General, les informe del ingreso a los empleados actuales, para que los mismos sepan y estén al tanto de las necesidades, preguntas o dudas que puedan llegar a surgirle al nuevo integrante.

3. Presentación del puesto de trabajo físico y “Mentor”.

La encargada del turno o el Director General, es quien le va a presentar su puesto y elementos de trabajo, realizar un recorrido por las instalaciones de la empresa y asignar su “Mentor”, es decir, la persona que lo va a acompañar en sus tres meses de prueba, enseñándole las tareas que realizará, a manipular los elementos que utilizará y guiándolo en el proceso de aprendizaje en general.

4. Permanente contacto con el “Mentor” para monitorear su avance.

En esos tres meses es fundamental que el Director General este en contacto con el “Mentor” asignado, para que este le brinde devoluciones sobre el trabajo del nuevo colaborador y así empezar a analizar cuestiones tales como, si logró adaptarse al puesto y a la empresa, si necesita más tiempo para completar el proceso de aprendizaje y si es conveniente para la empresa que continúe luego del período de prueba o no.

5. Seguimiento del proceso de Inducción.

Proponemos que el proceso se cierre con el seguimiento. Pasados los tres meses, o ante alguna situación que lo demandase, proponemos que el Director General a través de una breve entrevista, realice un Cuestionario de Seguimiento para saber si la experiencia



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

del colaborador en el tiempo que formó parte de la empresa, ha sido positiva o negativa. Dicho cuestionario, con su feedback, servirá para perfeccionar próximos ingresos y también en caso de que el nuevo empleado no se haya adaptado al puesto o logrado cumplir con las tareas que debía realizar, garantizarle el apoyo o elementos necesarios para efectuarlo.

Cuestionario de preguntas para un seguimiento en el proceso de Inducción, luego de los primeros tres meses en la empresa.

- ¿Cómo se sintió en estos tres meses?
- ¿Pudo cumplir con las tareas requeridas?
- (En caso de que la respuesta sea negativa) ¿Cuáles cree que fueron las razones por las que no pudo cumplir con lo solicitado?
- ¿Se sintió cómodo en el puesto de trabajo y con lo que tenía que realizar?
- (En caso de que la respuesta sea negativa) ¿Por qué?
- ¿Se sintió cómodo en su grupo de trabajo y con los demás colaboradores de la empresa?
- (En caso de que la respuesta sea negativa) ¿Por qué?
- ¿Cuenta con todos los elementos para realizar sus tareas?
- (En caso de que la respuesta sea negativa) ¿Qué le falta?
- ¿Contó en estos tres meses con el apoyo de la persona que le fue asignada para el proceso de aprendizaje?
- ¿En qué cree que se puede mejorar algo?
- ¿Le gustaría seguir formando parte de la empresa, ahora que terminó su período de prueba?
- (En caso de que la respuesta sea negativa) ¿Por qué?



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

5.6 Sensibilización y concientización al dueño de Panadería Trezeri

Proponemos el siguiente plan de acción para lograr sensibilizar y concientizar al Director General de Panadería Trezeri, de la importancia que tiene incorporar los Subsistemas de Previsión y Provisión desarrollados en este Proyecto de Grado.

PLAN DE ASESORÍA PARA PANADERÍA TREZERI

Fundamentación:

Cuando hablamos de Subsistema de Previsión, nos referimos a contar con una Planeación de Recursos Humanos que de como resultado la calidad y cantidad precisa de colaboradores en las áreas correspondientes. Las herramientas para desarrollar un Análisis de Puestos y lograr lo anteriormente planteado, son las Descripciones y Especificaciones de los mismos. Por otro lado, con Subsistema de Provisión hacemos mención a poseer una formalización de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción que se adecue al tamaño de la PyME.

Con estos aspectos a incorporar buscamos comenzar una Gestión de los Recursos Humanos que sea eficiente y eficaz.

Objetivo:

Sensibilizar, concientizar y acompañar al Director General de Panadería Trezeri, de la importancia de incorporar en su PyME los subsistemas de Previsión y Provisión.

Destinatario:

Director General de Panadería Trezeri, Javier Francisco Sarrafian.

Duración:

6 meses, 12 días y 24 horas.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Cronograma: expuesto en la imagen XXII

CODIFICACIÓN	EJES	DURACIÓN	METODOLOGÍA	COSTO
A	Planeación	1ºmes	2hs por día cada 15 días.	\$1600
B	Análisis y descripción de Puestos.	2ºmes	2hs por día cada 15 días.	\$1600
B	Análisis y descripción de Puestos.	3ºmes	2hs por día cada 15 días.	\$1600
C	Reclutamiento	4ºmes	2hs por día cada 15 días.	\$1600
D	Selección	5ºmes	2hs por día cada 15 días.	\$1600
E	Inducción	6ºmes	2hs por día cada 15 días.	\$1600
COSTO TOTAL	-	-	-	\$9600

ImagenXXII

Objetivos mensuales para el Director General de Trezeri, el señor Sarrafian.

1ºmes: Será capaz de realizar legajos completos e incorporar la planilla de “Inventario de Recursos Humanos” propuesta, pudiendo así determinar las necesidades, los excesos o ausencia de Recursos Humanos al momento.

2ºmes: Podrá de diferenciar los puestos que están comprendidos en el Convenio Colectivo de Pasteleros 146/1990 y los que se encuentran fuera de convenio, estableciendo las correctas Descripciones y Especificaciones de cada uno, para así poder analizar si son ocupados por el personal correspondiente.

3ºmes: Podrá diferenciar los puestos que están comprendidos en el Convenio Colectivo de Panaderos 461/2006, estableciendo las correctas Descripciones y



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Especificaciones de cada uno, para así poder analizar si cuenta con el personal correspondiente.

4^omes: Contará con un modelo de anuncio completo tanto para búsquedas internas como externas, para que las mismas inicien correctamente pudiendo aplicar filtros desde el momento que se expone el anuncio. A su vez conocerá todos los medios en los cuales podría publicar los anuncios, acordes a las características de su negocio.

5^omes: Poseerá un modelo de proceso de selección ajustado a Panadería Trezeri, que le permitirá realizar una correcta lectura de CV para filtrarlos, conocer los tipos de entrevistas que puede llevar a cabo y preguntas que debería realizar, y poder completar la planilla de comparación de candidatos que le servirá para poder tomar la decisión final.

6^omes: Estará capacitado para llevar a cabo un proceso de inducción para Panadería Trezeri, que le será propuesto. A demás tendrá a disposición un cuestionario de seguimiento para el nuevo empleado, para que pueda corroborar si fue insertado correctamente a la empresa o si se necesitan llevar a cabo cambios para que dicho empleado pueda alcanzar los objetivos propuestos.

Capacitadoras:

Lic. Yanina Celeste Costero y Lic. María Milagros López.

Lugar:

Panadería Trezeri, Av. Gandhi 314, Barrio Parque Don Bosco.

Pago:

Efectivo a mes vencido. Valor hora: \$400.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

El plan anteriormente expuesto fue realizado en base a las necesidades que planteó el señor Sarrafian en las primeras entrevistas, respecto a su deseo de ser capaz de llevar a cabo estos procesos de un modo correcto. Pero después del análisis profundo que se realizó de Panadería Trezeri, se puede afirmar que el señor Sarrafian no podría ejecutar todos los procesos propuestos, esto se debe a que él mismo es responsable de cuestiones operativas, administrativas y de producción por lo que le sería imposible sumar otra responsabilidad más. Lo que se cree correcto es que cuente con otras personas para la realización, es por tal motivo que exponemos una segunda opción de Plan de acción.

PLAN DE ASESORÍA Y GESTIÓN PARA PANADERÍA TREZERI

Fundamentación:

Cuando hablamos de Subsistema de Previsión, nos referimos a contar con una Planeación de Recursos Humanos que dé como resultado la calidad y cantidad precisa de colaboradores en las áreas correspondientes. Las herramientas para desarrollar un Análisis de Puestos y lograr lo anteriormente planteado, son las Descripciones y Especificaciones de los mismos. Por otro lado, con Subsistema de Provisión hacemos mención a poseer una formalización de los procesos de Reclutamiento, Selección e Inducción que se adecue al tamaño de la PyME.

Con estos aspectos a incorporar buscamos comenzar una Gestión de los Recursos Humanos que sea eficiente y eficaz.

Objetivo:

Sensibilizar, concientizar y acompañar al Director General de Panadería Trezeri, de la importancia de incorporar en su PyME los subsistemas de Previsión y Provisión, como así también gestionar para ese cambio.

Destinatario:

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Director General de Panadería Trezeri, Javier Francisco Sarrafian.

Duración:

6 meses, 24 días y 48 horas.

Cronograma: expuesto en la Imagen XXIII

CODIFICACIÓN	EJES	DURACIÓN	METODOLOGÍA	COSTO
A	Planeación	1°mes	2hs por día cada 7 días.	\$5200
B	Análisis y descripción de Puestos.	2°mes	2hs por día cada 7 días.	\$5200
B	Análisis y descripción de Puestos.	3°mes	2hs por día cada 7 días.	\$5200
C	Reclutamiento	4°mes	2hs por día cada 7 días.	\$5200
D	Selección	5°mes	2hs por día cada 7 días.	\$5200
E	Inducción	6°mes	2hs por día cada 7 días.	\$5200
COSTO TOTAL	-	-	-	\$31200

Imagen XXIII

Objetivos mensuales para el señor Sarrafian y Panadería Trezeri.

1°mes: Contará con legajos completos y la incorporación de la planilla de “Inventario de Recursos Humanos” propuesta, para así en conjunto poder determinar las necesidades, los excesos o ausencia de Recursos Humanos al momento.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

2^omes: Dispondrán la correcta clasificación de los puestos que están comprendidos en el Convenio Colectivo de Pasteleros 146/1990 y los que se encuentran fuera de convenio, para que en conjunto se definan las Descripciones y Especificaciones finales de cada uno, para así poder analizar si son ocupados por el personal correspondiente.

3^omes: Dispondrán la correcta clasificación de los puestos que están comprendidos en el Convenio Colectivo de Panaderos 461/2006, para que en conjunto se definan las Descripciones y Especificaciones finales de cada uno, para así poder analizar si son ocupados por el personal correspondiente.

4^omes: Obtendrá un modelo de anuncio completo tanto para búsquedas internas como externas, para que las mismas inicien correctamente pudiendo aplicar filtros desde el momento que se expone el anuncio. A su vez contará con las cuentas de las bolsas de trabajo o los demás medios en los cuales podrá publicar los anuncios, acordes a las características de su negocio. Cualquier proceso de búsqueda que se inicié después del asesoramiento y gestión, y que sostenemos que el señor Sarrafian no podría realizarlo solo, se deberá pagar por hora, dependiendo la cantidad que implique llevarlo a cabo.

5^omes: Poseerá un modelo de proceso de selección ajustado a Panadería Trezeri para contratar al candidato ideal, en donde realizaremos en conjunto una correcta lectura de CV para filtrarlos, elección de los tipos de entrevistas que se puede llevar a cabo y preguntas a realizar, y completar la planilla de comparación de candidatos que le servirá para poder tomar la decisión final. Cualquier proceso de búsqueda que se inicié después del asesoramiento y gestión, y que sostenemos que el señor Sarrafian no podría realizarlo solo, se deberá pagar por hora, dependiendo la cantidad que implique llevarlo a cabo.

6^omes: Trezeri contará con un proceso de inducción propuesto y un cuestionario de seguimiento para el nuevo empleado, para que se pueda corroborar si fue insertado correctamente a la empresa o si se necesitan llevar a cabo cambios para que dicho



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

empleado pueda alcanzar los objetivos propuestos. El proceso de inducción se recomienda llevarlo a cabo en conjunto con el señor Sarrafian para brindarle importancia al nuevo empleado por otro lado, el cuestionario de seguimiento lo puede realizar con el mentor designado a ese ingreso. Cualquier proceso de búsqueda que se inicié después del asesoramiento y gestión, y que sostenemos que el señor Sarrafian no podría realizarlo solo, se deberá pagar por hora, dependiendo la cantidad que implique llevarlo a cabo.

Capacitadoras:

Lic. Yanina Celeste Costero y Lic. María Milagros López.

Lugar:

Panadería Trezeri, Av. Gandhi 314, Barrio Parque Don Bosco.

Pago:

Efectivo a mes vencido. Valor hora: \$650

Culminando esta etapa, se da por finalizada nuestra Propuesta de Mejora para lograr la formalización de los Procesos de los Subsistemas de Previsión y Provisión de Recursos Humanos, adaptados a Panadería Trezeri, poniéndonos a disposición de la empresa, como Licenciadas para llevar a cabo dicha Propuesta.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

CONCLUSIÓN

A través del desarrollo de este Proyecto de Grado pudimos poner en práctica conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera y a su vez, aplicarlos en un campo de estudio poco tratado en la Licenciatura en Recursos Humanos como son las PyMEs, lo cual es positivo profesionalmente, debido a que, en Argentina la base de la actividad comercial se centra en pequeñas y medianas empresas, y además es un desafío ya que las mismas no están del todo familiarizadas con la importancia de la Gestión de Recursos Humanos.

El presente trabajo ha significado un verdadero desafío como futuras profesionales sobre todo por el tipo de organización, por su tamaño y por sus reales posibilidades de crecimiento.

Desde nuestras primeras visitas a Panadería Trezeri, el señor Sarrafian nos recibió de manera amable y siempre demostró voluntad e interés para brindarnos información y datos para el desarrollo del trabajo. Al mismo tiempo, los colaboradores acompañaron la decisión del dueño, y se mostraron predispuestos para aclarar todas las dudas que tuvimos.

El puntapié inicial para tratar la problemática planteada, fue determinar objetivos tanto generales como específicos, que fueron la guía de éste Proyecto. Los cuales se basaron en formalizar los procesos de los Subsistemas de Previsión y Provisión, a través de establecer un proceso de planeación de Recursos Humanos, la entrega de planillas de Descripción y Especificación de Puestos, un modelo del procedimiento de Reclutamiento ya sea externo o interno, Selección e Inducción y concientizar al dueño sobre el buen manejo de los Recursos Humanos.

Creemos que la situación actual que atraviesa Panadería Trezeri, merece que el dueño sea consciente de la importancia de incorporar formalmente los procesos propuestos, para generar una ventaja competitiva que le permita crecer y diferenciarse en el mercado en el cual opera. Las ventajas que esto generaría serían:



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Determinar con exactitud la cantidad y calidad de los Recursos Humanos existentes.
- Estipular aproximadamente necesidades futuras de Recursos Humanos, escasez y/o abundancia de los mismos en las diferentes áreas.
- Conocer de manera precisa la conformación de los puestos en cuanto a tareas y habilidades requeridas.
- Reclutar postulantes cualificados y que cumplan con los requisitos básicos de cada búsqueda.
- Seleccionar al candidato que más se asemeje al perfil del puesto a cubrir.
- Lograr que la persona elegida se adapte de manera eficiente tanto al puesto como a la empresa.

Tenemos la convicción de que estas acciones que proponemos son factibles de poner en práctica en Panadería Trezeri, ya que no generan grandes costos económicos (expuestos en el plan de acción del propuesta de mejora), y en definitiva le permitiría contar con el Recurso Humano adecuado, capaz de aportar calidad al proceso productivo que representa la actividad principal de la empresa.

Llegamos a la conclusión de que éste Proyecto de Grado, benefició a ambas partes. A Panadería Trezeri les solucionará la problemática planteada y para nosotras representó nuestra primera experiencia profesional.

Finalmente queremos compartir una frase que nos motiva para nuestro futuro profesional:

*“Cualquier persona que deja de aprender es viejo, ya sea a los veinte u ochenta.
Cualquier persona que sigue aprendiendo se mantiene joven. La cosa más grande en la
vida es mantener la mente joven.”*

Henry Ford



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

GLOSARIO

Subsistema de Previsión: *responsable de los insumos humanos, se trata de abastecer a la organización del talento humano necesario para su funcionamiento.*

Subsistema de Provisión: *procedimiento mediante el cual se ejecutan una serie de actividades relacionadas con el arte de captar, definir y escoger el talento humano idóneo para cubrir los requerimientos de personal en la organización.*

Planeación de Recursos Humanos: *proceso por el que los gerentes tienen la seguridad de poseer el número y tipo correcto de empleados en los lugares adecuados y en el momento oportuno.*

Análisis de puestos: *proceso por el cual se define los empleos y los comportamientos necesarios para llevarlos a cabo.*

Descripción de puesto: *consiste en una declaración por escrito en la que se explican las responsabilidades, condiciones de trabajo y otros aspectos de un puesto.*

Especificación de puesto: *hace hincapié en las demandas que la labor implica para la persona que la lleva a cabo. Constituye un inventario de las características humanas.*

Reclutamiento: *conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos en la empresa.*

Selección: *compendio de planificación, análisis y métodos dirigidos a la búsqueda, adecuación e integración del candidato más cualificado para cubrir un puesto.*



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Inducción: conjunto de actividades que se realizan con objeto de guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo.

Misión: describe la actividad, dicha identidad es clave en la organización para el logro de su visión

Visión: declaración de aspiraciones de la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen a futuro de cómo deseamos que sea la empresa más adelante. Su propósito es ser el motor y la guía de la organización para poder alcanzar el estado deseado.

Análisis FODA: herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Filosofía laboral: es el conjunto de ciertos elementos que nos van a permitir definir la identificación de la empresa con lo que es y lo que quiere lograr.

Mejora continua: conjunto de acciones dirigidas a obtener la mayor calidad posible en los productos, servicios, procesos, y capacitación de una organización, logrando además una cultura de mejoramiento permanente.

Ventaja competitiva: es una ventaja en algún aspecto que posee una empresa ante otras empresas del mismo sector o mercado, y que le permite tener un mejor desempeño que dichas empresas y, por tanto, una posición competitiva en dicho sector o mercado.

Gestión: Conjunto de operaciones que se realizan para dirigir y administrar un negocio o una empresa.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS

- Alles, M. (2001). Empleo: el proceso de selección. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Macchi.
- Alles, M. (2005) 5 Pasos para transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Alles, M. (2013). Elija al mejor. Como entrevistar por competencias. (2° ed.). Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.
- Aquino, J. – Vola, R. – Arecco, M. Aquino, G. (1997) Recursos Humanos. Buenos Aires, Argentina. 2° Edición actualizada. Ediciones Macchi.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos McGraw-Hill 5° edición.
- Cleri, C. (2007). El libro de las Pymes. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica S.A.
- García Noya, M. – Hierro, E. – Jiménez Bozal, J. (1997). Selección de personal: Sistema integrado. Madrid, España. Editorial Esic.
- Robbins, S. – Coulter, M. (2005). Administración. México. Pearson Educación.
- Rojas, S. (2010) Administración de pequeñas empresas. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. 3° EDICIÓN SPANISH.
- Rosenberg, R. (1999) Administración de Recursos Humanos. Argentina. El Ateneo.
- Soto, E. – Dolan, S. (2004). Las Pymes ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. México. Thomson Editores S.A.
- Werther, W. – Davis K. (2008). Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas. México. McGraw-Hill Interamericana.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

WEBGRAFÍA

- Convenio de Panaderos de Córdoba. Recuperado en septiembre de 2018 en el sitio Web www.panaderoscordoba.org.ar/convenio.pdf
- Convenio de Pasteleros de Córdoba. Recuperado en septiembre de 2018 en el sitio Web <http://www.pasteleroscordoba.org.ar/convenio.pdf>
- Ministerio de Producción y Trabajo del Gobierno de la Nación. Herramientas PyMEs – Nuevas Categorías. Recuperado en Junio 2018. <https://www.argentina.gob.ar/produccion>
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>
- Secretaría de Equidad y Promoción del Empleo. Planes Sociales. Recuperado en septiembre 2018 en el sitio Web <http://empleo.cba.gov.ar/pila/>



UNIVERSIDAD DE LA DEFENSA NACIONAL
Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI

ANEXOS

Anexo I Reglamento Interno

REGLAMENTO INTERNO



VERSIÓN: Febrero

Lic. Natalia Streitenberger
Asesora en Recursos Humanos

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**



REGLAMENTO INTERNO: TREZERI

Todos los integrantes de una organización conocen y forman parte de su cultura a través de su operatoria diaria. Es diariamente que se va conformando la estructura básica de la cultura organizacional; esto sumado a las tareas que particularmente se lleven a cabo, ya sean formal o informalmente en encuentros, reuniones, comunicados, etc., no hacen más que engrandecer y echar raíces a los usos y costumbres que particularizan a una cultura determinada.

Todos los que integramos **TREZERI**, formamos parte de una familia. Somos parte de su cultura, la misma es nuestro marco para desarrollar, crear y recrear nuestra propia cultura y particularidades que nos dan identidad y sentido de pertenencia.

Nuestra mayor responsabilidad es velar por ella a través del cumplimiento de nuestros objetivos desde una perspectiva de eficiencia, calidad, rentabilidad y especialmente de la satisfacción de todos los integrantes de **TREZERI**.

En esta misión forma parte de nuestra tarea conocer nuestra estructura, nuestros líderes y todos los integrantes que conforman **TREZERI**; además de cuidar, respetar y hacer respetar las normas de convivencia básicas que nos aseguran un buen clima organizacional y eficiencia en el desempeño del quehacer diario.

Estas normas existen de manera informal, del mismo modo que existen en nuestra comunidad, expresarlas por escrito no es más que formalizar un contrato ya existente desde el mismo momento que formamos parte de **TREZERI**.

Hacemos llegar este documento que pretende en forma clara, simple y concisa establecer las normas básicas de convivencia que entre todos tenemos que velar por su cumplimiento y perfeccionamiento.

Es nuestro deseo que leas las mismas con detenimiento, canalices cualquier duda y nos hagas llegar cualquier sugerencia o inquietud.

Desde ya muchas gracias por tu lectura y colaboración.

OBJETIVO

*“Definir las normas básicas que guían la conducta y las decisiones de los empleados de **TREZERI**”*

ALCANCE

*Todo el personal de **TREZERI***

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**



INDICE

UN POCO DE HISTORIA	3
VISIÓN	3
MISIÓN	3
FILOSOFÍA	3
VALORES	4
PRINCIPIOS BASICOS	4
1. DISPOSICIONES GENERALES	5
Consideraciones – Personal Comprendido – Autoridad de Aplicación – Cláusula de Blanqueo o Caducidad – Conocimientos de los Reglamentos	
2. DEL TRABAJADOR	6
Régimen de Ingreso – Derechos y Obligaciones – Prohibiciones	
3. DE LA EMPRESA	14
Derechos y Obligaciones	
4. DEL TRABAJO	16
Orden y Limpieza del Lugar de Trabajo – Principio de Polivalencia – Desarrollo de las Tareas – Horarios – Uniforme – Ausencias – Atribuciones Disciplinarias – Sanciones Disciplinarias – Accidentes de Trabajo – Higiene y Seguridad en el trabajo – Lockers	
5. FALTANDE DE CAJA, DE STOCK Y DE MERCADERIA	19
Descuentos	
6. DEL CONTROL DE STOCK Y LAS REUNIONES	20
7. DISPOSICIONES FINALES	20

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



UN POCO DE HISTORIA...

Todo empezó en Mayo del 2011 con la apertura de nuestro local ubicado en Barrio Don Bosco. Un espacio de estructura pequeña pero de gran calidez, que permitió aprender de cada paso incursionado.

Es así como se comenzó a transitar este sueño.

En Febrero del año 2013, con la intención de lograr productos de características diferenciales por su calidad, es que se amplía el área de producción. Con esta nueva estructura organizacional se incrementaron las expectativas de crecimiento. Hoy TREZERI esta cada vez más cerca de sus clientes.

En Febrero del año 2015, con la finalidad de afianzar la marca, es que se toma la decisión de ampliar el salón de ventas.

VISION

“Ser el referente de la zona, en materia de productos y servicios del rubro.”

MISION

“Deleitar a nuestros clientes, ofreciendo a un precio razonable, asegurando la máxima calidad en la elaboración y presentación de nuestros productos, la excelencia en el servicio, la limpieza e higiene de nuestro local.”

“Generar una excelente experiencia para cada uno de nuestros clientes que nos eligen.”

“Asegurar un ambiente laboral con empleados motivados y comprometidos que se desarrollen en un ambiente de respeto y confianza.”

FILOSOFIA

Elaborar los productos con el fin de superar día a día la calidad y brindar una excelente atención comercial en basada en tres pilares:

- *Excelente atención comercial*
- *Claridad*
- *Honestidad*
- *Respeto*

Excelente atención comercial: Es la actitud de todas las áreas de la empresa de poner el foco en el cliente:

- *Crear relaciones duraderas de excelencia con los clientes.*

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



- *Superar las expectativas del cliente.*

Esto significa que:

- Se atiende primero al cliente
- Se dedica toda la atención y esfuerzo
- Se intenta siempre vender algo más

Se atiende primero al cliente

Se deja de hacer lo que se está haciendo para inmediatamente que el cliente entra ofrecerle servicio. Debemos pararnos, mirarlo, saludarlo, preguntarle, responderle, sonreírle.

Se dedica toda la atención y esfuerzo

Solo hay una cosa que importa cuando esta el cliente en el negocio, no es el teléfono, no es el supervisor, no es el papelerío, es lo que el cliente quiere en ese momento.

Se intenta siempre vender algo más

Siempre que el cliente compra algo específico debe ofrecérsele algún complemento específico.

VALORES

Los Valores a los que debe adherirse en TREZERI son:

- *Franqueza en cada una de nuestras acciones y decisiones*
- *Calidez humana*
- *Eficiencia en cada uno de nuestros procesos*
- *Progreso, ser mejores cada día*
- *Clima positivo de Trabajo*

PRINCIPIOS BÁSICOS

- Deben evitarse aquellas conductas que pueden perjudicar la imagen y reputación de TREZERI ante clientes, proveedores y la comunidad en general.
- Deben evitarse acciones que impliquen falta de respeto, violencia física o moral o que contribuyan a un clima de ofensa, agresividad o discriminación.
- Estar alerta frente a la posibilidad de fraude, robo u otra actividad ilegal que pueda dañar a la empresa o a sus integrantes. Se deberá informar al superior inmediato.
- Mantener en buen estado los útiles y herramientas que la empresa provee para la realización de la tareas.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



1. Disposiciones Generales

1.1 Consideraciones

A los efectos de este reglamento se entiende como representantes de la empresa, las personas que esta designe como personal ejecutivo y/o de supervisión. Estos tendrán, con respecto a los trabajadores, autoridad para disponer todo lo relativo a la prestación de los servicios de acuerdo con las leyes vigentes y las presentes disposiciones reglamentarias, incluyendo facultades para aplicar las correcciones disciplinarias y dictar las instrucciones necesarias para obtener el mayor rendimiento del trabajo.

Los empleados son, en sus más variadas funciones y actividades, responsables de la actividad que les fuera asignada y que en su momento aceptaron; por lo tanto deben cumplirla con dedicación y eficiencia, llevándola a cabo de modo tal de lograr satisfacción por su realización.

Se tendrá presente también la imagen que, con el aporte de sus empleados, proyecta TREZERI. Por lo tanto, se procurará para con el público en general, la celeridad en la atención, la agilidad, el trato respetuoso, amable y eficaz.

La vestimenta del personal juega un papel importante en este aspecto, razón por la cual se exigirá a los empleados una respuesta adecuada y el aseo personal, como signo de consideración hacia los terceros y a sus compañeros de labor.

La supervisión debe mantener el cumplimiento por parte de sus subordinados de las normas y reglamentaciones establecidas, utilizando para ello como método la instrucción, la persuasión y el convencimiento de su gente; a pesar de ello podrá sancionar disciplinariamente a aquellos que no reaccionen a los métodos indicados.

Debe tenerse en cuenta que la supervisión debe ser ejemplo para los trabajadores a través de su conducta y actitud hacia la empresa, su trabajo y el personal.

1.2 Personal Comprendido

El presente reglamento será de aplicación para todo el personal comprendido en las funciones de Jefaturas, Profesionales, Técnicos, Operativas, Encargados, Secretarías, Administrativos y de Servicios.

Quedan expresamente excluidos del presente reglamento Gerentes y personal de Dirección.

1.3 Autoridad de Aplicación

Las relaciones de trabajo entre el personal y TREZERI, se regularán por las siguientes normas:

- Ley de Contrato de Trabajo.
- Convenio Colectivo de Panaderos 461/06.
- Convenio Colectivo de Pasteleros 146/90.
- Ley de Accidentes de Trabajo.
- Ley de Higiene y Seguridad del Trabajo.
- El presente Reglamento y las restantes normas laborales aplicables, como los Procedimientos de Recursos Humanos.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



El Área de Recursos Humanos será la autoridad de aplicación y control del presente Reglamento, así como de sus disposiciones complementarias, en tanto no se prevea expresamente la intervención de otra instancia.

1.4 Cláusula de Blanqueo o Caducidad

Quedan sin efecto, nulos y sin valor, todos aquellos derechos y obligaciones de las partes, emergentes de convenios anteriores, actas, resoluciones o derivados de cualquier otro acto o disposición, que no hubiesen sido incluidos en el presente reglamento, el que rige en consecuencia y exclusividad las relaciones de las partes derivadas del contrato laboral que las vincula.

1.5 Conocimiento de los Reglamentos

Es deber del personal conocer y aplicar las Normas de Reglamentos Internos. Será sancionado quien no aplique las recomendaciones o directivas de los mismos.

2. Del Trabajador

2.1 Régimen de Ingreso

TREZERI podrá designar personal ingresante, cuando las necesidades operativas y de servicio así lo requieran.

El ingreso se producirá como consecuencia de haber resultado el postulante, el candidato más idóneo en el proceso de selección, que oportunamente determine el Área de Recursos Humanos. Para ser empleado, deberán cumplimentarse las siguientes condiciones que TREZERI solicite:

1. Ser ciudadano argentino o reunir condiciones legales para trabajar en Argentina.
2. Encontrarse habilitado legalmente para prestar servicios remunerados.
3. Reunir las condiciones de aptitudes y formación que se determinen para cada especialidad.
4. Acreditar condiciones psicofísicas y ambientales aptas, certificadas por autoridad competente.

No podrán ingresar quienes:

1. Hayan sido condenados por hecho doloso o delito alguno.
2. Se encontraren procesados en causa penal o correccional.
3. Se encontraren fallidos y/o concursados, en tanto no hayan obtenido rehabilitación.
4. Desempeñen otra actividad, pública o privada, que resulte incompatible con las funciones de TREZERI.

2.2 Derechos y obligaciones

Sin perjuicio de los derechos y obligaciones que particularmente, impongan las leyes, decretos y resoluciones especiales, los empleados de TREZERI poseen los siguientes derechos y obligaciones:

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



2.3 Derechos

En relación con sus derechos, los trabajadores gozaran de los siguientes:

2.3.1 Retribución Justa

Todo trabajador, por el hecho de poner su fuerza de trabajo a disposición de TREZERI, recibirá una remuneración justa según se determina en la estructura salarial de la empresa.

De los Sueldos

Los sueldos básicos acordados entre el Trabajador y la empresa, serán pagados dentro de los primeros cinco (5) días hábiles de cada mes vencido.

Los vales y adelantos de sueldo deben ser solicitados con 96 horas de preaviso, salvo razones de fuerza mayor.

2.3.2 Capacitación

Los programas que organice TREZERI y/o soliciten los empleados y apruebe la misma, tendientes a mejorar las habilidades, actualizar los conocimientos y que en definitiva no sólo servirán para un mejor desempeño en el trabajo, sino que favorecerán el crecimiento y formación profesional del trabajador, deben contar con la predisposición y colaboración del interesado, quien deberá aplicar en la tarea y en forma efectiva los conocimientos adquiridos.

De no obrar en consecuencia, se tendrá como falta de lealtad en los objetivos de TREZERI y servirá como antecedente negativo para su futura capacitación.

2.3.3 Licencias

Este reglamento se rige por las normas legales mencionadas en el punto 1.3: “Autoridad de Aplicación”.

2.3.3.1 Permisos Particulares

Los permisos especiales deberán ser solicitados y autorizados por el Responsable General, y solicitados con 96 horas de anticipación.

A) CONVENIO COLECTIVO DE PANADEROS 461/06.

Sera requisito indispensable para que el trabajador comprendido en el presente Convenio tenga derecho al goce de las mismas acreditar en forma fehaciente el hecho.

2.3.3.2 Enfermedad o Accidente Inculpable

El trabajador deberá dar aviso por cualquier medio al empleador en caso de enfermedad, accidente o de otras circunstancias que lo imposibiliten concurrir a prestar sus tareas, dentro de la primera jornada laboral, contándose a partir de las siete (7) de la mañana, o dentro de la primera jornada diurna si trabajare en turnos nocturnos.

- Cuando el trabajador enfermo o accidentado no se encuentre en el domicilio registrado en la empresa, hará saber esta circunstancia indicando el lugar en que se encuentra.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



- El trabajador enfermo o accidentado, con el fin de posibilitar la verificación o evolución de su estado, deberá presentarse a tales efectos al consultorio o institución médica que le indique la empresa, siempre y cuando no se encuentre imposibilitado de moverse.
- El trabajador presentar el certificado médico correspondiente en la primera jornada laboral siguiente a la ausencia que, para ser válidos, deberán contener:
 - Membrete.
 - Nombre del paciente.
 - Hora de atención.
 - Diagnóstico legible.
 - Fecha de atención.
 - Días de reposo.
 - Firma y sello del médico.

El incumplimiento por parte del trabajador a lo referido en el presente punto, dará derecho al empleador a tomar las medidas que correspondan en cada caso.

2.3.3.3 Licencia por matrimonio

Todos aquellos trabajadores que contraigan nupcias, gozarán de diez (10) días de corrido. Dicha licencia deberá ser solicitada con por lo menos 20 (veinte) días de antelación.

2.3.3.4 Licencia por Maternidad

Toda trabajadora con 3 (tres) meses cumplidos de embarazo deberá presentar un certificado expedido por su médico, en el cual figure la fecha probable de parto.

En función de esa fecha la trabajadora deberá optar por el periodo de licencia que otorga la ley y notificarlo a su jefe.

En caso de nacimiento prematuro, los días perdidos en el pre-parto se acumulan en el post-parto.

2.3.3.5 Licencia por Nacimiento de hijo

Todos aquellos trabajadores que acrediten el hecho, gozarán de dos (2) días de corrido, debiendo ser uno de ellos un día hábil.

2.3.3.6 Licencia por Fallecimiento

El empleador otorgará con goce total de sus remuneraciones tres (3) días de corrido en caso de fallecimiento de padre, madre, hijos, cónyuge, hermanos, concubina/o; debiendo ser uno de ellos un día hábil.

2.3.3.7 Licencia por Examen

El empleador otorgará para rendir exámenes en la enseñanza media o universitaria, dos (2) días de corridos, con un máximo de diez (10) días por año calendario.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



2.3.3.8 Licencia por Enfermedad de hijo menor de ocho (8) años

La mujer empleada gozará de una licencia máxima y con goce de haberes de dos (2) días por año calendario.

2.3.3.9 Vacaciones

El trabajador tendrá derecho a gozar de un período mínimo y continuado de descanso anual remunerado por los siguientes plazos, según los años de antigüedad:

- Hasta 5 años: corresponden 16 días corridos.
- Más de 5 años y hasta 10 años: corresponden 23 días corridos.
- Más de 10 años y hasta 20 años: corresponden 30 días corridos.
- Más de 20 años: corresponden 37 días corridos.

Para determinar la extensión de las vacaciones, atendiendo la antigüedad del empleo, se computará como tal aquella que tenga el trabajador al 31 de Diciembre del año que correspondan las mismas.

Los días de vacaciones se podrán otorgar todos juntos o separados según sea convenido entre TREZERI y cada Trabajador.

Se tomarán en cuenta para la planificación de las vacaciones de la totalidad de los empleados los siguientes ítems:

- Cargo
- Antigüedad
- Horario de trabajo

Se deja explicado en este anexo que dos cargos de la misma naturaleza, no podrán tener asignadas las mismas fechas de vacaciones, salvo que así lo disponga el responsable de área.

2.3.3.10 Descanso Semanal Obligatorio

El empleador deberá otorgar a sus trabajadores un día y medio de descanso semanal obligatorio, pudiendo el mismo recaer su comienzo en cualquier día de la semana.

2.3.3.11 Descanso Compensatorio

Cuando el trabajador acceda a prestar servicios en días u horas correspondientes al descanso semanal obligatorio o feriado, tendrá derecho al otorgamiento de un descanso compensatorio en la semana siguiente.

2.3.4 Asistencia Social del Trabajador y su Familia

Tanto el trabajador como su familia, contarán con una cobertura de salud que garantice sus necesidades personales.

Deben cumplimentarse los Reglamentos y toda Norma que se dicte en el futuro, así como también indicaciones especiales o sugerencias, para evitar exponerse a peligros innecesarios y asimismo controlar que otros las cumplan a los fines de minimizar los riesgos en el lugar de trabajo.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



2.3.5 Kilo de Pan Diario

Los empleadores comprendidos en el presente convenio suministrarán a sus trabajadores la cantidad de un (1) kilo de pan diario de primera calidad, el que deberá ser entregado sobre mostrador a la finalización de la jornada laboral. Esta disposición regirá además en los días de descanso semanal, licencia anual y enfermedad o accidente de trabajo, en el caso de que el trabajador lo solicite.

El beneficio mencionado tiene carácter no remunerativo, no debiéndose computar para la determinación de rubros indemnizatorios ni compensarse en dinero.

2.3.6 Adquisición de Mercaderías

Los empleadores comprendidos en el presente convenio facilitarán a sus trabajadores, independientemente de la categoría de los mismos, la adquisición de mercaderías y productos que se elaboren en el establecimiento, con un descuento del veinte por ciento (20%) respecto del precio en que éstos se expenden al público. Las mismas deben ser solicitadas al encargado o supervisor de turno, sin excepción.

B) CONVENIO COLECTIVO DE PASTELEROS 146/90

Sera requisito indispensable para que el trabajador comprendido en el presente Convenio tenga derecho al goce de las mismas acreditar en forma fehaciente el hecho.

- Accidentes de trabajo o enfermedades inculpables

Puesto en conocimiento al principal de la empresa o quien lo reemplace, se procederá de acuerdo a disposiciones vigentes.

- Licencias por Fallecimiento

De acuerdo a las disposiciones vigentes corresponden por fallecimiento de padres, hijos y cónyuges o de la persona con la cual estuviese unido en aparente matrimonio durante un mínimo de dos años anteriores al fallecimiento; TRES (3) días corridos y por fallecimiento de hermano UN (1) día.

- Licencia por Matrimonio

Todo empleado/a, obrero/a, que se encuentre incluido en el presente convenio y que contrajere matrimonio se ajustará a los términos de las leyes vigentes, debiendo comunicar su enlace por escrito con quince días de anticipación, por lo menos y pudiendo acumular la licencia especial con la licencia anual ordinaria.

- Descansos

El trabajador gozará de un descanso durante la jornada de 15 minutos.

- Descanso por lactancia

Para las trabajadoras madres beneficiarias del presente convenio, el descanso por lactancia será el establecido por la legislación correspondiente.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



"Toda trabajadora, madre de lactante, podrá disponer de dos descansos de media hora para amamantar a su hijo en el transcurso de la jornada de trabajo, y por un periodo no superior a un año posterior a la fecha del nacimiento, salvo que por razones médicas sea necesario que la madre amamante a su hijo por un lapso más prolongado" (LCT, artículo 179).

En el caso de que la empresa no posea una sala de lactancia, es usual la acumulación de las dos pausas en una sola de una hora, en cuyo caso la trabajadora se retira una hora antes del trabajo o ingresa a éste una hora después de su horario de ingreso.

- Refrigerio

El empleador suministrará al personal, café, té o mate cocido y pan o productos similares del establecimiento.

- Francos semanales

El trabajador gozará de un día y medio continuo de franco semanal.

- Vacaciones

El periodo de vacaciones del personal comprendido en este convenio, será regulado de acuerdo a lo establecido en la Ley 20.744; ampliándose legal que corresponda a cada trabajador en dos (2) días más, pudiendo compensarse estos dos días con dinero si obra conformidad entre el trabajador y la empresa.

Periodos:

- De catorce (14) días corridos cuando la antigüedad en el empleo no exceda de cinco (5) años.
- De veintiún (21) días corridos cuando siendo la antigüedad mayor de cinco (5) años no exceda de diez (10).
- De veintiocho (28) días corridos cuando la antigüedad siendo mayor de diez (10) años no exceda de veinte (20).
- De treinta y cinco (35) días corridos cuando la antigüedad exceda de veinte (20) años.

Para determinar la extensión de las vacaciones atendiendo a la antigüedad en el empleo, se computará como tal aquella que tendría el trabajador al 31 de diciembre del año que correspondan las mismas.

2.4. Obligaciones

2.4.1 Horarios de Entrada

El personal deberá cumplir con el horario de ingreso asignado a cada turno, a fin de satisfacer la demanda que provoca el horario de atención al público de lunes a sábados de 7 y 21:30 hs. y los días domingos de 8 a 21:30 hs.

Cabe destacar que en el horario asignado el personal debe estar listo en su puesto de trabajo para comenzar la jornada; en el caso de necesitar debe ingresar unos minutos antes para su aseo o preparación del puesto de trabajo.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



2.4.2 Llegadas tarde:

Se consideran llegadas tardes aquellas que excedan los diez (10) minutos de la hora establecida para el ingreso.

A la primera llegada tarde se hará un llamado de atención de manera oral. En el caso de repetirse nuevas llegadas tardes, corresponde un llamado de atención escrito; en el caso de continuar con la falta corresponderá un día de suspensión y así sucesivamente. Dicha sanción puede ser en orden creciente en función a la conducta del trabajador.

2.4.3 Utilización de Herramientas de Trabajo

Este punto se refiere al uso responsable de todo el material perteneciente a TREZERI, desde la maquinaria destinada a la producción, hornos y demás elementos que hacen al funcionamiento normal de la empresa, hasta los elementos de librería y las líneas de teléfono de la empresa, tanto fijas como de red celular.

En lo referido a las líneas celulares particulares, se encuentra terminantemente prohibido el uso de las mismas durante la jornada de trabajo, ya sea mediante llamadas, mensajes de texto o cualquier otro tipo de comunicación.

A fin de recibir llamados o mensajes ante una emergencia o situación de fuerza mayor, se encuentran disponibles las líneas de la empresa.

2.4.4 Obrar de Buena Fe

El objetivo de TREZERI es brindar un servicio a sus clientes, que satisfaga sus necesidades. Para la concreción de ese objetivo es obligación de los empleados observar sus deberes de colaboración y fidelidad que deriven de las tareas que tengan asignadas.

Es obligación prestar auxilio o ayuda extraordinaria en caso de peligro para las personas o para las cosas incorporadas a la empresa. Se debe comunicar al superior inmediato, los peligros que se adviertan para las personas o para las cosas, así como cualquier inconveniente que impida la prosecución normal del trabajo.

Los empleados deben mantener reserva o secreto de las informaciones a que tengan acceso. Será sancionado con despido, el conocimiento por terceros de documentos, informaciones u objetos que deban permanecer en reserva y que sean del dominio del empleado en razón de las funciones que realiza.

Todo el personal tiene la obligación del cuidado de todos los elementos, máquinas y mobiliario de la empresa y de la denuncia en caso de conocer quien no obedezca esta norma.

Todo el personal tiene la obligación de proceder con la máxima corrección en el trato mutuo y de recibir y cumplir en la misma forma, las indicaciones de sus superiores.

2.4.5 Prestación de Servicios

A la prestación personal del servicio con eficacia, capacidad y diligencia en el lugar, condiciones de tiempo y forma que determine TREZERI siguiendo los procesos y procedimientos establecidos por la empresa.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



2.4.6 Buena Conducta

A observar en el trabajo y fuera de él, una conducta digna de la consideración y de la confianza que la función exige. En caso contrario serán aplicadas las sanciones correspondientes. Conducirse con cortesía en sus relaciones con el público, conducta que deberá observar asimismo respecto de sus superiores, compañeros y subordinados.

2.4.7 Examen Psicofísico

Someterse a un Examen Psicofísico cuando lo disponga la empresa.

2.4.8 Cambio de Domicilio

Es obligación del empleado comunicar todo cambio de domicilio, sea definitivo o transitorio, dentro de las 24 (veinticuatro) horas de producido, ya que en todos los casos, se considerarán válidas las comunicaciones que la empresa envíe al último domicilio declarado. Si en la zona en que habitare no hubiese reparto postal ni-telegráfico, deberá señalar expresamente un domicilio legal con el objetivo de recibir las notificaciones correspondientes que le efectúe TREZERI.

2.4.9 Notificaciones

Todo trabajador está obligado a notificarse de los comunicados de la empresa, incluso los que impongan llamado de atención o sanción disciplinaria. Ello sin perjuicio del derecho que pueda existir de reclamo posterior.

2.4.10 Conflicto de Intereses

Existe conflicto de intereses cuando las actividades particulares del personal son incompatibles con su responsabilidad frente a la empresa. Con el objeto de evitar situaciones contrarias a esta disposición, el personal debe consultar con sus superiores ante cualquier duda que pudiera tener. No es compatible la realización de actividades que pudieran perjudicar la imagen, el prestigio o causen un perjuicio económico a TREZERI, como asimismo tener intereses de cualquier índole con subalternos, contratistas y/o concesionarios. Está prohibido al personal aceptar cualquier clase de objetos o servicios gratuitos por obligaciones inherentes a su condición de empleado de la empresa, salvo que dicho objeto constituya una atención y no encubra una acción dolosa. En este caso el empleado que recibe la atención debe comunicar el hecho a su superior.

2.4.11 Asociaciones y Vinculaciones

No es compatible asociarse, dirigir, administrar, asesorar, patrocinar o representar a personas físicas o jurídicas que gestionen o exploten concesiones o privilegios de TREZERI o que sean proveedores o contratistas de la misma.

2.4.12 Propagandas

No es compatible realizar propaganda o coacción política, con motivo o en ocasión del desempeño de sus tareas, cualquiera sea el ámbito donde se realicen las mismas. Esta prohibición

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



no incluye el ejercicio regular de acción política que el trabajador efectúe de acuerdo con sus convicciones, siempre que no se encuentre en cumplimiento de sus tareas.

2.5. Prohibiciones

El personal tiene prohibido (serán causales de suspensión):

- a) Entrar o salir del establecimiento por otro lugar que no sea el fijado por las disposiciones en vigor.
- b) Ausentarse durante su horario de trabajo de su sección, cualquiera sea su nivel jerárquico, a menos que el cumplimiento de su tarea lo requiera, u obtenga autorización de su superior para este efecto.
- c) Usar el uniforme fuera del lugar y jornada de trabajo.
- d) Recibir dádivas de clientes y proveedores
- e) Sacar herramientas, útiles, maquinarias o cualquier otro elemento de la empresa sin estar autorizado.
- f) Hacer uso de vehículos, aparatos y equipos de la empresa para fines ajenos a la misma.
- g) Utilizar las líneas telefónicas de la empresa con fines particulares.
- h) Introducir personas ajenas a la empresa en lugares no autorizados al público, sin autorización.
- i) Efectuar compras en el establecimiento durante el horario de trabajo sin estar expresamente autorizado por su superior jerárquico; y si fuera después de su horario de trabajo, con su uniforme.
- j) Comunicar a terceros información confidencial de la empresa o planes de trabajo de la misma.
- k) Promover, ser intermediario o participar dentro del establecimiento de juegos de azar, pegatina.
- l) Conversar con el personal de promoción o reposición de las empresas proveedoras o de otro tipo.

3. De la empresa

3.1 Derechos y Obligaciones

En los términos de las leyes vigentes aplicables y del presente reglamento, la empresa se obliga a:

1. Dar cumplimiento estricto, oportuno e íntegro a las obligaciones y deberes propios de su condición de empleadora.
2. A ejercer sus facultades de organizar en general o en particular el trabajo que se realiza, cualquiera sea el lugar de ejecución o las modalidades de su prestación.
3. A ejercer sus facultades de dirigir la prestación laboral de los trabajadores.
4. A ejercer sus facultades de modificar las formas y modalidades de la prestación laboral de los trabajadores, de acuerdo a lo estipulado por las leyes vigentes.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



5. Adoptar con carácter general o especial, medidas de cautela o salvaguarda de intereses y bienes, que son también intereses de los trabajadores.
6. Poner a disposición del trabajador de modo oportuno e íntegro todas y cada una de las prestaciones de carácter remunerativo o complementario que son debidas al primero por el hecho o con motivo de la prestación de trabajo.
7. A establecer medidas necesarias para tutelar la integridad psicofísica de los trabajadores y la personalidad moral de los mismos.
8. Proporcionar a cada trabajador ocupación efectiva según su categoría o función, como medio de asegurar el cumplimiento de su deber de participación activa y leal en el logro de los intereses de la empresa.
9. Deberá realizar las contribuciones que correspondan, ya sean legales y/o convencionales, ordinarias y/o extraordinarias presentes y las que se puedan pactar en el futuro.

3.1.1 Uso de Credencial

Cuando la empresa entregue credencial identificatoria, la misma revestirá el carácter de intransferible, siendo obligatorio su uso y exhibición.

3.1.2 Comunicaciones

Las comunicaciones de cualquier naturaleza deben canalizarse por vía jerárquica, o sea hacia o desde el superior inmediato y cerciorarse que el receptor ha interpretado debidamente la información.

Las indicaciones referidas al trabajo se realizarán de la manera más clara posible y en los casos de ser conveniente serán por escrito y con copias suficientes para los que intervendrán en ellas.

Las órdenes de los superiores deben ser cumplidas y de existir error o inconveniencias para llevarse a cabo, se planteará luego por vía jerárquica explicando los hechos a los fines de desligar responsabilidades.

Resultará sancionable toda conducta tendiente a ocultar información requerida, o darla de manera errónea, ya sea que se trate de datos personales o cargas de familia o las referidas al servicio, como antecedentes, datos, archivo, etc.

Toda novedad referente a situaciones de estado (adopción, casamiento, divorcio, reconocimiento de hijos, escolaridad, etc.), debe ser comunicada de forma inmediata. Ello a los fines de evitar reclamos posteriores sobre pagos de asignaciones, o paga indebida posteriormente.

3.1.3 De la Responsabilidad Patrimonial del Personal

Con independencia de las sanciones disciplinarias mencionadas en el presente reglamento, en los casos en que el personal del organismo por sus actos, hechos u omisiones, causare algún daño o perjuicio al patrimonio del mismo, quedará sujeto a la demanda por resarcimiento al amparo de la legislación común.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



4. Del Trabajo

4.1 Orden y Limpieza del lugar de Trabajo

Es responsabilidad de todos y cada uno de los empleados de la empresa mantener el orden, la limpieza y el cuidado de la seguridad en sus respectivos sectores de trabajo.

El orden y la consideración para con los demás y consigo mismo, harán la base para mejorar las condiciones de trabajo.

Se procurará mantener en condiciones limpias el instrumental que se utilice y los lugares de trabajo. La falta de cuidado será pasible a una sanción, que se determinará de acuerdo a la responsabilidad que le cupo al empleado o al responsable del área.

4.2 Principio de Polivalencia Funcional

El objetivo de este principio es no limitar las tareas de los empleados a lo estrictamente funcional, sino complementarlas con los principios de polivalencia y flexibilidad laboral para el logro de una mejor productividad.

Esto permite asignar al empleado funciones y tareas diferentes a las que en principio le fueron propias, en atención a la finalidad de la eficiencia operativa.

Atendiendo al interés común de aumentar la eficacia y calidad de los servicios que brinda la empresa y resolver problemas derivados del servicio, se podrá asignar tareas a un empleado o superior de la misma, cualquiera sea su nivel o función, siempre y cuando no constituya una arbitrariedad manifiesta.

En el supuesto que el empleado considere menoscabados sus derechos, deberá realizar las nuevas tareas o funciones que se le hayan encomendado, mientras se resuelve su reclamo.

4.3 Desarrollo de las Tareas

La incorporación de personal en las distintas áreas de trabajo se hace con exclusivo criterio de satisfacer necesidades. Por lo tanto, quienes no cumplan con sus responsabilidades no justifican su permanencia en la empresa, siendo pasible de sanción al escaso rendimiento y/o falta de celo en el cumplimiento de la función u obligaciones al cargo, así como la conducta negligente y/o descuidos, ya sea que ocasionen o no accidentes o perjuicios a la misma.

Será sancionada la desobediencia y/o incumplimiento de órdenes recibidas o cumplimiento imperfecto de las mismas.

Se considerará falta grave las observaciones irrespetuosas a los superiores, la murmuración sobre ellos o la inducción al engaño a los mismos con informes que no sean exactos.

Durante la jornada laboral no está permitido abandonar el lugar de trabajo salvo por necesidades propias de la tarea que realiza. En ese caso se debe dar aviso al supervisor directo, quien concederá la autorización correspondiente.

El abandono momentáneo de las tareas sin autorización y sin causa justificada, así como aquel producido antes del término de la jornada laboral, será pasible a sanción disciplinaria.

No está permitido hacer o distribuir propaganda, vender efectos o rifas, hacer colectas, entablar discusiones y en general toda aquella acción que perturbe las tareas.

Se considerará falta grave la insolencia, mal trato, falta de respeto o incidentes con terceros.



Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



4.4 Horarios

Una de las obligaciones principales que contrae el personal cuando ingresa a TREZERI, es la de concurrir regularmente a sus tareas. Ello, además de ser una obligación de la relación contractual, posibilita evitar factores de distorsión que puedan alterar el cumplimiento de los planes previstos.

El personal tiene la obligación de registrar su entrada y salida del lugar de trabajo, utilizando para ello los medios de registración vigentes.

4.5 Uniforme

El uniforme será entregado por la empresa. Esta prohibido su uso fuera del local de trabajo y será responsable por el valor del mismo en caso de daño, pérdida o mal uso.

De los Uniformes

TREZERI le asegura a cada Trabajador que contara con la vestimenta adecuada para desempeñar sus funciones y tener una imagen adecuada a los requerimientos de la misma para la atención y servicio al cliente. Esto no significa que el Empleado no sea responsable y responderá por el mismo. Se entregarán dos (2) equipos por año, debiendo reintegrar el usado cuando recibe el nuevo; y debe devolver todo el equipo cuando finaliza la relación laboral.

EL UNIFORME ES PROPIEDAD DE LA EMPRESA Y RESPONSABILIDAD DE CADA TRABAJADOR.

4.6 Ausencias

Todas las ausencias con aviso pero sin permiso, tendrán que ser debidamente justificadas y su rechazo o aceptación las determinará el responsable de área.

Toda ausencia al trabajo sin aviso previo, no mediando razones de fuerza mayor, no será justificada.

4.7 Atribuciones Disciplinarias

Toda persona que ejerza, un cargo de supervisión que implica tener a su mando y órdenes al personal que la empresa le designe, tiene por ese sólo hecho la autorización necesaria para solicitar la aplicación de una sanción disciplinaria.

El superior que solicite la aplicación de sanción deberá consultar a Recursos Humanos la graduación de la misma y el texto de la notificación a cursar al trabajador.

Se considerará falta grave que un jefe o superior no aplique sanciones disciplinarias, de existir un hecho que lo justifique, estando facultado para ello o que solicite sanción conforme a lo especificado en el punto anterior.

4.8 Sanciones Disciplinarias

Quedan sujetas al Manual de Normas y Procedimientos en vigencia.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



4.8.1 Llamado de Atención

Se aplicará cuando la falta es leve o no cause efectos que impliquen perjuicio a la empresa y también cuando, por los antecedentes personales del empleado, se estime que una llamada de atención es suficiente como medida correctiva. Podrá ser oral o escrita, según lo estime el encargado de aplicar la misma.

4.8.2 Suspensión

Implica la decisión de la empresa por la cual el empleado es separado de servicio, perdiendo la remuneración. Se graduará de acuerdo a la gravedad de la falta, efectos perjudiciales para TREZERI, antecedentes de la persona y de las circunstancias que rodean al hecho motivo de la sanción.

4.8.3 Despido

Se aplicará por faltas graves, o por reincidencia en faltas que hayan sido objeto de otras sanciones. Serán causales de despido:

- Personal con orden de captura de autoridad competente.
- Promover desórdenes o riñas entre el personal, en las dependencias.
- Portación de armas o cualquier elemento que signifiquen riesgo para las personas o el establecimiento, de no ser autorizadas a tal función y portación.
- Daño culposo, no intencional, a la propiedad de TREZERI
- Maltrato a terceros.
- Ebriedad en el lugar de trabajo.
- Control horario: firmar planilla por otro empleado.
- Negligencia, descuido, incumplimiento de los reglamentos, disposiciones u órdenes que ocasionen accidentes.
- Amenazar a los superiores, enfrentarlos o agraviarlos, así como la acusación infundada contra ellos.
- Actos contra la moral y las buenas costumbres, cometidos en servicio o en jurisdicción de la empresa.

Esta enumeración es simplemente enunciativa de algunas de las causales de despido, por lo que TREZERI analizará en cada caso las medidas a aplicar, de acuerdo a las circunstancias de hecho, de tiempo, antecedentes y responsabilidades del dependiente y los efectos causados.

4.9 Accidente de Trabajo

Cualquier hecho que constituya accidente de trabajo debe ser comunicado de inmediato por el trabajador a su jefe directo y este al Encargado de Recursos Humanos.

El trabajador cuenta con un lapso de 24 (veinticuatro) horas para realizar la denuncia del accidente de trabajo ante su jefe directo. Transcurrido ese lapso y sin mediar causas valederas no será considerado accidente de trabajo.

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME: PANADERÍA TREZERI



Los accidentes ocurridos en el trayecto de la casa a la empresa y viceversa deben ser comunicados en un lapso de 24 (veinticuatro) horas, por el personal afectado, salvo razones plenamente justificadas en los cuales se aceptará que la denuncia la realice un familiar. Se debe acompañar la denuncia policial correspondiente.

Si el empleado se resistiere a la atención médica brindada por la empresa, o no se presentara en el servicio médico de la misma, ésta se exime de toda responsabilidad legal y laboral por la falta de atención médica de acuerdo a la Ley 24.557 de Accidentes de Trabajo.

4.10 Higiene y Seguridad en el Trabajo

El empleado deberá cumplir con las normas de Higiene y Seguridad y con las recomendaciones que se hagan sobre el uso, la conservación y cuidado del equipo de protección personal y de los propios de las maquinarias, operaciones y procesos de trabajo.

Deberá someterse a los exámenes preventivos o periódicos y cumplir con las prescripciones e indicaciones que a tal fin se le formulen. -

Deberá cuidar los avisos y carteles que indican las medidas de Higiene y Seguridad.

Deberán colaborar con la organización de programación, formación y educación en materia de Higiene y Seguridad y asistir a los cursos que se dictaren.

El uso de los elementos de seguridad, es la alternativa de protección elemental que dispone el empleado en la realización de tareas, que conllevan un riesgo inherente que no ha podido ser eliminado. Por lo tanto, su utilización es obligatoria.

El no-cumplimiento de estas disposiciones, cuyo objeto primordial es evitar accidentes de trabajo, será considerado una falta grave.

4.11 Casilleros Personales o Lockers

TREZERI provee para cada trabajador un casillero con candado y llave; el mismo es personal y privado.

Es responsabilidad de cada persona guardar TODAS sus pertenencias allí.

Así mismo se deja explicitado que la persona al momento de ingresar a su puesto de trabajo no podrá hacerlo con ningún elemento u objetos personales traídos desde afuera, tales como relojes, anillos, pulseras y/o teléfonos celulares.

5. Faltante de Caja, de Stock y de Mercadería.

- A. Al solo efecto de aplicar el régimen disciplinario deberá entenderse por Faltante de Caja, aquellas diferencias que surjan de los rendimientos de caja efectuados por los empleados en forma diaria que sean consecuencia de un proceder negligente o culpable por parte de éstos.
- B. Deberá entenderse por Faltante de Stock, aquellas diferencias que surjan de los recuentos físicos de stock efectuados por los empleados, el encargado de local o el auditor que la empresa designe.
- C. Responsabilidades: el personal del local y los Referentes son responsables por las diferencias de caja, las diferencias de stock, la venta, el servicio al cliente, la atención

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**



telefónica, etc. Deben responder a las tareas y responsabilidades definidas en las descripciones de cargo.

5.1 Descuentos por faltante de mercadería

Dichos descuentos serán producto de las auditorías económicamente responsables y será decisión final de Recursos Humanos la forma y aplicación del mismo.

6. Del Control de Stock y de las Reuniones

La metodología y periodicidad del control de stock como así también la fecha y horario de las reuniones de trabajo, será determinada por la empresa de acuerdo a las necesidades y características horarias del momento.

7. Disposiciones Finales

El presente Reglamento será dado a conocer a todo el personal para su debido cumplimiento, a partir de la modificación del mismo, pudiendo ser modificado o completado con otras disposiciones a criterio de la Gerencia de la Empresa, en cuyo caso se notificarán novedades al personal.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Anexo II Preguntas de Entrevistas

Preguntas al Dueño de Panadería Trezeri.

- ¿Cantidad de empleados? ¿Distribución de los mismos para la confección del organigrama?
- Breve historia de Panadería Trezeri.
- ¿Gremios con los que trabajan?
- ¿En qué se basó la decisión para definir la ubicación?
- ¿Cuenta con asesores externos?
- ¿Cuál fue la razón inicial para trabajar en este rubro?
- ¿Cómo hizo económicamente para comenzar con el negocio? Actualmente, ¿Cuenta con algún financiamiento o aporte externo a las ganancias de Panadería Trezeri?
- ¿De dónde surgían las ideas cuando se quería realizar algún cambio? ¿Se planificaban anteriormente? ¿Se evalúan riesgos y costos?
- ¿Cuenta con políticas de administración Panadería Trezeri? ¿Cuáles?
- ¿Poseen reglamento interno?
- ¿Nos puede brindar un listado de productos?
- ¿Se realiza distribución por mayor?
- ¿Edad promedio de los empleados?
- ¿Tiene algún modelo de legajo?
- ¿Modificaciones y/o expansiones que se hayan realizado en el último año?
- ¿Existe algún conflicto con los empleados? ¿Puede identificar cual?
- ¿Cómo definiría el Ambiente Interno?
- Con respecto a la contabilidad, ¿el contador realiza asesoramiento y/o recomendaciones, extra a sus tareas básicas tales como la liquidación de sueldos?

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- Mercadotecnia, las publicidades, las redes sociales, los logos, marca y diseños, ¿Cómo los maneja? ¿Quién los hace?
- ¿Cómo le afecta el Ambiente Externo?
- ¿Qué aspectos económicos, sociales, financieros, de la actualidad son los que mas le afectan?
- Modelo DAFO según su visión.
- ¿Tiene Panadería Trezeri visión, misión y objetivos a corto, mediano y largo plazo?
- ¿Tareas de la asesora de recursos humanos?
- ¿Cuáles son los horarios y días de trabajo de los colaboradores?
- ¿Existe algún control de calidad, ya sea sobre los productos y/o procesos?
- ¿Qué tipo de controles se les realiza a los empleados?
- ¿Quién decide los precios de los productos y en base a que?
- ¿Existe algún control sobre las ventas?
- ¿Las compras se planifican? ¿Quién las realiza? ¿Se producen cambios en épocas festivas?
- ¿Cómo es el mantenimiento de las máquinas? ¿Con qué frecuencia se realiza?
- ¿Es flexible de acuerdo a los pedidos de los empleados?
- ¿Estudió o realizó alguna preparación especial para comenzar a trabajar en el rubro?
- ¿Cómo recluta gente cuando se genera una vacante?
- ¿Utiliza los planes del gobierno para contratar gente?
- ¿Utiliza algún procedimiento de selección? ¿Es efectivo? ¿Siente que logra contratar al personal deseado?
- ¿De acuerdo al puesto a cubrir, se requiere experiencia alguna?
- ¿Utiliza algún modelo de anuncio para atraer candidatos?
- ¿En qué se basa para elegir al candidato ideal?
- ¿Cuáles son los requisitos básicos para ingresar a Panadería Trezeri?

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- ¿Se realizan exámenes médicos a los futuros colaboradores?
- ¿Se siguen una serie de pasos para incorporar al empleado? ¿Cuáles?
- ¿Posee algún sistema de remuneraciones y beneficios basados en premios y recompensas para motivar a los empleados?
- ¿Cómo es la comunicación en la empresa?
- ¿Hay algo que desee cambiar debido a que no da los resultados esperados?
- ¿Considera que los empleados están comprometidos con su trabajo?

Preguntas para los empleados de Panadería Trezeri.

- ¿Cómo se enteró de la vacante?
- ¿Cómo fue reclutado?
- ¿El puesto para el cual lo convocaban, requería experiencia?
- ¿Cómo fue el proceso de selección para ingresar a la empresa?
- ¿Cómo fueron las entrevistas que le realizaron para ingresar a la organización?
- ¿Recibió capacitación?
- ¿Sintió apoyo de los superiores en el proceso de Inducción?
- ¿Nivel de satisfacción económico?
- ¿Nivel de satisfacción en cuanto al ambiente laboral?
- ¿Nivel de estudio requerido? ¿Posee experiencia previa?
- ¿Críticas para realizar?
- ¿Qué modificaría para mejorar en cuanto a tu puesto de trabajo?
- ¿Estuvo en otros puestos de la empresa?
- ¿Cómo considera la comunicación con tus pares?
- ¿Cómo considera la comunicación con los directivos?
- ¿Existe algún conflicto entre los empleados? ¿Cuál?
- ¿Nivel de satisfacción en cuanto al lugar de trabajo en si?
- ¿Qué tareas realiza?
- ¿Cuáles son sus responsabilidades?



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

- ¿Corre algún riesgo trabajando en tu puesto?
- ¿Cómo son las condiciones laborales en las cuáles trabaja (iluminación, ventilación, temperatura)?
- ¿Quién lo supervisa?
- ¿Supervisa a alguien?
- ¿Qué herramientas/maquinarias utiliza?
- ¿Quién realiza el mantenimiento de esos elementos?
- ¿Con que áreas o puestos se relacionas? ¿Para qué?
- ¿Quién se encarga de la limpieza y el orden de cada área?
- ¿Opina sobre los precios de los productos?
- ¿Se siente comprometido con su trabajo?
- ¿Los procesos de producción tienen su manual o están tácitamente establecidos?
- ¿Quién le dá el listado de tareas?
- ¿Quién maneja los pedidos de la venta mayorista?
- ¿Son flexibles con respecto al cambio de horarios, turnos o permisos en caso de que tenga algún compromiso?

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Anexo III Solicitud de Empleo

Página 1 de 2

SOLICITUD DE EMPLEO

Fecha: _____	
Apellidos:	
Nombres:	
Documento de Identidad:	
Domicilio:	
Barrio:	
Teléfono:	
Celular:	
E-mail:	
Código Postal:	
Edad:	
Fecha de Nacimiento:	
Lugar:	
Nacionalidad:	
Estado Civil:	
Fecha de matrimonio:	

Estudios Básicos

	Cursado hasta:	Institución	Fecha de egreso	Orientación Título obtenido
Secundarios				
Técnicos				
Terciarios				

Estudios Complementarios

Nombre del curso	Institución	Duración	Fechas de realización

Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI

Página 2 de 2

Antecedentes Laborales Empleo u Ocupación actual (o última):

Nombre de la empresa actividad		Dirección	Actividad principal de la empresa
Fecha de Ingreso:		Horario de Trabajo	
Fecha de Egreso:			
Motivos que determinaron su intención de abandonar la empresa. (Motivo que determino su desvinculación)			
.....			
.....			
.....			

Empleos Anteriores

Empresa o Actividad	Fecha de Ingreso	Fecha de Egreso	Cargo ocupado	Motivo del egreso

Referencias Laborales / Personales

.....
.....

Información complementaria (Datos familiares: **marque con una X al lado del nombre, aquellos integrantes del núcleo familiar que están a su cargo.**)

Cónyuge		Hijos		
Nombre y Apellido:		Nombre	Edad	Escol./lic./trab./etc. (Indicar)
Ocupación:				
Empresa donde trabaja:				
Cargo que ocupa:				

Cuestionario de Expectativas Futuras

	Comentarios
¿Puede trabajar horario extraordinario adicional?	
¿Tiene familiares o conocidos en esta empresa? De ser así, indique Nombre, cargo y parentesco o afinidad:	
.....	
.....	

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Anexo IV Constitución de Domicilio

CONSTITUCION DE DOMICILIO

Córdoba ____ de ____ 20__

Para la recepción de notificaciones varias, constituyo mi domicilio en calle

número _____ del Barrio _____,
CP _____, Ciudad de Córdoba.

Me obligo a comunicar por escrito, cualquier cambio o modificación que se produzca en dicho domicilio.

Plano de Ubicación entre calles de mi domicilio

	Calle	Calle	Marcar con una X la ubicación del Domicilio
Calle			
Calle			
Calle			

Firma: _____

Aclaración _____

DNI _____

Correo Electrónico: _____

Teléfono Fijo: _____ Teléfono Móvil: _____

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

Anexo V Descripciones y Especificaciones de Puesto

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: CAJERA.

Código:

Área a la que pertenece: Ventas.

Supervisado por: Encargada.

Supervisa a: -

Horario: 08:00 a 15:00 – 15:00 a 22:00

Feridos/Sábados/Domingos: Sí.

Completado/actualizado por:

Fecha:



OBJETIVO DEL PUESTO: Garantizar las operaciones de una unidad de caja.

TAREAS A DESARROLLAR EN EL PUESTO.

- Cobrar a los clientes que ingresan y compran en el local.
- Cierre y entrega de caja.
- Atención al público (si es necesario).
- Limpiar el salón principal.
- Otras:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: Asegurar que el dinero que ingresa sea equivalente a las ventas realizadas.

RELACIONES DEL PUESTO.

¿Con quién?	¿Para qué?
Vendedoras.	Por el cobro de sus ventas.
Dueño de la empresa.	Para rendir el dinero.
Encargada.	Por si hay alguna situación particular.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO.

Condiciones ambientales: Ventilación: Normal Iluminación: Muy buena Temperatura: Normal

Herramientas y maquinarias: Caja administradora – Posnet – Computadora - Reloj de Huella digital.

Riesgos: Económicos.

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

Edad mínima: 22

Edad máxima: 50

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto



INSTRUCCIÓN FORMAL.

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Incompleto			
Completo	X		

CAPACITACIONES ESPECIALES.

¿Cuáles?	¿Para qué?
Windows	Saber usar computadora para tareas de caja

EXPERIENCIA LABORAL.

Nivel de Experiencia	No necesita	6 meses	1 año	2 años
Recomendable		X		

HABILIDADES/COMPETENCIAS DESEADAS.

Flexibilidad	X	Capacidad de trabajo bajo presión	
Simpatía	X	Autogestión	X
Trabajo en equipo	X	Comunicación	X
Liderazgo		Honestidad e Integridad	X
Atención al cliente	X	Iniciativa	
Resolución de problemas	X	Concentración	X
Proactividad		Compromiso	X
Responsabilidad	X	Innovación y Creatividad	

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: DEPENDIENTES Y/O VENDEDORAS DE PRIMERA LINEA.

Área a la que pertenece: Ventas.

Código:

Supervisado por: Encargada.

Supervisa a: -

Horario: 08:00 a 15:00 – 15:00 a 22:00

Feridos/Sábados/Domingos: Sí.

Completado/actualizado por:

Fecha:



OBJETIVO DEL PUESTO: Ofrecer y vender la mayor cantidad de productos.

TAREAS A DESARROLLAR EN EL PUESTO.

- Atención al cliente – Venta de productos.
- Controlar los vencimientos de la mercadería expuesta.
- Guiar al consumidor hacia la satisfacción de sus necesidades.
- Reposición de mercadería y limpieza del salón de ventas.
- Otras:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: Lograr que el cliente se retire satisfecho con la compra de productos del local.

RELACIONES DEL PUESTO.

¿Con quién?	¿Para qué?
Cajera.	Para cobrar las ventas realizadas.
Encargada.	Por alguna situación particular.
Cocinero.	Le informan los pedidos.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO.

Condiciones ambientales: Ventilación: Normal Iluminación: Muy Buena. Temperatura: Normal.

Herramientas y maquinarias: Máquina de cortar fiambre – Balanza – Máquina de Café - Reloj de Huella digital.

Riesgos: Mentales (Estrés que conlleva atender a clientes)

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

Edad mínima: 18

Edad máxima: 50

Sexo: Femenino

Estado civil: Indistinto



INSTRUCCIÓN FORMAL.

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Incompleto			
Completo	X		

CAPACITACIONES ESPECIALES.

¿Cuáles?	¿Para qué?

EXPERIENCIA LABORAL.

Nivel de Experiencia	No necesita	6 meses	1 año	2 años
Recomendable		X		

HABILIDADES/COMPETENCIAS DESEADAS.

Flexibilidad	X	Capacidad de trabajo bajo presión	
Simpatía	X	Autogestión	
Trabajo en equipo	X	Comunicación	X
Liderazgo		Honestidad e Integridad	X
Atención al cliente	X	Iniciativa	
Resolución de problemas	X	Concentración	
Proactividad	X	Compromiso	X
Responsabilidad	X	Innovación y Creatividad	

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: MAESTRO.

Código:

Área a la que pertenece: Panificación.

Supervisado por: Encargada.

Supervisa a: Oficial.

Horario: 08:00 a 15:00 – 15:00 a 22:00

Feridos/Sábados/Domingos: Sí.

Completado/actualizado por:

Fecha:



OBJETIVO DEL PUESTO: Elaboración en calidad y cantidad deseada de los productos de panificación.

TAREAS A DESARROLLAR EN EL PUESTO.

- Elaboración y cocción de productos de panificación.
- Supervisar las tareas del Oficial.
- Acondicionar y preparar las materias primas para el uso.
- Mantenimiento de herramientas y maquinaria.
- Otras:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: Responsable de la calidad de productos de panificación.

RELACIONES DEL PUESTO.

¿Con quién?	¿Para qué?
Encargada.	Por alguna situación particular.
Director General.	Le informa el listado de tareas.
Oficial.	Es quien lo ayuda a llevar a cabo sus tareas.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO.

Condiciones ambientales: Ventilación: Buena Iluminación: Buena Temperatura: Elevada

Herramientas y maquinarias: Hornos - Batidora y Amasadora – Balanza de Precisión – Cortador de masa –

Montacargas – Reloj de Huella digital.

Riesgos: Físicos (por exceso de fuerza, temperaturas elevadas)

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

Edad mínima: 27

Edad máxima: 50

Sexo: Masculino

Estado civil: Indistinto



INSTRUCCIÓN FORMAL.

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Incompleto			
Completo	X		

CAPACITACIONES ESPECIALES.

¿Cuáles?	¿Para qué?
Uso de maquinaria de panificación	Para elaborar los productos.

EXPERIENCIA LABORAL.

Nivel de Experiencia	No necesita	6 meses	1 año	2 años
Recomendable			X	

HABILIDADES/COMPETENCIAS DESEADAS.

Flexibilidad	X	Capacidad de trabajo bajo presión	X
Simpatía		Autogestión	
Trabajo en equipo	X	Comunicación	
Liderazgo		Honestidad e Integridad	X
Atención al cliente		Iniciativa	
Resolución de problemas	X	Concentración	X
Proactividad	X	Compromiso	X
Responsabilidad	X	Innovación y Creatividad	

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: OFICIAL.

Código:

Área a la que pertenece: Panificación.

Supervisado por: Maestro – Encargada.

Supervisa a: -

Horario: 08:00 a 15:00 – 15:00 a 22:00

Feridos/Sábados/Domingos: Sí.

Completado/actualizado por:

Fecha:



OBJETIVO DEL PUESTO: Aprender, acompañar y ayudar a realizar las tareas al Maestro.

TAREAS A DESARROLLAR EN EL PUESTO.

- Limpiar el sector de Panificación.
- Preparar las máquinas.
- Estar a disposición del Maestro.
- Controlar la cocción de los productos elaborados.
- Otras:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: Que el Maestro reciba la ayuda necesaria para cumplir con la elaboración de los productos.

RELACIONES DEL PUESTO.

¿Con quién?	¿Para qué?
Encargada.	Por alguna situación particular
Maestro.	Es su jefe y le indica que hacer.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO.

Condiciones ambientales: Ventilación: Buena Iluminación: Buena Temperatura: Elevada

Herramientas y maquinarias: Hornos - Batidora y Amasadora – Balanza de Precisión – Cortador de masa –

Montacargas - Reloj de Huella digital.

Riesgos: Físicos (por exceso de fuerza, temperaturas elevadas)

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

Edad mínima: 21

Edad máxima: 50

Sexo: Masculino

Estado civil: Indistinto



INSTRUCCIÓN FORMAL.

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Incompleto			
Completo	X		

CAPACITACIONES ESPECIALES.

¿Cuáles?	¿Para qué?

EXPERIENCIA LABORAL.

Nivel de Experiencia	No necesita	6 meses	1 año	2 años
Recomendable	X			

HABILIDADES/COMPETENCIAS DESEADAS.

Flexibilidad	X	Capacidad de trabajo bajo presión	X
Simpatía		Autogestión	
Trabajo en equipo	X	Comunicación	X
Liderazgo		Honestidad e Integridad	X
Atención al cliente		Iniciativa	X
Resolución de problemas		Concentración	X
Proactividad	X	Compromiso	X
Responsabilidad	X	Innovación y Creatividad	

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: ENCARGADA.

Código:

Área a la que pertenece: -

Supervisado por: Director general

Supervisa a: Todos (menos el Dueño).

Horario: 08:00 a 15:00 – 15:00 a 22:00

Feridos/Sábados/Domingos: Sí.

Completado/actualizado por:

Fecha:



OBJETIVO DEL PUESTO: Garantizar que todas las tareas de Panadería Trezeri se hagan en tiempo y forma.

TAREAS A DESARROLLAR EN EL PUESTO.

- Elaborar listado de tareas Área de Ventas.
- Organizar planilla de horarios - Control de personal.
- Supervisar que todas las Áreas cumplan con su listado de tareas.
- Controlar los pedidos que llegan de mercadería.
- Otras:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: Supervisar y dirigir el desarrollo de todas las tareas. Resolver problemas ante los clientes.

RELACIONES DEL PUESTO.

¿Con quién?	¿Para qué?
Todas las áreas.	Les indica que hacer.
Director General	Dar partes y comunicar situaciones particulares.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO.

Condiciones ambientales: Ventilación: Normal. Iluminación: Normal. Temperatura: Normal.

Herramientas y maquinarias: Reloj de huella digital.

Riesgos: Psicológicos (por la elevada responsabilidad del puesto)

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

Edad mínima: 27

Edad máxima: 50

Sexo: Femenino

Estado civil: Indistinto



INSTRUCCIÓN FORMAL.

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Incompleto			
Completo	X		

CAPACITACIONES ESPECIALES.

¿Cuáles?	¿Para qué?
Windows	Para uso de computadora.
Paquete office.	Para control de ausentismo.

EXPERIENCIA LABORAL.

Nivel de Experiencia	No necesita	6 meses	1 año	2 años
Recomendable			X	

HABILIDADES/COMPETENCIAS DESEADAS.

Flexibilidad	X	Capacidad de trabajo bajo presión	X
Simpatía	X	Autogestión	X
Trabajo en equipo	X	Comunicación	X
Liderazgo	X	Honestidad e Integridad	X
Atención al cliente		Iniciativa	X
Resolución de problemas	X	Concentración	X
Proactividad	X	Compromiso	X
Responsabilidad	X	Innovación y Creatividad	

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: OFICIAL Y FACTURERO.

Código:

Área a la que pertenece: Pastelería.



Supervisado por: Encargada.

Supervisa a: Medio Oficial

Horario: 08:00 a 15:00 – 15:00 a 22:00

Feridos/Sábados/Domingos: Sí.

Completado/actualizado por:

Fecha:

OBJETIVO DEL PUESTO: Elaboración de calidad y cantidad deseada de los productos de pastelería.

TAREAS A DESARROLLAR EN EL PUESTO.

- Elaboración y cocción de productos de pastelería.
- Supervisar las tareas del Medio Oficial.
- Acondicionar y preparar las materias primas para el uso.
- Mantenimiento de herramientas y maquinaria.
- Otras:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: Responsable de la calidad de productos de pastelería.

RELACIONES DEL PUESTO.

¿Con quién?	¿Para qué?
Encargada.	Por alguna situación particular.
Director General.	Le informa el listado de tareas.
Medio Oficial.	Es quien lo ayuda a llevar a cabo sus tareas.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO.

Condiciones ambientales: Ventilación: Buena. Iluminación: Buena. Temperatura: Ambiente.

Herramientas y maquinarias: Reloj de huella digital – Batidora – Soplete – Moldes – Heladeras – Manga Pastelera.

Riesgos: Físicos.

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

Edad mínima: 24

Edad máxima: 50

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto



INSTRUCCIÓN FORMAL.

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Incompleto			
Completo	X		

CAPACITACIONES ESPECIALES.

¿Cuáles?	¿Para qué?

EXPERIENCIA LABORAL.

Nivel de Experiencia	No necesita	6 meses	1 año	2 años
Recomendable		X		

HABILIDADES/COMPETENCIAS DESEADAS.

Flexibilidad	X	Capacidad de trabajo bajo presión	
Simpatía		Autogestión	
Trabajo en equipo	X	Comunicación	
Liderazgo		Honestidad e Integridad	X
Atención al cliente		Iniciativa	X
Resolución de problemas	X	Concentración	X
Proactividad	X	Compromiso	X
Responsabilidad	X	Innovación y Creatividad	X

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: MEDIO OFICIAL.

Área a la que pertenece: Pastelería.

Supervisado por: Oficial y Facturero - Encargada.

Supervisa a: -

Horario: 08:00 a 15:00 – 15:00 a 22:00

Feridos/Sábados/Domingos: Sí.

Completado/actualizado por:

Código:



Fecha:

OBJETIVO DEL PUESTO: Acompañar y ayudar a realizar las tareas al Oficial y Facturero.

TAREAS A DESARROLLAR EN EL PUESTO.

- Terminaciones.
- Encargada de realizar las tartas.
- Limpiar el sector Pastelería.
- Estar a disposición del Oficial y Facturero.
- Otras:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: Que el Oficial y Facturero reciba la ayuda necesaria para cumplir con la elaboración de los productos.

RELACIONES DEL PUESTO.

¿Con quién?	¿Para qué?
Encargada.	Por alguna situación particular.
Oficial y Facturero.	Es su jefe y le indica que hacer.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO.

Condiciones ambientales: Ventilación: Buena. Iluminación: Buena. Temperatura: Ambiente.

Herramientas y maquinarias: Reloj de huella digital – Batidora – Soplete – Moldes – Heladeras – Manga Pastelera - Reloj de Huella digital.

Riesgos: Físicos.

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

Edad mínima: 18

Edad máxima: 50

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto



INSTRUCCIÓN FORMAL.

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Incompleto			
Completo	X		

CAPACITACIONES ESPECIALES.

¿Cuáles?	¿Para qué?

EXPERIENCIA LABORAL.

Nivel de Experiencia	No necesita	6 meses	1 año	2 años
Recomendable	X			

HABILIDADES/COMPETENCIAS DESEADAS.

Flexibilidad	X	Capacidad de trabajo bajo presión	
Simpatía		Autogestión	
Trabajo en equipo	X	Comunicación	
Liderazgo		Honestidad e Integridad	X
Atención al cliente		Iniciativa	X
Resolución de problemas	X	Concentración	X
Proactividad	X	Compromiso	X
Responsabilidad	X	Innovación y Creatividad	X

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: COCINERO.

Código:

Área a la que pertenece: Cocina.

Supervisado por: Encargada.

Supervisa a: -

Horario: 08:00 a 15:00 – 15:00 a 22:00

Feridos/Sábados/Domingos: Sí.

Completado/actualizado por:

Fecha:



OBJETIVO DEL PUESTO: Elaborar menús de acuerdo a la demanda de los clientes, ofreciendo un servicio de calidad.

TAREAS A DESARROLLAR EN EL PUESTO.

- Limpieza del sector Cocina.
- Elige con el Dueño los menús semanales.
- Elaborar y terminar los menús de cada partida.
- Acondicionar y preparar las materias primas para el uso. Hace la lista de los faltantes.
- Otras:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: Responsable del buen funcionamiento de la cocina.

RELACIONES DEL PUESTO.

¿Con quién?	¿Para qué?
Encargada.	Por alguna situación particular.
Director General.	Le informa el listado de tareas.
Vendedoras.	Le informan los pedidos.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO.

Condiciones ambientales: Ventilación: Buena. Iluminación: Buena. Temperatura: Elevada.

Herramientas y maquinarias: Reloj de huella digital – Hornos – Cuchillos – Sartenes – Heladeras – Ollas – Bowls de acero inoxidable – Medidores.

Riesgos: Físicos.

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

Edad mínima: 25

Edad máxima: 50

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto



INSTRUCCIÓN FORMAL.

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Incompleto			
Completo	X		

CAPACITACIONES ESPECIALES.

¿Cuáles?	¿Para qué?

EXPERIENCIA LABORAL.

Nivel de Experiencia	No necesita	6 meses	1 año	2 años
Recomendable			X	

HABILIDADES/COMPETENCIAS DESEADAS.

Flexibilidad	X	Capacidad de trabajo bajo presión	
Simpatía		Autogestión	X
Trabajo en equipo		Comunicación	
Liderazgo		Honestidad e Integridad	X
Atención al cliente		Iniciativa	X
Resolución de problemas	X	Concentración	X
Proactividad	X	Compromiso	X
Responsabilidad	X	Innovación y Creatividad	X

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: DIRECTOR GENERAL.

Código:

Área a la que pertenece: -

Supervisado por: -

Supervisa a: Encargada. – Administrativo.

Horario: 08:00 a 15:00 – 15:00 a 22:00

Feridos/Sábados/Domingos: Feriados/Domingo: no.

Completado/actualizado por:

Fecha:



OBJETIVO DEL PUESTO: Canalizar los recursos y los esfuerzos de su empresa, hacia las oportunidades que le permitan alcanzar resultados económicos significativos.

TAREAS A DESARROLLAR EN EL PUESTO.

- Autorización de todas las órdenes de pago.
- Detectar las demandas de la empresa y en base a eso determinar las tareas y actividades.
- Establecer las estrategias organizacionales.
- Toma de decisiones e informarlas. Administrar las relaciones interpersonales.
- Otras:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: Conducir a las áreas para garantizar el logro de los objetivos organizacionales.

RELACIONES DEL PUESTO.

¿Con quién?	¿Para qué?
Encargada.	Para que le brinde los partes diarios.
Administrativo.	Conducción de tareas administrativas.

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO.

Condiciones ambientales: Ventilación: Buena. Iluminación: Buena. Temperatura: Normal.

Herramientas y maquinarias: Reloj de huella digital – Computadora.

Riesgos: Psicológicos (por la carga laboral del puesto)

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

Edad mínima: 30

Edad máxima: 50

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto



INSTRUCCIÓN FORMAL.

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Incompleto			
Completo			X

CAPACITACIONES ESPECIALES.

¿Cuáles?	¿Para qué?
Windows	Para saber utilizar la computadora.
Paquete office.	Para realizar todos los controles.

EXPERIENCIA LABORAL.

Nivel de Experiencia	No necesita	6 meses	1 año	2 años
Recomendable				X

HABILIDADES/COMPETENCIAS DESEADAS.

Flexibilidad	X	Capacidad de trabajo bajo presión	X
Simpatía		Autogestión	X
Trabajo en equipo	X	Comunicación	X
Liderazgo	X	Honestidad e Integridad	X
Atención al cliente		Iniciativa	X
Resolución de problemas	X	Concentración	X
Proactividad	X	Compromiso	X
Responsabilidad	X	Innovación y Creatividad	X

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO.

Nombre del puesto: ADMINISTRATIVO.

Código:

Área a la que pertenece: Administración.



Supervisado por: Encargada – Director General.

Supervisa a: -

Horario: 08:00 a 15:00 – 15:00 a 22:00

Feridos/Sábados/Domingos: Domingos no.

Completado/actualizado por:

Fecha:

OBJETIVO DEL PUESTO: Lograr resultados económicos oportunos de acuerdo al presupuesto empresarial.

TAREAS A DESARROLLAR EN EL PUESTO.

- Encargar y pagar el pedido de materia prima.
- Llevar un control de ventas.
- Modificar los precios según los costo – beneficios y los aumentos que puedan surgir.
- Analizar, manejar, ejecutar actividades administrativas.
- Otras:

RESPONSABILIDADES DEL PUESTO: Ejecutar y controlar la asignación de los recursos presupuestados para la empresa.

RELACIONES DEL PUESTO.

¿Con quién?	¿Para qué?
Encargada.	Por alguna situación particular.
Director General	Brindarle los partes sobre las tareas administrativas

CONDICIONES DE TRABAJO DEL PUESTO.

Condiciones ambientales: Ventilación: Buena. Iluminación: Buena Temperatura: Normal.

Herramientas y maquinarias: Reloj de huella digital – Computadora.

Riesgos: Psicológicos (por la carga laboral del puesto)

COSTERO, Yanina Celeste. LÓPEZ, María Milagros.



**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO.

REQUERIMIENTOS BÁSICOS.

Edad mínima: 26

Edad máxima: 50

Sexo: Indistinto

Estado civil: Indistinto



INSTRUCCIÓN FORMAL.

Nivel de cursado	Secundario	Terciario	Universitario
Incompleto			
Completo		X	

CAPACITACIONES ESPECIALES.

¿Cuáles?	¿Para qué?
Windows	Para saber utilizar la computadora.
Paquete Office	Para realizar controles.

EXPERIENCIA LABORAL.

Nivel de Experiencia	No necesita	6 meses	1 año	2 años
Recomendable			X	

HABILIDADES/COMPETENCIAS DESEADAS.

Flexibilidad	X	Capacidad de trabajo bajo presión	X
Simpatía		Autogestión	X
Trabajo en equipo		Comunicación	X
Liderazgo		Honestidad e Integridad	X
Atención al cliente		Iniciativa	X
Resolución de problemas	X	Concentración	X
Proactividad	X	Compromiso	X
Responsabilidad	X	Innovación y Creatividad	

**Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI**

ANEXO VI Imágenes de la empresa



Formalización de las funciones del Subsistema de Previsión y Provisión en una PyME:
PANADERÍA TREZERI

