



Universidad de la Defensa Nacional
Centro Regional Universitario Córdoba - IUA
INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Licenciatura en Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

Tema: Diseño de un sistema de incentivos no remunerativos. Propuesta de un plan motivacional completo para Chexa S.A

Tutor: Norry, Carlos.

Alumnos:

Atdjian, Hernán Nicolás

Blady, Martina Belén

-2021-

**Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos**

Agradecimientos

Gracias a Dios por habernos acompañado durante toda la carrera, sostenernos y permitirnos cerrar esta etapa.

Gracias a nuestros padres por apoyarnos en cada decisión y proyecto, por confiar en nosotros y sentirse orgullosos de las personas en que nos hemos convertido. Gracias a ellos por todo el amor recibido, la dedicación y por ser nuestra motivación para recibirnos.

Gracias a nuestros hermanos por su apoyo incondicional en cada etapa de nuestra vida.

Gracias a nuestros abuelos presentes por la confianza y por alentarnos a seguir adelante, y para aquellos abuelos que desde donde estén, sabemos que hoy se sienten muy orgullosos de nosotros.

Gracias a nuestra familia en general por ser los pilares fundamentales en nuestra vida, por ayudarnos y guiarnos en cada paso, por todo el amor recibido.

Gracias a nuestro tutor de nuestro Trabajo Final, “Profesor Carlos Norry”, por su atención, predisposición y colaboración.

Con todo nuestro cariño este Trabajo Final se lo dedicamos a ustedes...

01. ÍNDICE

1. Índice	4
2. Formulario C	6
3. Resumen	8
4. Introducción	9

CAPITULO N° 1

5. Presentación general de la organización	12
5.1 Chexa S.A.	12
5.1.1 Misión	13
5.1.2 Visión	13
5.1.3 Valores	14
5.1.4 Organigrama	15
6. Justificación de la Intervención	17
7. Objetivos	18
7.1 Objetivo General.....	18
7.2 Objetivos Específicos	18
8. Metodología	19
8.1 Recolección de datos.....	19
8.1.1 Observación.....	19
8.1.2 Entrevistas	19
8.1.3 Encuestas.....	20

CAPITULO N° 2

9. Marco Teórico	22
-------------------------------	----

9.1 Clima Organizacional	22
9.2 Satisfacción Laboral.....	23
9.3 Motivación Laboral	24
9.4 Incentivos.....	25
9.4.1 Facetas del Plan de incentivos.....	27
9.4.2 Tipos de incentivos	29
9.4.3 Cómo se realizan los Sistemas de Incentivos.....	31
CAPITULO N° 3	
10. Organización y Análisis de la información.....	34
10.1 Observaciones.....	34
10.2 Análisis de documentos	35
10.2.1 Análisis y Descripción de Puestos.....	35
10.2.2 Análisis e interpretación de entrevistas.....	36
10.2.3 Análisis e interpretación de encuestas	40
11. Conclusiones Diagnósticas	49
CAPITULO N° 4	
12. Propuesta de mejora	55
CAPITULO N° 5	
13. Conclusiones finales.....	66
14. Bibliografía	68
15. Anexo.....	71



Universidad de la Defensa Nacional

Centro Regional Universitario Córdoba – IUA

FORMULARIO C

Facultad de Ciencias de la Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha: Córdoba, 21 de Octubre de 2021

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

Diseño de un sistema de incentivos no remunerativos. Propuesta de un plan motivacional completo para Chexa S.A.

Integrantes:

-Atdjian, Hernán Nicolás

-Blady, Martina Belén

Carrera: Licenciatura en Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Norry, Carlos

Miembros del Tribunal Evaluador:

Profesores:

Presidente: **Beltramino, Nicolás**

1er Vocal: **Barrale, Susana**

.....

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:

..... -
.....
.....
.....

3. RESUMEN

En el presente trabajo se desarrollará un trabajo de intervención, se llevará a cabo un Sistema de Incentivos no Remunerativos en la concesionaria oficial de Chexa S.A. ubicado en la Ciudad de Córdoba Capital.

En la realización de este proyecto de grado se realizó, inicialmente, un relevamiento de información a través de entrevistas y encuestas en donde se buscará conocer la situación actual de los empleados, los sistemas de incentivos actuales y tareas que realizan.

Finalmente, se realizó una actualización de las descripciones de puestos y a partir de allí se determinaron los Incentivos no remunerativos que se aplicarán, buscando impactar positivamente en la motivación de los empleados lo cual traerá como resultado mejor desempeño en los puestos de trabajo.

Palabras claves: Incentivo – Descripción de puesto - Motivación

4. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto integrar y potenciar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en Recursos Humanos, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico, mediante un proyecto de intervención que permita aplicar con creatividad, iniciativa y criterio profesional, soluciones eficaces y eficientes a los problemas que se presentan en la realidad organizacional de la concesionaria oficial de CHEVORLET de la Provincia de Córdoba.

El mismo se lleva a cabo con la finalidad de implementar incentivos no remunerativos en cada persona-trabajador para que puedan lograr los objetivos de la empresa a la cual pertenecen desarrollando correctamente cada una de sus tareas, como así también para lograr un desarrollo y crecimiento personal en su lugar de trabajo, buscando alcanzar la auto-realización. Partiendo de este principio es donde podemos reconocer que muchas organizaciones no tienen estos objetivos establecidos como “pilar fundamental”, haciendo alusión que con el dinero "alcanza" para que la persona se sienta motivada y plena en su puesto laboral.

Es indudable que cada área de trabajo de una organización es diferente, y las personas que la componen también, por lo cual tienen gustos y necesidades distintas y son motivadas por diferentes elementos. El desafío que cada empresa tiene es poder conocer cuáles son aquellos "potenciadores" que permitirán a la empresa poder lograr una mejora en la motivación del empleado, ya que es el trabajador quien desarrollando de manera eficaz y eficiente sus tareas, conducirá al cumplimiento de los objetivos de la organización y al éxito de la misma.

En este trabajo de grado, el área de interés son las áreas de Administración de Chexa S.A., donde inicialmente se llevará a cabo un Análisis y Descripciones de Puesto, para luego, alineados a dicha Descripción de Puesto, diseñar y proponer un Sistema de incentivos no remunerativos teniendo en cuenta los distintos factores que impactarán de manera positiva en las tareas y gestión diaria de las persona-trabajador, buscando así lograr una mayor satisfacción y motivación y consecuentemente mayor productividad laboral.

CAPÍTULO N° 1.

La organización

Justificación

Objetivos

Metodología

5. PRESENTACIÓN GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN

5.1 Chexa S.A

El trabajo se ha realizado en la empresa "CHEXA S.A.", concesionaria oficial de CHEVORLET en la Provincia de Córdoba, Argentina, la cual se encuentra ubicada en calle "Av. Fuerza Aérea 3712" B° Ameghino Norte. La misma, se dedica a la comercialización de autos y posee una dote de personal de 375 personas.

En el año 1995 nace CHEXA S.A. en la Localidad de Pilar, la cual está ubicada en el Departamento de Río Segundo. Allí, se establece como concesionaria oficial de General Motors en Argentina con la marca CHEVROLET, con un área de Ventas, Repuestos y Post-venta.

En el año 1996 la firma incorpora a su servicio, el sistema de venta por Plan de Ahorro. Con el correr del tiempo la empresa se traslada a Córdoba Capital inaugurando el moderno edificio de Av. Fuerza Aérea 3712, como casa central desde agosto del año 2000.

Luego se da comienzo a la primera sucursal en la localidad de Río Tercero.

En el año 2001 la concesionaria da apertura a una segunda sucursal en Córdoba Capital en Av. Castro Barros 1120. A partir de allí, en el año 2002 se incorpora la marca SUZUKI, lo cual produjo una importante remodelación edilicia en su casa central convirtiéndose en la única concesionario oficial SUZUKI en Córdoba.

En el año 2003, CHEXA fue calificada por General Motors, con la distinción TOP DEALER (mejor red de concesionarias de la República Argentina) otorgado por el alto grado de satisfacción del cliente.

Entre los años 2007 y 2008, CHEXA fue premiada a través de General Motors, por "Clube do presidente", como mejor concesionaria del Mercosur en su categoría.

Dicha empresa implementa dos sistemas de ventas de sus vehículos, ya sea por "Venta Directa", la cual consiste en un contacto personal con el vendedor en donde es muy utilizado para aquellas personas que disponen del dinero en su totalidad. También, se dedica a la venta de autos usados, los cuales se pueden abonar con la totalidad del monto o entregando un vehículo en forma de pago.

Por otro lado, encontramos el método "Plan de Ahorro", el cual se utiliza para aquellas personas que, o no disponen del total del capital para obtener el auto o desean invertir para el futuro. Sin embargo, tiene como particularidad que se desenvuelve en un contexto telefónico donde el vendedor se contacta con el cliente para poder brindar información y poder obtener una reunión con el mismo con el objetivo de que el cliente pueda ingresar a dicho método.

Cada sistema de ventas tiene una administración correspondiente que son fundamentales para su desarrollo y en donde nosotros haremos hincapié para el desarrollo de este trabajo.

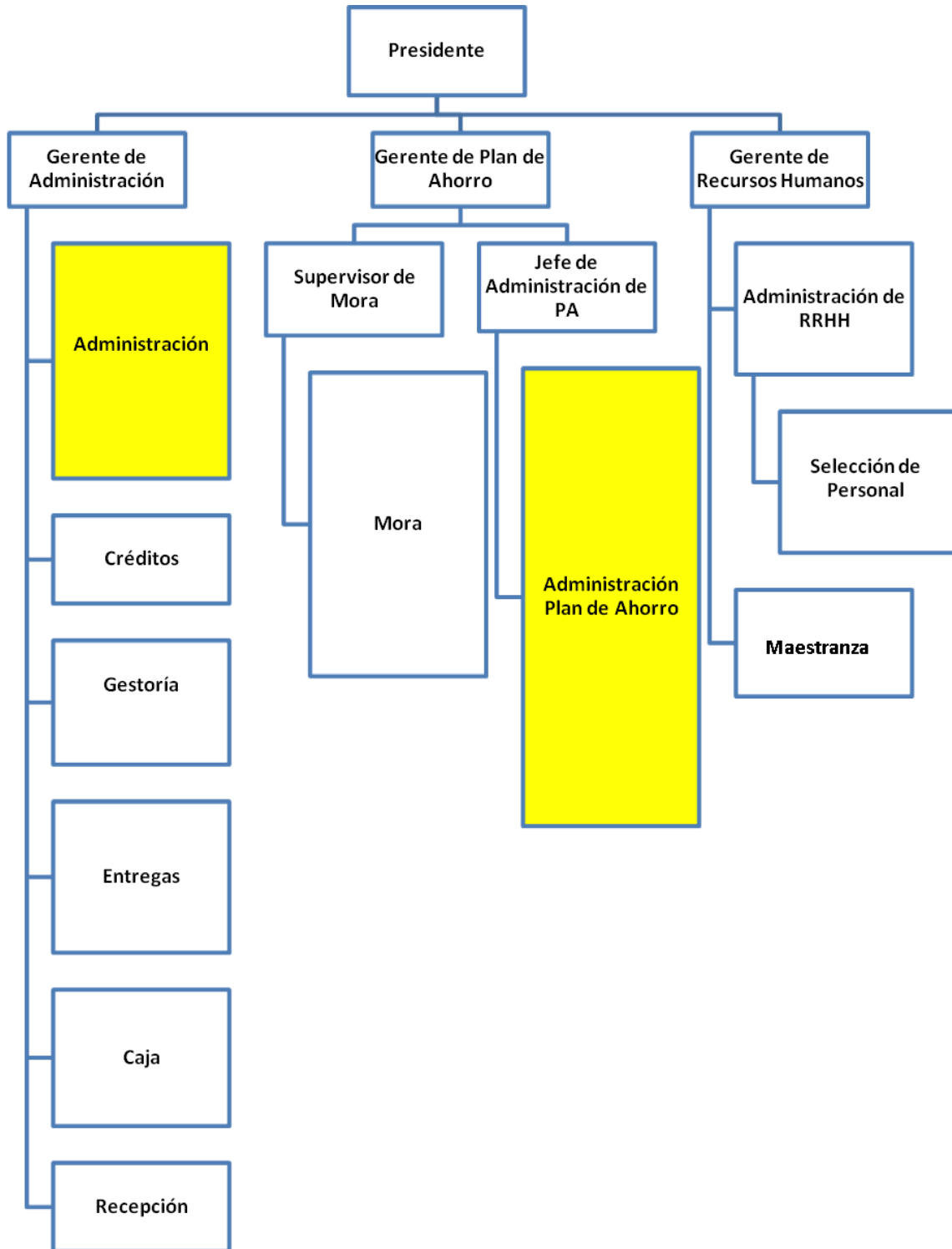
5.1.1 Misión: Abastecer una amplia gama de productos y servicios a los clientes creando una experiencia única en cada visita, brindando una atención de excelencia sujeta a sus necesidades y cumpliendo con los estándares de calidad de la terminal automotriz, con personal competente comprometido con la mejora continua, el medio ambiente y la responsabilidad social.

5.1.2 Visión: Aspiramos a ser una de las mejores concesionarias del país, mejorando continuamente nuestros procesos, respaldados en las fortalezas de la marca.

5.1.3 Valores:

- Confianza: Actuamos con responsabilidad y honestidad en cada operación para merecer la confianza y lealtad de los clientes, colaboradores y proveedores.
- Compromiso con el cliente: Garantizamos a nuestros clientes que obtendrán en cada uno de nuestros procesos la calidad que caracteriza a la marca, ofreciendo soluciones que excedan sus expectativas.
- Responsabilidad: Cumplimos los compromisos asumidos, transmitiendo seguridad a nuestros clientes.
- Integridad: Actuamos con transparencia para generar relaciones de largo plazo.

5.1.4 Organigrama simplificado de la empresa "Chexa S.A. "



La empresa está compuesta por un presidente y 3 Gerencias: Gerencia de Administración, Gerencia Plan de Ahorro, Gerencia de Recursos Humanos.

En nuestro Trabajo Final de Grado trabajaremos exclusivamente con las áreas de:

- Administración, la cual depende de la Gerencia de Administración, la misma está conformada por 8 empleados.
- Administración de Plan de Ahorro, la cual depende del Jefe de Administración de Plan de Ahorro y se encuentra dentro de la Gerencia de Planes de Ahorro, la misma está conformada por 15 empleados.

6. JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

La realización de este trabajo de intervención tiene como fin, efectuar un aporte sustancial a la motivación de las áreas de Administración de la empresa Chexa S.A., permitiendo de esa manera, un mayor beneficio para los actuales empleados y, consecuentemente, una mejor rentabilidad de la organización.

En el mundo laboral las compañías siempre están en una constante búsqueda de cómo aumentar sus ventas o ingresos de manera exponencial sin tener que recurrir a una reducción en los costos o del personal, a su vez en la actualidad se está viviendo una era donde las empresas ven a los trabajadores como un recurso valioso, como un colaborador, alguien que mediante sus conocimientos, experiencia y cualidades le permite a la compañía alcanzar sus metas, además del crecimiento personal y laboral del trabajador. Como lo mencionó Fisher (2005): “Una empresa no genera beneficios por sí misma. Son las personas las que los obtienen. Casi todo el mundo posee la capacidad de mejorar en su trabajo, sea cual sea su rol (comercial, administrativo, de gestión)” (pag. 35).

El trabajar individualmente es efectivo, pero, sin lugar a dudas, se puede lograr la mejora o potenciar su rendimiento a través de un sistema de incentivos. Estos incentivos permiten potenciar los objetivos trazados por la compañía, pero cuando no se realiza un análisis de los perfiles de los empleados y el entorno empresarial, estos pueden llegar a desaprovecharse y convertirse más en un problema que una solución, es por eso que es importante inicialmente una correcta descripción de los puestos de trabajo.

7. OBJETIVOS

7.1 Objetivo General:

Diseñar un sistema de incentivos no remunerativos y proponer un plan motivacional completo que permita generar la motivación de los empleados basado en el desarrollo de sus tareas.

7.2 Objetivos Específicos:

- Investigar/ relevar los incentivos preferidos de los empleados.
- Adecuar los incentivos a los empleados en relación a las tareas que desempeñan.
- Diseñar una metodología que permita el diseño de un sistema de incentivos no remunerativos.

8. METODOLOGÍA

El método que se utilizó para el diseño de nuestro proyecto de intervención, el cual en un sentido amplio se baja en un conjunto de acciones y procedimientos organizados para alcanzar un objetivo. A través de un estudio de campo, se conoce y analiza a los destinatarios de la intervención, el contexto, y se identifica el problema central para luego idear una acción o propuesta a partir de una intervención. Para conocer acerca de la organización a intervenir se utilizaron las siguientes herramientas de recolección de datos: entrevistas semi estructuradas, cuestionarios y observaciones. A continuación, se explican algunas de ellas.

8.1 RECOLECCIÓN DE DATOS (INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN)

8.1.1 Observación:

Este método nos permite captar información que suele no estar explícita en las entrevistas.

Realizamos observaciones en el área de Administración y en la Administración Plan de ahorro desempeñándose en su horario y puesto de trabajo habitual.

Observamos su jornada laboral, el desempeño en su trabajo, actividades realizadas, trato con sus superiores. Esto nos permitió conocer un poco más no solo de su trabajo sino también de las competencias y tareas que desarrollan en sus puestos a diario.

8.1.2 Entrevistas:

Se realizó entrevistas a los gerentes del área de Administración y Recursos Humanos. Por medio de las cuales se obtuvo información referidas específicamente a sus áreas de trabajo, los

empleados que tienen a cargo, antigüedad en el puesto opiniones, sensaciones y estados de ánimo sobre los posibles cambios o recomendaciones de incentivos no remunerativos.

8.1.3 Encuestas:

Se llevaron a cabo 19 encuestas a los trabajadores del área administrativa de la empresa, las cuales estuvieron divididas en dos tipos de encuestas:

En la primera encuesta se buscó recolectar información sobre la situación actual de su trabajo, cuáles son aquellos incentivos que poseen en el presente y cuales consideran importantes obtener para satisfacer sus necesidades y así estar motivados. Se analizó la información recolectada y de aquí pudieron surgir posibles propuestas de mejoras teniendo en cuenta las oportunidades que tiene el sector en cuanto a los incentivos no remunerativos que no están recibiendo sus empleados, que impactan directamente en su satisfacción y en el desempeño de las tareas diarias.

En la segunda encuesta se obtuvo información para realizar el análisis y las Descripciones de Puestos, nombre del puesto, departamento, lugar de trabajo, objetivos, tareas, responsabilidades, y especificaciones como por ejemplo experiencia requerida, conocimientos técnicos, condiciones laborales.

Se trató de un cuestionario estructurado de múltiples opciones. Su completamiento fue auto-administrado, pero asistido de forma directa.

CAPÍTULO N° 2.

Marco Teórico

9. MARCO TEÓRICO

9.1 Clima organizacional

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, 2001). Es posible mencionar infinidad de organizaciones según el criterio adoptado como ser: estructura organizacional, servicios o productos que brinda, tamaño, entre otros aspectos.

En toda organización confluyen infinidad de componentes que determinan el ambiente donde se desarrollan diariamente actividades de diversa índole. El trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, van conformando un clima organizacional que es, desde hace varios años, motivo de estudio y análisis por parte de especialistas en la materia.

En palabras de Chacón Guerra (2015) “Actualmente en las organizaciones es de gran importancia generar ambientes agradables en su interior, con lo cual se obtendrán mejores resultados en cada una de las actividades dentro de la misma”, si se considera que toda organización ineludiblemente interactúa con las personas ya sea en atención al público, gestionando reclamos o asesorando, brindando servicios o productos, entre otras cuestiones.

El clima organizacional actualmente es entendido para determinar las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. El obtener un clima organizacional favorable es importante para las organizaciones porque favorece en tener una mayor motivación y rendimiento laboral (Calderón, 2014).

La especial atención en este componente organizacional implica que la empresa debe crear las condiciones adecuadas que permita a los empleados canalizar los esfuerzos que activan para lograr de forma productiva, darle sentido a su tarea dentro de la misma.

Un adecuado clima organizacional, fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidas y transmitidas por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

9.2 Satisfacción laboral

Namara (2004) destaca que la satisfacción laboral refiere a un sentimiento o estado mental individual relacionado con la naturaleza del trabajo individual, siendo influenciado por distintas dimensiones como la calidad de la relación con el supervisor, el estado físico del ambiente en que el individuo trabaja y el grado de realización del trabajo.

Al ser el trabajo una de las actividades que mayor tiempo ocupa en la vida de las personas, adquiere vital importancia alcanzar un estado de satisfacción laboral óptimo. Esta es directamente proporcional al compromiso del empleado con la empresa, a la motivación y a la productividad.

A mayor satisfacción laboral, mayor será el compromiso, la motivación y productividad del trabajador. Por tanto, empleados insatisfechos laboralmente determina decrecimiento de compromiso, motivación y productividad en igual medida.

9.3 Motivación laboral

La motivación es un pilar fundamental en todos los ámbitos del ser humano, influyendo en cada faceta de su vida. Le otorga un sentido en concordancia a la ejecución de sus objetivos y metas. Aguilar y Ortiz (2016) sobre la motivación: es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta. La motivación relaciona al personal y al rendimiento, estos se consideran como los pilares fundamentales en una empresa, tiende a maximizar su eficiencia y productividad individual, que a su vez centra esfuerzo en sus propias necesidades. (p.24)

En ese sentido, no es sólo inherente al individuo, sino que también es compartida por las organizaciones como elemento fundamental de sostenimiento y ejecución de sus propios objetivos. Por consiguiente, es necesario que toda empresa tome también en consideración la realidad de cada empleado, el entorno que lo rodea y sus necesidades físicas y económicas.

La motivación en el trabajo es un parámetro de medida en cuanto a la performance de los empleados. Permite conocer si él mismo se encuentra satisfecho o no en cuanto al desempeño de sus actividades.

Generalmente en toda organización existen empleados muy pocos motivados con respecto al desarrollo de sus actividades. Esto acarrea no solo consecuencias negativas para la misma persona, sino también que incluye a su círculo más próximo afectando el rendimiento en su conjunto y por supuesto el rendimiento general de la organización.

A lo largo de la historia se han llevado a cabo diversos planes de acción por parte de las organizaciones hacia los empleados, con el fin de lograr que el feedback obtenido por los últimos sea acorde a los resultados que toda empresa desea obtener.

De acuerdo a la problemática visualizada para poder llevar a cabo un diseño de incentivos no remunerativos es necesario partir por establecer que entendemos por incentivos dentro del clima laboral.

9.4 Incentivos

Ortiz y Aguilar (2016) sostienen que los incentivos laborales “Son estímulos que la empresa brinda a los trabajadores para elevar el nivel de producción y rendimiento. Con los incentivos el personal se siente motivado y comprometidos con su trabajo permite mantener al personal y atraer nuevos empleados” (p.24).

Chiavenato (2009) explica la importancia de incentivar la consecución de los objetivos y la obtención de resultados. El enfoque puede estar en el desempeño del puesto o en la oferta de competencias individuales.

Labra y Lacamara (2004), en sus tesis "Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas" (pag. 63), explican que los incentivos representan una herramienta útil y concreta para crear y/o mejorar la motivación de la fuerza laboral, ya que a través de estos planes se busca influir en el comportamiento de los individuos, motivándolos en los diferentes aspectos que influyen y están relacionados con el cumplimiento de su trabajo y su desarrollo íntegro dentro de la compañía.

Existen muchos estilos de cómo incentivar a un empleado. Desde un aplauso por un trabajo realizando correctamente hasta un premio.

Es importante entender que la necesidad de la aparición de un incentivo hacia un empleado es, en la mayoría de los casos, debido a la existencia de una necesidad en el empleado,

la cual no ha sido satisfecha y que crea en el trabajador, una disminución de su motivación en cuanto a sus tareas.

Es decir, como señala Werther y Davis (1995) "entre otros incentivos no financieros se cuenta también el incremento del nivel de responsabilidad, la autonomía, y varias mejoras más en la calidad de vida del empleado" (p. 109).

Estos incentivos forman parte de las Recompensas Extrínsecas de las que los autores Gibson - Ivancevich y Donnelly (2001) explican "son externas al trabajo, tales como el sueldo, el ascenso o beneficios sociales" (p. 206).

Ahora, la utilización de este tipo de herramientas no consiste en darlo sin un objetivo claro, es decir, se necesita establecer un sistema que es necesario que cumpla con los objetivos para lo cual se han establecido.

Bob (1996), explica que "Las pautas para recompensar y reconocer eficazmente la labor de los empleados son sencillas" (pág. 14)

1. Adecuar la recompensa a la persona. Comience con las preferencias personales del individuo; recompensarlo en una forma que para él sea verdaderamente satisfactoria. Tales recompensas pueden ser personales u oficiales, formales o informales, públicas o privadas y pueden consistir en regalos o actividades.
2. Adecuar el premio a lo logrado. El esfuerzo eficaz de un buen desempeño debe tener en cuenta cuánto significa lo que logró el empleado.
3. Ser oportuno y específico. Para ser eficaces, las recompensas deben ser entregadas tan pronto como sea posible después que se logre el desempeño o resultado esperado. Las

recompensas que se demoran semanas o meses no logran motivar a los empleados para que repitan sus actuaciones." (pág. 14)

El objetivo que las empresas pretenden obtener con la aplicación de los planes de incentivos es mejorar el nivel de desempeño de los empleados. Para que este se lleve a cabo es necesario que los mismos reúnan las siguientes características según Alonso (2004):

- El incentivo debe beneficiar al trabajador como a la empresa
- Los planes deben ser explícitos y de fácil entendimiento para los trabajadores
- Los planes deben tener la capacidad para llevar el control de la producción dentro de la empresa.

No obstante, cada organización que desarrolla actividades es distinta de las demás. Así también, los puestos determinan en parte las recompensas sociales y psicológicas asociadas al trabajo, las oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo, así como el uso del elogio y el incentivo. También contribuye la cultura corporativa que hace sentir bien a los empleados al ir a trabajar y como esto motiva al empleado para realizar su trabajo de la manera más efectiva.

9.4.1 Facetas del plan de incentivos

Estas se pueden dividir según Chiavenato (2009) en:

- a) El pago por desempeño no es sustituto de una buena administración. Las instrucciones ambiguas, la falta de claridad de los objetivos, la selección inadecuada y el entrenamiento insuficiente, la falta de recursos y una fuerza laboral sin liderazgo son factores que impiden un buen desempeño.

- b) Las personas dirigen sus esfuerzos a aquello que es recompensado. Un buen plan de incentivos se debe de diseñar de modo que concentre la atención de las personas en lo que realmente le interesa a la empresa.
- c) El salario no es un motivador. Así que es necesario crear otros motivadores, como las oportunidades para la realización y el éxito psicológico en el trabajo.
- d) Las recompensas pueden tener un posible efecto punitivo cuando las personas dejan de ganarla o cuando están por debajo de sus expectativas.
- e) Las recompensas provocan rupturas en las relaciones. Los planes de incentivos tienen enorme potencial para reducir el espíritu de equipo y fomentar que los individuos busquen recompensas.
- f) Las recompensas llevan a un desempeño limitado cuando se dice que las ganancias dependen del desempeño o productividad.
- g) Las recompensas reducen los intereses y la motivación. Los sistemas contingentes de remuneración propenden a reducir la motivación intrínseca del puesto, porque los incentivos financieros disminuyen el sentimiento de que la persona, espontáneamente, está haciendo un buen trabajo.

Esto no significa que los incentivos no sean efectivos, sino que el éxito dependerá de un plan de incentivos, del apoyo de la gerencia, la aceptación de los colaboradores y una cultura que se caracteriza por el espíritu del equipo, la confianza, y la participación de todos los niveles.

Sherman, Bohlander y Snell (2001), establecen que

El objetivo de los incentivos es motivar a los trabajadores de una empresa para que su desempeño sea mayor en aquellas tareas realizadas, que quizá, esto no sea un motivo suficiente

para realizar dichas actividades con los sistemas de compensación, tales como pago por hora, por antigüedad o ambos. (p. 309).

9.4.2 Tipos de Incentivos

Los incentivos se clasifican en financieros (directos o indirectos) y no financieros. Allí se ven reflejadas los salarios, bonos, premios y comisiones que los trabajadores pueden recibir. El salario representa el elemento más importante: es la retribución, en dinero o equivalente, que se paga al empleado en función del puesto o cargo que ocupa y de los servicios que presta. El salario está conformado en una parte directa y otra indirecta (Chiavenato, 2009).

Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño, además proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el trabajador y la organización, también pueden impulsar el trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo. Los Incentivos son una forma de premiar los logros entre los responsables de alcanzarlos. (Fisher, 2005). ¿Qué se busca con una estrategia de incentivos? Las estrategias de incentivos tienen como finalidad que la compañía alcance las metas u objetivos propuestos, pero también dando reconocimiento a los trabajadores por sus capacidades, destrezas, desempeño y lealtad. Tal como lo menciona (Chiavenato, 2000), los objetivos de las estrategias de incentivos buscan ser equitativos y justos para los empleados, pero también tiene los siguientes objetivos:

- Retener a los empleados, cuando los niveles de compensación no son competitivos, comparándolos con el mercado, la tasa de rotación aumenta. Para una organización su activo más valioso debe ser el recurso humano. (Chiavenato, 2000).

- Adquisición de personal calificado: Las compensaciones deben ser suficientemente altas o atractivas para atraer a los mejores aspirantes. Ya que las compañías compiten en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. Algunas organizaciones optan por estrategias de incentivos adicionales a las del mercado para atraer a quienes trabajan en otras compañías. (Werther, 1996).
- Garantizar la igualdad: La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La interna requiere que el pago salarial guarde relación con la función o el cargo que se desempeña. La externa significa que se cubre a los miembros de la organización con una compensación similar a la del mercado laboral y con organizaciones con funciones análogas. (Chiavenato, 2000).
- Alentar el desempeño adecuado: Los incentivos deben estar alineados con los valores, principios y la ética de la organización, además de reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. Alentar y reforzar el buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades mediante una política adecuada de compensaciones. (Chiavenato, 2000).
- Controlar los costos: Una estrategia de incentivos es contar con objetivos claros y a su vez, establecida en un análisis de costos que no termine perjudicando las finanzas de la compañía. Esta, debe contribuir a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. (Chiavenato, 2000).

- Cumplir con las disposiciones legales: Un programa adecuado de compensaciones debe tener en cuenta la administración de personal, de sueldos y salarios dentro del marco jurídico y asegurar cumplir las disposiciones legales vigentes. (Chiavenato, 2000)

Ventajas de los sistemas de incentivos

Sherman et al. (2001) mencionan algunas ventajas de los programas de incentivos tales como:

- Los incentivos enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño. Proporcionan una motivación verdadera que produce importantes beneficios para el empleado y la organización
- Los pagos de incentivos son costos variables que se enlazan con el logro de los resultados. Los salarios bases son costos fijos que en gran medida carecen de relación con el rendimiento.
- La compensación de incentivos se relaciona directamente con el desempeño de operación. Si se cumplen los objetivos de operación (cantidad, calidad o ambas), se pagan los incentivos; de lo contrario, se retiran los incentivos.
- Los incentivos impulsan al trabajo en equipo cuando los pagos a las personas se basan en los resultados del equipo.
- Los incentivos son una forma de distribuir el éxito entre los responsables de generarlo.

9.4.3 ¿Cómo se realizan los sistemas de incentivos?

Sherman et al. (2001) establecen las reglas para realizar un sistema de incentivos, las cuales son:

1. Se deben otorgar incentivos en base al desempeño personal, de equipo. La intención no es otorgarlos en cualquier caso, sino simplemente en la motivación del desempeño del trabajador.

2. El sueldo debe ser adecuado al puesto, para que, si el trabajador desempeña su labor satisfactoriamente, pueda aumentar su pago por medio de un incentivo.
3. Los costos de las compensaciones deben estar incluidos en los incentivos que la organización otorga.

CAPÍTULO Nº 3

Organización y Análisis de la información
Diagnóstico

10. ORGANIZACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

10.1 Observaciones

Nos recibió Juan, Gerente de Recursos Humanos, con quien compartimos parte de la mañana y fue quien se encargó de acompañarnos a las Áreas de Administración y explicarles a los empleados que éramos estudiantes de la carrera de Recursos Humanos y que nos encontrábamos realizando el trabajo de grado de la Licenciatura y que pasaríamos con ellos parte de la mañana de trabajo.

Realizamos la observación el área de Administración y el área de Administración Plan de ahorro desempeñándose en su horario y puesto de trabajo habitual

Pudimos compartir una jornada de trabajo, el desempeño en su trabajo, actividades realizadas, trato con sus superiores, la dinámica de la oficina, el manejo permanente con el cliente interno y externo a través de teléfono o mail.

El trabajo se realiza mayormente a través de contacto por mail o teléfono, no son puestos que demanden al empleado desplazarse de un sector a otro de la empresa. Algunos puestos de trabajos están en permanente contacto con los clientes y vendedores, mientras que otros puestos son más de back office.

El ambiente de trabajo es silencioso, pero no relajado ya que permanentemente ingresan llamadas telefónicas.

10.2 Análisis de Documentos

Historia de la empresa, Misión, Visión y Objetivos

Organigrama

Análisis y descripción de puestos (2004)

Mapa de puestos (2004)

Manual de Gestión (2004)

Aquí analizaremos algunos de los documentos a los que tuvimos acceso y se nos permitió acceder a una copia

10.2.1 Análisis y descripción de puestos¹

Consultamos al área de Recursos Humanos y nos brindaron un modelo utilizado en el año 2004 para realizar las descripciones de puestos, el mismo no ha sido actualizado ya que desde entonces no se realizan las actualizaciones de las Descripciones de Puestos.

Se indago también con los empleados sobre las tareas y formas que las realizan como ven su puesto de trabajo y el de sus compañeros.

En cuanto a las tareas y formas de realizarlo del total de entrevistados se pudo establecer que si bien conocen sus tareas estos no lo mencionan en su totalidad y como figuran en la descripción de puestos. Lo mencionan de forma escueta y casi sin detalles. Por otro lado, no todos han mencionado cuál es su puesto de trabajo, lo que se infiere que desconocen el puesto para el cual realizan tareas o no se lo mencionaron al momento de ingresar a la empresa o simplemente no han querido mencionarlo.

¹ Se adjunta formato en Anexo.

10.2.2 Análisis e interpretación de las Entrevistas

Entrevista al Gerente de Recursos Humanos

Nuestra primera entrevista fue con el gerente de Recursos Humanos, Juan, quien al ser consultado por las edades de los empleados que se desempeñan en las áreas administrativas nos comentó que el perfil es de personas que van desde los 25 a los 50 años de edad, con una antigüedad entre los 2 años y 15 años, indicando que la antigüedad es muy variada ya que hay mucha rotación de personal, agregando que es difícil de retener en un empleo por muchos años.

En cuanto a las descripciones de puestos comenta que las mismas existen, pero no están actualizadas.

También nos comenta que los empleados no cuentan con un plan de carrera, agregando que “no les podemos ofrecer un plan de carrera ya que la estructura es bastante “chata” por así decirlo, agregando que “quizás podemos llamarlo de alguna manera Plan de Carrera a los Vendedores ya que ellos inicialmente ingresan como Vendedores Junior, no tienen su propia cartera de clientes, y luego pueden pasar a ser Ejecutivos de Ventas, que es cuando se les asigna la cartera de grandes cuentas”.

Está presente la posibilidad de que una persona de Administración pueda pasar al Área de Ventas, remarcando que “de hecho hemos tenido casos muy contados, pero si, pasa que para ser vendedor de autos hay que tener un “plus”, te tiene que gustar lo comercial, ser rápido con los números, poseer ese carisma de los vendedores, no es tan simple. Pero no hay una política que prohíba tal movimiento. Si es interesante el área comercial porque quizás es más dinámico que las tareas administrativas y porque ellos cuentan con una comisión que el resto de la estructura

no tiene. Quizás la parte menos positiva es que trabajan para cumplir un objetivo de ventas y esa presión no es para cualquiera”.

Consultado por el clima laboral comenta que el mismo es muy bueno, es un ambiente muy tranquilo de compañerismo, hay grupos de amigos. La verdad es que es un lindo ambiente de trabajo.

Destaca que las tareas de la administración se pueden tornar algo monótonas “hay días y días, pero en línea general muy tranquilo, rutinario, pausado. Trabajamos con música funcional por lo que reina un clima de silencio, se generan algunas situaciones de conversaciones principalmente cuando se está por jugar algún súper clásico, pero si no es así como lo ven ahora, muy silencioso”.

Al ser consultado por cómo se motiva a los empleados del área de Administración, el Gerente nos comenta que no cuentan con una Política, o un Sistema, elementos de motivación que siempre se trabaja mucho sobre el área comercial, quizás porque el vendedor debe estar siempre motivado para generar ventas, “buena onda” con “ganancias”, con “empuje” ellos son quienes están en permanente contacto con el cliente, “mano a mano” cuando se genera una venta. Es el área que “tracciona” las ventas, que ellos vendan hace que la empresa siga funcionando, por eso se le da como una “atención” especial a dicha área.

Y que agrega “no tenemos un sistema de incentivos porque el presidente de la empresa no lo considera como una herramienta que pueda aportar cambios en la gestión de los empleados de dichas áreas, sumado a que su implementación requiere diversos recursos que no están dispuestos a aportar. La única área que cuenta con incentivos es el Área de Ventas a través de las comisiones por ventas”.

Destaca que el presidente “posee una metodología de trabajo de años y una forma de pensamiento sobre este tema que no permite que un sistema de incentivos pueda aplicarse, ya que considera que no es necesario invertir en este tipo de planes porque los empleados están para trabajar y que vienen trabajando bien, por lo que no necesitan más que el sueldo. También considera que la situación económica que se vive en el país no favorece a la implementación de incentivos de esta índole”.

Diferenciándose de esta forma de trabajo indica que un sistema de incentivos “sería una buena herramienta, incluso hace un par de años presenté la propuesta en la planificación anual y se me dijo que quizás podían evaluarlo para otro año pero que no era tema con prioridad para la empresa. Es una pena, pero también entiendo que son las políticas de la empresa. Tenemos salario según convenio colectivo, excelente lugar de trabajo, buen clima, las ventas se mantienen, el presidente considera que no se necesita nada más. El área de Recursos Humanos está sujeta a muchas decisiones que provienen directamente del presidente de la empresa, esto me impide tomar cierta injerencia en diversos asuntos, uno de esos asuntos es este”. Cierra la entrevista indicando que “la empresa no le da relevancia a estos elementos que podrían tener un impacto positivo en el personal del área administrativa, aumentando, no solo su motivación y mejora en el trabajo, sino que, también podría generar en los empleados un aumento en su sentimiento de pertenencia. Si bien el trabajador es remunerado por su trabajo desempeñado, no todos perciben al dinero como un motivador”.

Entrevista al Gerente de Administración de Planes de Ahorro

Nos comenta que su equipo de trabajo se compone por 15 personas de las cuales 11 son mujeres, las edades van desde los 25 a los 48 años, y las antigüedades van desde los 6 meses a 15 años.

Le consultamos cómo gestiona su equipo de trabajo y nos comenta “particularmente en mi área nos manejamos mucho con novedades, somos una aérea que debemos estar informados permanentemente en caso de algún cambio en los Planes de ahorro, por lo que todo el tiempo les reenvío mails con la información y que ante esto “estoy permanentemente brindando soporte, siempre estoy en la oficina y atiendo cualquier consulta que tengan o alguna situación conflictiva con algún cliente, que son pocos los casos pero se pueden presentar, principalmente en el puesto de Recepción de Plan de Ahorro”.

Quisimos saber cómo los motiva responde que eso es “todo un tema”, ya que no hay políticas desde el presidente o desde el Área de Recursos Humanos, “personalmente soy de las personas que intenta reconocerles cuando algo se hace bien, también soy consciente que no siempre lo hago quizás porque el trabajo diario que va “llevando puesto” uno quizás no frena para tener una charla, una reunión, un reconocimiento con la gente. Uno entra en la dinámica diaria y los días pasan, los meses, y uno se olvida de ciertas cosas”.

Quisimos saber en caso de que se pudiera implementar incentivos, cuál consideraría “Si se me permite soñar un poco, sería lindo tener un espacio de descanso, relajación, no digo de crear un nuevo ambiente, pero quizás utilizar el comedor, ambientarlo a fin de que se pueda transformar es un espacio recreativo en donde la gente pueda tomarse 5 min en algún momento de la tarde para prepararse un café y sentarse un rato, la verdad es que pasamos muchísimas horas en la oficina y se hace difícil. También creo que sería productivo el reconocimiento, ya sea por el cumpleaños, por el nacimiento de un hijo, por haberse recibido. El reconocimiento para la gente es muy importante, se siente mirado, tenido en cuenta”

10.2.3 Análisis e interpretación de las Encuestas²

Realizamos cuestionario a 19 empleados de diferentes puestos dentro de las áreas de Administración de Chexa S.A.

Inicialmente quisimos saber si los beneficios económicos que recibe de su empleador satisfacen sus necesidades básicas:

Dato obtenido: el 68% del personal encuestado sostiene que los beneficios económicos percibidos satisfacen sus necesidades básicas. Un 21% establece que no satisfacen sus necesidades básicas; mientras que el 11% restante establece que OCASIONALMENTE. Satisfacen sus necesidades.

Análisis: se percibe un mayor porcentaje (68%) de empleados conformes con los beneficios económicos, mientras que el porcentaje restante no lo está.

Interpretación: Se observa una disparidad entre las satisfacciones de los empleados de acuerdo a los beneficios económicos que perciben, ya que no se evidencia unanimidad entre ellos, de esto se desprende algunas inferencias, aquellos empleados conformes con el beneficio económico reciben un sueldo acorde a su puesto de trabajo y cubre sus necesidades básicas como alimento, salud, vivienda, mientras que los no conformes o no reciben un sueldo acorde a su puesto de trabajo o sus necesidades básicas como alimento, salud y vivienda son más elevadas en relación a su sueldo.

Ante la pregunta si la empresa celebra días festivos:

² Se adjunta Encuesta en Anexo.

Datos obtenidos: el 58% de las personas encuestado establece que la empresa celebra los días festivos con los empleados. El 26% declara que NO y el 16% restante respondieron OCASIONALMENTE.

Análisis: el mayor porcentaje de empleados encuestados afirma que la empresa celebra los días festivos, algunos sostienen que siempre (58%), algunos ocasionalmente (16%) y en contra posición un 26% sostiene que la empresa NO celebra los días festivos.

Interpretación: Se infiere que desde la perspectiva de los empleados la empresa celebra los días festivos, lo que se traduce en un día no laboral, un día libre para los empleados, sin embargo, hay empleados que no coincidieron por lo que tal vez hay áreas de la empresa “prescindibles” incluso en días festivos.

Se indago si el personal recibe felicitaciones por parte de la dirección o jefe ante un trabajo bien realizado, pudimos observar que:

Datos obtenidos: el 21% de los empleados encuestados establece que el personal SI recibe felicitaciones de la dirección o jefe inmediato por un buen trabajo, mientras que el 42% aclara que NO y el 37% restante OCASIONALMENTE.

Análisis: del total de encuestados el 42% sostuvo que la empresa no felicita a los empleados, mientras que el porcentaje restante sostiene que si u ocasionalmente.

Interpretación: de acuerdo a las declaraciones de los empleados se infiere que la empresa no tiene presente entre sus políticas y cultura organizacional felicitar a sus empleados por sus logros, o fechas importantes, lo cual puede ser causa de desmotivación del personal y afectar el clima organizacional.

Al mismo tiempo ante la pregunta anterior se indago sobre si la empresa felicita públicamente a sus empleados por un buen desempeño:

Dato obtenido: el 5% de los encuestados sostienen que SI se felicita públicamente al personal por un buen desempeño. Un 79% declara que NO y el 16% restante dice que OCASIONALMENTE.

Análisis: De la totalidad de los empleados, la mayor parte (79%) sostuvo que la empresa NO felicita a sus empleados en público, sin embargo, el porcentaje restante (5 y 16%) sostiene que si y ocasionalmente.

Interpretación: Se infiere que el porcentaje mayor de los empleados no está conforme ni contento por la forma de proceder de la empresa en relación a los buenos desempeños, les gustaría que se los felicite públicamente por cada logro.

Indagamos también sobre la relación de los empleados con su jefe directo, ante la pregunta si considera que la relación con su jefe es buena:

Dato obtenido: el 89% del personal encuestado considera que SI posee una buena relación con su jefe. El 11% restante, sostiene que NO posee una buena relación con su jefe.

Análisis: El mayor porcentaje de empleados (89%) tiene una buena relación con su jefe, mientras que un porcentaje menor (11%) no lo tiene.

Interpretación: Se estima que los empleados están conformes y motivados por tener una buena relación con su jefe.

Respecto a si la relación con sus demás compañeros sirve de motivación para tener un mejor desempeño en el trabajo,

Dato obtenido: el 37% está motivado a tener un mejor desempeño en el trabajo debido a la relación con sus compañeros. El 32% considera OCASIONALMENTE y el 31% restante NO está motivado a tener un mejor desempeño en el trabajo como consecuencia de la relación con sus compañeros.

Análisis: Del total de encuestados no se hallan diferencias significativas y una relación aparente entre motivación y relación con compañeros ya que un 37% sugiere que si se siente motivado y el 31% sostiene que NO está motivado por tener una buena relación con sus compañeros.

Interpretación: De lo anterior se infiere que la motivación de los empleados no pasa por tener o no una buena relación con sus compañeros lo cual se considera es un factor importante para un buen clima organizacional, sino que la motivación de los empleados pasa por otros factores, ya sea relación jefe-empleado, salario, beneficios sociales, incentivos de reconocimiento, etc.

Sobre la motivación y realización de las tareas

Dato obtenido: el 37% SI está motivado a realizar su trabajo adecuadamente; el 32% lo está OCASIONALMENTE y el 31% faltante NO lo está.

Análisis: del total de encuestados se obtuvo que un 37 % está motivado, mientras que un porcentaje casi igual (31 %) sostiene que no está motivado para realizar sus tareas adecuadamente.

Interpretación: se obtuvo de los datos anteriores una diferencia entre los encuestados al respecto de si están motivados o no, no se puede estimar cual es la causa de esa motivación o desmotivación ya que ellos no lo manifestaron, se infiere que las motivaciones de los que afirmaron tienen que ver con la buena relación con su jefe, el reconocimiento por su desempeño

o tal vez tenga que ver con una cuestión más personal y subjetiva de por cómo se siente interiormente.

Se indago también sobre si consideran que las tareas que desempeñan se relacionan con sus capacidades personales,

Dato obtenido: el 74% considera que las tareas que desempeña se relacionan con sus capacidades personales. El 10% considera que OCASIONALMENTE y el 16% NO lo considera.

Análisis: Del total de encuestados la mayoría de ellos (74%) concuerda en que las tareas que realiza se relación con sus capacidades personales, mientras que un porcentaje menor (16%) considera que NO.

Interpretación: Los encuestados coincidieron que sus tareas se relacionan con sus capacidades personales, lo que se infiere es que los mismos están conformes con sus tareas ya que se adecua a sus capacidades y lo que saben hacer.

Sobre si consideran que reciben un trato justo y equitativo en su trabajo

Dato obtenido: el 47% estima que SI recibe un trato justo y equitativo en su trabajo. El 32% NO considera recibirlo y el 21% restante lo considera OCASIONALMENTE.

Análisis: de las declaraciones anteriores no se evidencian diferencias significativas de empleados que creen recibir un trato justo y Equitativo conforme a su trabajo y de quienes NO.

Interpretación: Se infiere que quienes creen recibir un trato justo y equitativo es porque sus tareas se ajustan a sus capacidades y están conformes con el trato, mientras que los que no consideran que su trabajo es superior y deberían ser tratados como tal.

Entre otras de las preguntas se indago sobre empresa les brinda posibilidades de capacitación para mejorar su desempeño:

Dato obtenido: el 21% de los encuestados SI se les brinda posibilidades de capacitación para mejorar su desempeño. El 11% establece que OCASIONALMENTE, mientras que el 68% faltante declara que NO.

Análisis: Del total de empleados encuestados se evidencia una diferencia significativa entre quienes sostiene que la empresa si brinda posibilidades de capacitación solo un 21% frente a un 68% que considera que NO.

Interpretación: Se infiere que los empleados que han afirmado que la empresa brinda posibilidades de capacitación tal vez han tenido la oportunidad de capacitarse porque su puesto así lo requiere o simplemente la empresa no considera la capacitación como requisito de mayor y mejor desempeño.

Sobre si la empresa fomenta el trabajo en equipo se obtuvo:

Dato obtenido: el 37% declara que SI se fomenta el trabajo en equipo en la empresa. El 26% aclara que OCASIONALMENTE, aunque el 37% que resta deja en claro que NO.

Análisis: se observa una igualdad de porcentajes (37%) entre quienes sostiene que, si se fomenta el trabajo en equipos y quienes sostienen que NO, es decir no se han encontrados diferencias significativas entre sus respuestas.

Interpretación: Los encuestados que sostienen que NO se fomenta el trabajo en equipos se encuentran tal vez poco motivados en varios de los aspectos mencionados por los que se encuentran irritados y molestos, o ciertamente la empresa no fomenta el trabajo en equipo.

Siguiendo con el trabajo en equipo y la relación con los compañeros se indago en cuanto a si perciben a sus demás compañeros como rivales

Dato obtenido: el 100% de todos los empleados encuestados sostiene que NO ven a sus compañeros de trabajo como rivales.

Análisis: El total de los empleados encuestados no ve a sus compañeros de trabajo como rivales.

Interpretación: Se estima que los empleados tienen una excelente relación laboral y cada uno conoce sus capacidades y limitaciones por lo que no se consideran rivales unos a otros.

En cuanto a la empresa si recompensa a todo el equipo de trabajo por lograr los objetivos propuestos:

Dato obtenido: el 53% aclara que la empresa SI recompensa a todo el equipo de trabajo por lograr los objetivos planteados, el 21% establece que la empresa NO lo recompensa y el 26% es recompensado OCASIONALMENTE.

Análisis: Se evidencia un mayor porcentaje (53%) de encuestados que sostiene que la empresa SI da recompensas por el logro de objetivos, frente a un porcentaje menor (21%) que considera que NO.

Interpretación: se presenta una diferencia de opiniones sobre si la empresa otorga o no recompensas por el logro de objetivos, se infiere que tal vez lo que afirman que si es porque si lo obtuvieron en más de alguna oportunidad ya sea porque han logrado los objetivos de la empresa, mientras que lo que afirmaron que no, no han podido lograrlo tal vez porque no estén motivados y viven en una negativa al trabajo. O bien la empresa no ha sabido comunicar sobre las recompensas que obtendrían si logran los objetivos planteados.

Se indago también sobre el ambiente de trabajo y si este es adecuado para el desarrollo de las tareas diarias

Dato obtenido: el 37% establece que el ambiente de trabajo SI es adecuado para llevar a cabo diariamente sus tareas. El 42% estableció que OCASIONALMENTE, y el 21% restante dijo que NO.

Análisis: Se evidencian diferencias en las opiniones en relación al ambiente laboral y el desarrollo adecuado de las tareas ya que un 37% establece que el ambiente de trabajo si es adecuado y un porcentaje mayor 42% sostiene que ocasionalmente y un 21 % establece que el ambiente de trabajo no es adecuado.

Interpretación: De las declaraciones anteriores podemos inferir que el ambiente de trabajo en la empresa no siempre es del todo adecuado para el buen desempeño de las tareas, ya sea por la falta de relación entre los compañeros de trabajo, o por las condiciones físicas y edilicias de la empresa.

Sobre si posee autonomía para poder tomar decisiones en su puesto de trabajo:

Dato obtenido: el 31%, SI posee autonomía para poder tomar decisiones en su puesto de trabajo; el 37% la posee OCASIONALMENTE y el 32% establece que NO la posee.

Análisis: De la totalidad de encuestados se encontraron opiniones diversas en relación a si poseen autonomía en las decisiones de trabajo, el mayor porcentaje (37%) sostiene que ocasionalmente mientras que un porcentaje menor (31%).

Interpretación: de las diferencias de opiniones que se presentaron, se infiere que los que sostiene que si tiene autonomía en las decisiones sobre su trabajo tal vez tengan la autorización

para hacerlo, lo que indica que la empresa delega funciones de jerarquías a sus empleados dependiendo del puesto que desempeñan.

Sobre qué tipo de incentivos le gustaría recibir

Datos obtenidos: se puede ver la diversidad de incentivos que cada empleado le gustaría recibir.

Desde un cuadro con foto (3%), un Día Libre (32%), Felicitaciones/Aplausos (25%), Regalos (18%), un Incentivo Económico (7%), Capacitación (11%), y Viajes (3%).

Análisis: Se evidencian diferentes ideas, opiniones y deseos por parte de los empleados, el mayor porcentaje (32%) de empleados desea recibir un día libre, seguido por un (25%) felicitaciones y aplausos, un (18%) regalos, seguido por un (11%) capacitaciones y en menor medida incentivos económicos, viajes y un cuadro con fotos.

Interpretación: Se infiere que, pese a la diversidad de respuestas, es claro que los empleados demandan incentivos remunerativos o no, eso los motivaría y responderían bien en sus tareas diarias.

11. CONCLUSIONES DIAGNÓSTICAS

Como fuera mencionado oportunamente la situación problemática que debía resolverse está ligada a una de las causas más comunes de problemas laborales en las organizaciones como lo es la relación remuneración acorde al puesto de trabajo, este muchas veces depende de varios factores como grado de responsabilidad, producción, rendimiento y sujeto también a los ingresos de la empresa. Estas diferencias muchas veces suelen causar desmotivación en los trabajadores y un clima laboral desfavorable que a la larga puede generar problemas en la salud de los trabajadores como stress, ansiedad, depresión etc. Como consecuencia de la desmotivación del personal las empresas pueden verse afectada económicamente, ya que verán un bajo rendimiento productivo, desorganización en las tareas y actividades laborales, disgustos y peleas entre los trabajadores. En muchas ocasiones las empresas no pueden invertir en incentivos laborales de tipo monetario. En ese sentido es que se cree pertinente que las empresas consideren incorporar incentivos no remunerativos, ya que estos pueden impactar de forma positiva en la relación trabajador- empleador y trabajador-trabajador, ya que aumentaría la autoestima de los trabajadores, mejorara el clima laboral y el rendimiento productivo.

Al analizar toda la información recolectada que se obtuvo mediante encuestas a los empleados del área de Administración y Administración de Planes de ahorro, observación directa in situ de ambos sectores, y entrevistas al personal de mayor jerarquía, ya sea el Gerente de Recursos Humanos como el Gerente de Administración de Planes, siendo el enfoque y tema principal de este Trabajo Final la necesidad de diseñar un sistema de incentivos no remunerativos, se ha

verificado el problema planteado de acuerdo a las distintas declaraciones y manifestaciones del personal de la empresa estudiada.

El problema planteado fue verificado a lo largo del proceso de relevamiento de los datos, por un lado queda demostrado que la empresa no cuenta con una Política, un Sistema o elementos de motivación, ya que se admite que se suele trabajar más con el área comercial que con el resto de las áreas que componen a la organización, agregando que “el vendedor debe estar siempre motivado para generar ventas, “buena onda” con “ganancias”, con “empuje” ellos son quienes están en permanente contacto con el cliente, “mano a mano” cuando se genera una venta hacen que la empresa siga funcionando, por eso se le da como una “atención” especial a dicha área”.

Cabe resaltar que las demás áreas no poseen incentivos ya que el presidente de la empresa no lo considera como una herramienta que pueda aportar cambios en la gestión de los empleados de dichas áreas, sumado a que su implementación requiere diversos recursos que no están dispuestos a aportar. La única área que cuenta con incentivos es el Área de Ventas a través de las comisiones por ventas. La empresa en cuestión posee una metodología de trabajo de años y una forma de pensamiento sobre este tema que no permite que un sistema de incentivos pueda aplicarse, ya que considera que no es necesario invertir en este tipo de planes porque los empleados están para trabajar y que vienen trabajando bien, por lo que no necesitan más que el sueldo.

En línea con esto el Gerente de Administración Plan de ahorro indicó que él entiende que no se aplican incentivos por el estilo de dirección del presidente de la empresa, agregando que quizás se considera que no es necesario.

En relación a lo anteriormente explicado, teniendo en cuenta la situación problemática de la organización donde están insertos ambos sectores de trabajo, y a partir de observaciones donde

podimos estar en cada área de trabajo, no solo viendo lo que cada persona estaba haciendo sino también hablando con ellas, de acuerdo a la metodología de trabajo que se describió anteriormente, hemos podido obtener información sobre las tareas que ellos realizan y la forma en que las realizan, pero también como ven su puesto de trabajo, el puesto de trabajo de sus compañeros y poder escuchar sus puntos de vista para poder entender con más profundidad la situación problemática que prevalece en el lugar. Así, fue evidente notar como hay un desacuerdo entre empleados en relación a las tareas que deben realizar, a quien le corresponde cada una y como se deben llevar a cabo. Muchas veces, cada cierto tiempo, la Gerente de Administración ha redistribuido ciertas tareas, las cuales de acuerdo al puesto que cada empleado ocupa, pueden ser otorgadas para que ellos realicen actividades nuevas. Por otro lado, desde el área de Administración de Planes de Ahorro, hemos podido observar y verificar que cada cierto tiempo los empleados son rotados en los puestos que esta área comprende, que si bien para alguno de los trabajadores puede ser un camino para aprender herramientas y conocimientos nuevos, no todos están de acuerdo y en diversos casos, han pedido cambiar de sector porque no estaban de acuerdo con esta política de trabajo del Gerente de Administración de Planes de Ahorro. A partir de lo que se ha diagnosticado, podemos afirmar que existe una verdadera necesidad de llevar a cabo un análisis y descripción de los puestos que involucran dichas áreas ya que estas no fueron actualizadas desde el año 2004, luego diseñar un sistema de incentivos no remunerativos como herramienta para que la empresa pueda satisfacer las necesidades de los empleados, tanto laborales como personales y que se sientan a gusto trabajando dentro de la empresa en un tiempo donde muchos trabajadores siempre buscan aquel trabajo que le permita progresar en los diferentes ámbitos de su vida, como también auto-realizarse.

La organización tiene un trato y una remuneración igualitaria para los empleados que realizan la misma tarea, y no hay diferencias ni favoritismo. Esto es importante por varias cuestiones, una de ellas es que permite que se pueda generar un buen clima laboral, a pesar de las personalidades y caracteres diversos que se encuentran en el trabajo. Jefes y empleados son tratados con equidad, una cuestión con relevancia es que la organización no genera rivalidad ni competencia entre los empleados. Este aspecto se pudo comprobar en las encuestas realizadas, donde todos los empleados de las áreas de administración establecieron que no ven a sus compañeros como rivales.

Con la información que pudimos recolectar podemos concluir que las personas trabajan cómodas, que se trabaja en un ambiente de compañerismo, en donde todos conocen sus tareas y las desempeñan correctamente, pero que sería importante y de gran impacto implementar un Sistema de Incentivos no remunerativos, esto demandaría principalmente un cambio en el estilo de Dirección y tendría una excelente recepción por parte de los empleados. Este Sistema de Incentivos no estaría basado en lo remunerativo, se trata de un Sistema de incentivos no remunerativos que servirá para alentar esfuerzos adicionales o dirigidos a un objetivo específico. No se tratará de dinero, ya que en la encuesta solamente 2 personas de las 19 encuestadas hicieron referencia a lo económico, los empleados priorizan el reconocimiento y el tiempo libre. Considerando la situación inicial, y la ausencia de un Sistema de Incentivos no remunerativos, consideramos que los empleados trabajan bien, pero podrían desempeñarse con mayor eficacia y eficiencia al implementarse un sistema de Incentivos ya que esto impactaría natural y directamente sobre la motivación del personal de oficina, Administración.

Al evaluar el área administrativa de la empresa Chexa S.A., consideramos que es importante que, por una parte, las áreas administrativas, cuenten con una descripción formal de puesto y además

contar con un sistema de “incentivos no remunerativos”, buscando motivar al empleado, para que este se encuentre satisfecho en su lugar de trabajo llevando a cabo sus tareas diarias, ayudando así al cumplimiento de los objetivos empresariales.

En este punto es donde se debe entender que la persona en su lugar de trabajo no solamente se encuentra motivada con el “dinero” recibido como parte de su remuneración mensual, sino que también, todos los empleados necesitan de un incentivo extra para que este sienta que su trabajo es valorado por la empresa y que es tenido en cuenta, y que, además, la empresa hará lo posible para que se sienta a gusto y satisfecho en su lugar de trabajo, logrando así su auto realización.

CAPÍTULO Nº 4.

Propuesta de mejora

12. PROPUESTA DE MEJORA

Como planteamos en el objetivo de nuestro trabajo, buscamos la motivación del personal que se desempeña en las Áreas de Administración de la concesionaria oficial de CHEXA en la Provincia de Córdoba, es por esto que proponemos el diseño e implementación de un Sistema de Incentivos no Remunerativo partiendo desde una actualización en la Descripción de Puestos de dichas Áreas.

Esta propuesta tiene como objetivo fundamental que la organización cuente con un instrumento mediante el cual la empresa pueda motivar a sus empleados desde factores no remunerativos, generando un doble beneficio para la empresa, por un lado, motivar a sus empleados y por otro no implicando un uso de sus recursos económicos.

Por último, es importante aclarar que para determinar cuáles serán los incentivos más apropiados a aplicar, no solo se tendrá en cuenta la encuesta realizada a los empleados, sino que también se realizará una revisión y actualización de las descripciones de puestos, los cuales constan confeccionadas desde el año 2004.

Teniendo en cuenta las descripciones de puestos (ver anexo, pág. 86 a 95)), podremos determinar una serie de Incentivos no Remunerativos que se ajusten a los puestos descritos anteriormente, y que pueden ser de gran beneficio para motivar a las personas en su puesto de trabajo.

Descripción general de la propuesta

La propuesta que se presenta será trabajada por etapas en la cual primero se definirán los objetivos que persigue dicha propuesta y como se verá beneficiada la empresa con la puesta en marcha del mismo. Seguidamente, se revisarán los puestos de trabajo y se actualizará la descripción de los mismos, ya que como vimos muchos de los empleados no pueden determinar con seguridad cuál es su puesto de trabajo y la totalidad de las tareas a realizar. En conformidad con los puestos de trabajo y según lo establecido y requerido por los empleados y gerentes se seleccionarán los incentivos no remunerativos que se adecuen a los requerimientos presentados. Luego se asignará un presupuesto de los recursos que se requiere comprar o invertir para la puesta en marcha de la propuesta. Por último, se les comunicará a los participantes quienes serán los principales beneficiarios de los incentivos.

01. Establecimiento de objetivos del Sistema de Incentivos no remunerativo

El punto de partida de un programa para motivar a los empleados es, obviamente, decidir qué queremos conseguir con su implementación. En una organización orientada a la venta, los objetivos podrían ser los siguientes:

- Incrementar la motivación de los empleados
- Mejorar el desarrollo de sus tareas
- Contribuir al bienestar de los empleados
- Brindar una sensación de contención, atención.
- Promocionar el trabajo en equipo y la lealtad a la empresa.
- Promover espacios de interacción y distensión

- Incrementar la productividad.
- Mejorar la retención de los empleados.

02. Definición (revisión) de las Descripciones de puestos de las áreas de Administración y Administración Plan de ahorro de Chexa S.A.

Para la actualización de las Descripciones de Puesto³ se tomó como modelo la siguiente descripción, la cual fue elaborada por nosotros. Se realizó un relevamiento de información de los puestos actuales a través de encuestas⁴.

³ Descripciones de puesto en anexo.

⁴ Encuesta de actualización de Descripción de puesto en anexo.

Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
Nombre del puesto:		
Dto. / Servicio / Sección:		
Lugar de trabajo:		
Objetivo:		
RESPONSABILIDADES		
Responsabilidad hacia		
Responsabilidad sobre		
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Tipo	Sí/NO	Clase de conocimiento
Estudios		
Idioma		
Informática		
Otros		
Experiencia requerida		
Condiciones de trabajo		
Tipo de contrato		
Lugar de trabajo		
Horarios		
Disponibilidad para viajar		
Otras condiciones		
Relaciones		
Dentro de la empresa		
Fuera de la empresa		
Manejo de información confidencial		
No tiene acceso a este tipo de información.		
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.		
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones		
Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas		
Responsable pleno por información muy confidencial		
Otras. Especifique en los renglones siguientes		
TAREAS PRINCIPALES		
TAREAS SECUNDARIAS		

03. Selección de incentivos.

La selección de los incentivos se basó en el relevamiento de información a través de encuesta a los empleados y de las entrevistas realizadas al Gerente de Recursos Humanos y al Gerente Plan de Ahorros.

El salario no es un motivador. Así que es necesario crear otros motivadores, como las oportunidades para la realización y el éxito psicológico en el trabajo, la elección de los incentivos estuvo basado en la preferencia de los empleados y de sus jefes directos, adecuando la recompensa a la persona, comenzando con las preferencias personales del individuo; recompensarlo en una forma que para él sea verdaderamente satisfactoria. Tales recompensas pueden ser personales u oficiales, formales o informales, públicas o privadas y pueden consistir en regalos o actividades.

Principalmente se busca que las personas dirijan sus esfuerzos a aquello que es recompensado. Un buen plan de incentivos se debe de diseñar de modo que concentre la atención de las personas en lo que realmente le interesa a la empresa.

Priorizamos incentivos personalizados y de fácil incorporación para todos los puestos del área administrativa.

A) Día Libre y festejo para sus cumpleaños

Esta propuesta puede ser implementada en dos sentidos. Por un lado, establecer como política de la empresa que los días de cumpleaños de los empleados, estos se tomen el día libre, o bien, festejarlo durante la jornada laboral, otorgando un momento de la jornada para agasajar al cumpleañosero del día.

Objetivo:

Al hacer un seguimiento de las fechas de nacimiento de cada colaborador, y darles la oportunidad de tomarse un día libre y de celebrar dentro del lugar de trabajo, la organización demuestra que se preocupa por ellos, por lo que se sentirán reconocidos y valorados.

Al reconocer los cumpleaños de sus colaboradores, la compañía aumentará la moral y motivación de los miembros del equipo, impactando directamente en sus niveles de satisfacción laboral, así como su compromiso y productividad.

Creemos que las celebraciones son un componente importante para que se genere un sentido de compañerismo y confianza dentro de las organizaciones al generar un sentido de equipo y colaboración, lo que impacta de manera positiva en la retribución de los colaboradores hacia la organización.

Proporciona un momento de desconexión y una pausa para descansar de la monotonía de la jornada laboral. Esta oportunidad ayuda a los colaboradores a recargar energías para que se sientan más enfocados y mejor preparados para abordar nuevos proyectos y tareas cuando retoman el trabajo.

Factores a tener en cuenta:

- El día que el empleado se tome como “libre” una persona deberá llevar adelante sus tareas.
- Que sean dinámicas y originales.
- Involucrar a los colaboradores en la planificación, organización y ejecución.
- Innovar y mantener alguna iniciativa sorpresa
- Mantener un histórico de celebraciones, tanto como recordatorio interno como de guía para mejorar.

- Tener previstos y controlados los aspectos de logística, definiendo si se va a contar con comida, bebidas o música.
- Definir un tiempo de celebración.
- Realizar una buena comunicación previa.

Recursos:

- Tener un presupuesto previsto para la compra de una torta
- Un presente, que podrá ser: una carta escrita a mano por su jefe y compañeros,

B) Distinciones mensuales para el trabajo bien logrado (se enviará a toda la empresa un mail con la distinción).

La propuesta consiste en enviar un mail de ¡felicitaciones! a los empleados por el logro u objetivo del mes logrado. Hacer un reconocimiento público, otorgando una placa grabada con el nombre del empleado y tomarse un minuto del día de trabajo para entregar dicho reconocimiento frente a todos los empleados, o bien a través de las redes sociales hacer mención “etiquetarlo” al empleado del mes con una foto, palabras de motivación y aliento.

Objetivo:

Generan enfoques, dinámicas, comportamientos, hábitos e interacciones, que promuevan el logro de los objetivos, garantizar los resultados satisfactorios para la rentabilidad y productividad de la empresa.

El empleador no puede tener el control de las emociones de nuestros colaboradores, sin embargo, si podemos promover la generación de emociones positivas y una forma de lograr es a través del reconocimiento.

Factores a tener en cuenta:

- Tener claridad en lo objetivos y en lo que tienen que hacer los empleados para lograrlos.
- Certeza en lo que se espera de los empleados.
- Apoyo para estructurar su trabajo y establecer sus prioridades.
- Disponibilidad por parte del jefe para aclarar dudas.
- Comunicación y retroalimentación objetiva y oportuna por parte del jefe.
- Reforzamiento constante de sus fortalezas y de los pequeños y grandes logros.

Recursos:

- Contar con una casilla de mails institucional desde el cual enviar de manera formal el reconocimiento.
- Diseñar un mail en donde colocar foto del colaborador, con una frase y el logo institucional.

C) Incluir una sala de descanso, recreación

Acondicionar y transformar un espacio recreativo en algún área de la empresa, donde los empleados puedan tomarse unos minutos para descansar, relajarse, sentarse unos minutos, disfrutar de un té, café. Esta propuesta es muy factible ya que los puestos no requieren movilidad, por lo que los empleados pasan toda su jornada de trabajo sentados frente a la computadora y el teléfono, en donde el contacto y el dialogo con sus compañeros de trabajo es mínimo.

Objetivo:

Que los empleados puedan, a través del descanso y/o la distracción olvidarse durante un periodo de tiempo del estrés del trabajo para volver con más energía.

Otro de los aspectos beneficioso de la de fomentar la interacción entre los empleados. Algo que se notará, posteriormente, en el trabajo en equipo y por tanto en la productividad.

Recursos:

- Contar con un espacio físico (comedor)
- Sillones
- Mesas
- Libros de lectura
- Wifi
- Televisión
- Maquina de café
- Metegol

04. Asignación de un presupuesto.

El presupuesto para el programa de motivación debe ser considerado como una inversión a medio plazo con un tiempo de retorno determinado. Por lo tanto, existirán algunos gastos fijos y otros variables, relacionados con la puesta en marcha y la administración del sistema de incentivos, que hay que tener en cuenta porque pueden llegar a hacerse significativos.

En nuestra propuesta va a existir una mínima inversión para colocar un par de juegos al estilo metegol en la sala destinada al almuerzo, un televisor, sillones.

La sala designada para el almuerzo es muy amplia y agradable por lo que con mínimos elementos puede ser utilizada como una sala de descanso y recreación.

05. Comunicación a los participantes

Se redactará un “manual de incentivos” en donde se establecerán las normas que regulen el sistema de motivación de los empleados la cual será comunicada de forma clara y correcta a todos los participantes antes de que comience el mismo.

La comunicación debería al menos tener en cuenta estos aspectos:

- Quién puede participar en el sistema de incentivos.
- Cuáles son los objetivos.
- Cuánto durará.
- Cuáles son los incentivos y qué hay que hacer para conseguirlos.

CAPÍTULO N° 5

Conclusiones Finales

13. CONCLUSIONES FINALES

No existe una única modalidad para incentivar y potenciar a los empleados, ya que en algunas empresas serán los incentivos monetarios los que consigan reforzar el rendimiento de los empleados, mientras que en otras puede que una combinación de dinero y recompensas, o como en es el caso de Chexa S.A. en donde los empleados priorizan el reconocimiento y el tiempo libre por sobre lo económico.

El aspecto más decisivo en este asunto es conocer en profundidad los puestos de trabajo, a través de la actualización permanente de las Descripciones de Puesto, y las razones que llevan a las personas a cambiar su comportamiento y aprovechar esa capacidad para crecer de forma sostenida en el tiempo. Son muchos los recursos de los que una empresa dispone para incentivar a los empleados de su empresa.

Los incentivos son motores que promueven la motivación de los colaboradores de una organización y permiten alcanzar las metas propuestas además de brindar a sus miembros las garantías, y la estabilidad esperada.

Chexa S.A. tiene un punto muy fuerte a favor y es que posee buenos sueldos y la gente está cómoda trabajando, pero podemos concluir que Diseñando y Aplicando un Sistema de Incentivos no remunerativo permitiría que los empleados se sientan mucho más potenciados y alentados a salir de la comodidad y del área de confort, repercutiendo directamente en el clima laboral de los puestos de trabajo del área administrativa y en la rentabilidad de la empresa, el fin principal de toda organización.

Bibliografía

14. BIBLIOGRAFÍA

Chacón Guerra, V. (2015). Análisis del clima organizacional de la empresa, representaciones CEM, ubicada en Chiquimula, Guatemala. Recuperado de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/01/Chacon-Vivian.pdf>

Chiavenato, I., (2001) Administración de Recursos Humanos. Bogotá, Colombia, Editorial McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: McGraw-Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2003). Comportamiento Humano en el trabajo. México: McGraw-Hill Interamericanas editores, S.A. de C.V.

Fernández Ríos, M. (1995). Análisis y Descripción de puestos de trabajo. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, S. A.

Gibson, J - Ivansevich, J - Donnelly, J (2001). Las organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos. Chile: McGraw-Hill Interamericana.

González, A. A. (2006). Métodos de compensación Basado en competencias. Colombia: Ediciones Uninorte.

Fisher, J. (2005). Cómo incentivar a los empleados. Gran Bretaña: Editorial Kogan Page.

Labra, P y Lacamara, S (2004). Análisis de la Motivación, incentivos y Desempeño en dos empresas Chilenas (Tesis de grado). Universidad de Chile, Santiago, Chile. Recuperado año 2004 de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/sources/guzmanl_p.pdf

Nelson, B (1996). *1001 formas de recompensar a los empleados*. Colombia: Grupo editorial Norma.

Ponce Reyes, A (1984). *El Análisis de Puestos*. Méjico: Editorial Limusa.

Sherman, A. Snell, S. Bohlander, G. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Méjico:

Editorial: Thomson.

<http://201.159.222.36/bitstream/123456789/2843/1/AN%C3%81LISIS%20DE%20INCENTIVOS%20LABORALES%20Y%20SU%20INFLUENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%C3%91O%20DE%20LOS%20EMPLEADOS%20DE%20LA%20EMPRESA%20DE%20ELECTRODOM%C3%89STICOS%20MARCIMEX%20S.A.%20DE%20LA%20CIUDAD%20DE.pdf>

Anexos

15. Anexos

- ✓ Observaciones
- ✓ Modelo Entrevistas
- ✓ Modelo Encuestas
- ✓ Descripción de puestos actualizados

Observaciones

Las observaciones fueron realizadas un día lunes de 09:00 a 10:30 hs, nos recibió Juan, el Gerente de Recursos Humanos con quien compartimos parte de la mañana. Nos dejó ver las descripciones de puesto que se realizaron en el año 2004, pudimos leer el Manual de Gestión de las áreas de Administración también realizadas en el año 2004 y nos comentó que podríamos hacer las observaciones en ambas administraciones. Él se encargó de acompañarnos y de explicarles a los empleados que éramos estudiantes de la carrera de Recursos Humanos y que nos encontrábamos realizando el trabajo de grado y que estaríamos con ellos parte de la mañana de trabajo.

Ambas administraciones son muy tranquilas hay música funcional y lo único que se escucha son los teléfonos.

Las tareas son 100% en la computadora, las herramientas de trabajo son los mails y el teléfono.

Algunos puestos de trabajos están en permanente contacto con los clientes y vendedores, mientras que otros puestos son más de back office.

Guía de Entrevista al Gerente de Recursos Humanos

¿Cuál es el perfil de los empleados que se desempeñan en las áreas administrativas?

¿Los empleados tienen un Plan de carrera?

¿Existe posibilidad que alguna persona de otro sector pase al área comercial?

Que ocurre con esto de que el resto de las áreas no comisionan, ¿ha generado algún tipo de problemas?

¿Y se evaluó esa posibilidad?

En línea general, ¿cómo podrías describir el clima de trabajo en las áreas de Administración?

¿Puede ser algo monótono?

¿Cómo se motiva a los empleados del área de Administración?

¿Qué tipo de atención?

Entonces no poseen un sistema de incentivos para las áreas que no son ventas, ¿Por qué?

¿Y usted qué cree?

¿Qué antigüedad tienen los empleados?

¿A qué atribuye esto?

¿Están formalizadas las descripciones de Puesto?

¿Contribuiría en algo?

¿Por ejemplo?

Guía de Entrevista al Gerente de Administración de Planes de Ahorro

¿Cómo se compone su equipo? ¿Qué edades y género?

¿Cómo te gusta gestionar un equipo?

¿Cómo los motiva?

En caso de que se pudiera implementar incentivos, ¿cuál cree usted que sería muy positivo para el clima de trabajo?

Modelo Encuesta a los empleados del área de administración

(Relevamiento de información para la confección del Sistema de Incentivo no Remunerativo)

Preguntas	SI	NO	Frecuentemente
1) ¿Los Beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?			
2) ¿La empresa celebra días festivos con los empleados?			
3) ¿El personal recibe felicitaciones por parte de la dirección o jefe inmediato por un buen trabajo realizado?			
4) ¿Se felicita públicamente al personal por un buen desempeño?			
5) ¿Considera que la relación con su jefe es buena?			
6) ¿La relación con los demás compañeros lo/la motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo?			
7) ¿Se siente motivado/a para realizar adecuadamente su trabajo?			
8) ¿Considera que las tareas que desempeña se relacionan con sus capacidades personales?			
9) ¿Recibe un trato justo y equitativo en su trabajo?			
10) ¿La empresa le brinda posibilidades de capacitación para mejorar su desempeño?			
11) ¿Se fomenta el trabajo en equipo en la empresa?			
12) ¿Ve a sus compañeros como rivales?			
13) ¿La empresa recompensa a todo el equipo de trabajo por lograr los objetivos planteados?			
14) ¿El ambiente de trabajo es adecuado para llevar a cabo diariamente sus tareas?			

15) ¿Posee autonomía para poder tomar decisiones en su puesto de trabajo?			
16) ¿Qué incentivo le gustaría recibir?	Escriba su respuesta:		

Encuesta a los empleados del área de administración (MODELO)

(Relevamiento de información para la actualización de Descripción de puesto)

Nombre del Puesto de Trabajo: _____

Sector: _____

- 1) ¿Qué relación laboral tiene? (Por nombramiento, contrato o pasante)
- 2) ¿Cuántas horas trabaja por día? ¿Y por semana?
- 3) ¿Cuál es la antigüedad en el puesto?
- 4) ¿Cuáles son las principales tareas que realiza dentro del puesto?
- 5) ¿Cuáles son las tareas secundarias que realiza dentro del puesto?
- 6) ¿Cuál es su responsabilidad dentro de su puesto de trabajo?
- 7) ¿Cuánto tiempo le insume cada tarea y actividades que desempeña?
- 8) ¿Qué conocimientos se debe tener para poder desarrollar su puesto de trabajo?
- 9) ¿Cuáles cree que son las aptitudes esenciales para desempeñar sus tareas?
- 10) ¿Tiene autonomía en el puesto que desempeña?
- 11) ¿Tiene personas a cargo en su puesto dentro de la empresa?
- 12) ¿Ha recibido alguna capacitación para poder realizar sus tareas?
- 13) ¿Sugeriría realizar alguna capacitación para mejorar su desempeño?
- 14) ¿Se ha desempeñado en otros puestos anteriores al que tiene actualmente dentro de la empresa?

- 15) ¿Considera usted que para el buen desempeño del puesto se requiere experiencia anterior en puestos similares?
- 16) ¿Se relaciona con otras personas para cumplir sus funciones? (Jefes / Compañeros)
- 17) ¿Se relaciona con otras áreas de la empresa?
- 18) ¿Cómo es su ambiente de trabajo donde lleva a cabo su puesto de trabajo?

Resultados de la encuesta

1) ¿Los beneficios económicos que recibe en su empleo satisfacen sus necesidades básicas?



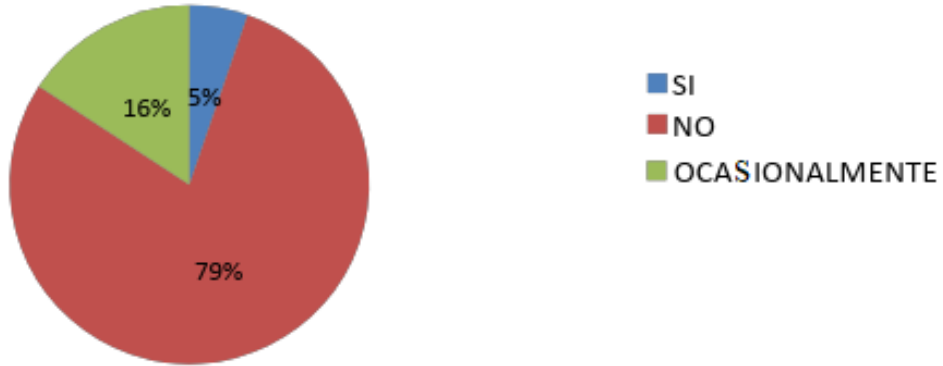
2) ¿La empresa celebra días festivos con los empleados?



3) ¿El personal recibe felicitaciones por parte de la dirección o jefe inmediato por un buen trabajo realizado?



4) ¿Se felicita públicamente al personal por un buen desempeño?



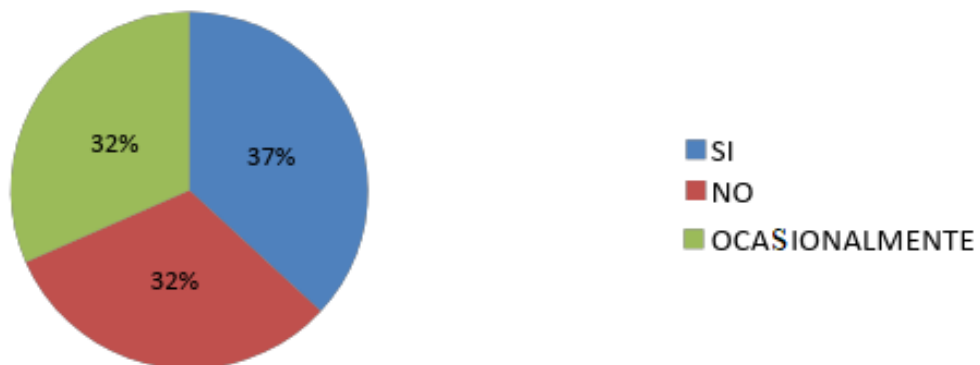
5) ¿Considera que la relación con su jefe es buena?



6) ¿La relación con los demás compañeros lo/la motivan a tener un mejor desempeño en el trabajo?



7) ¿Se siente motivado/a para realizar adecuadamente su trabajo?



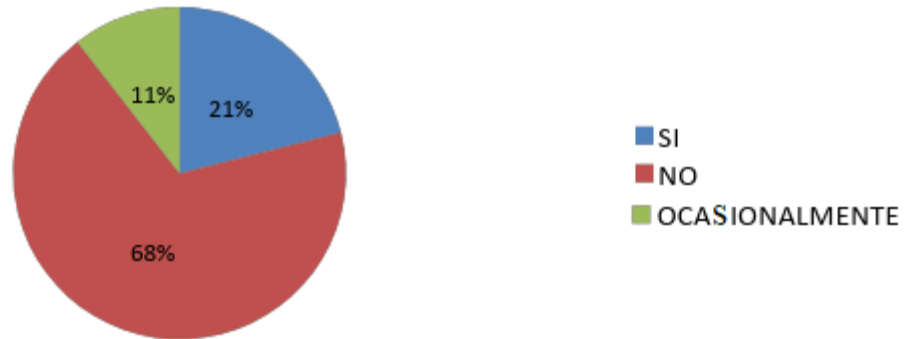
8) ¿Considera que las tareas que desempeña se relacionan con sus capacidades personales?



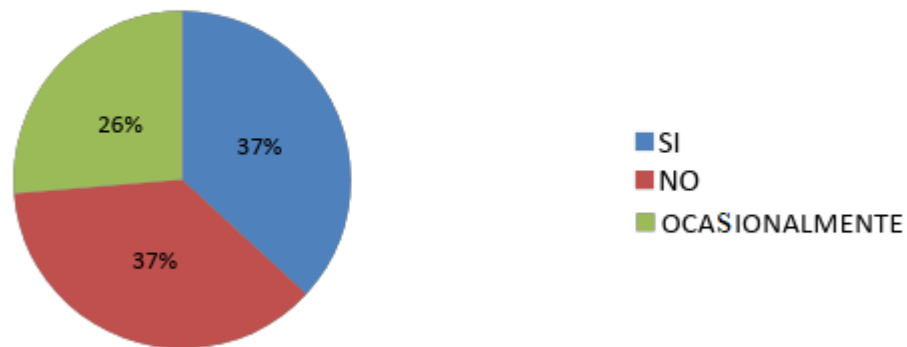
9) ¿Recibe un trato justo y equitativo en su trabajo?



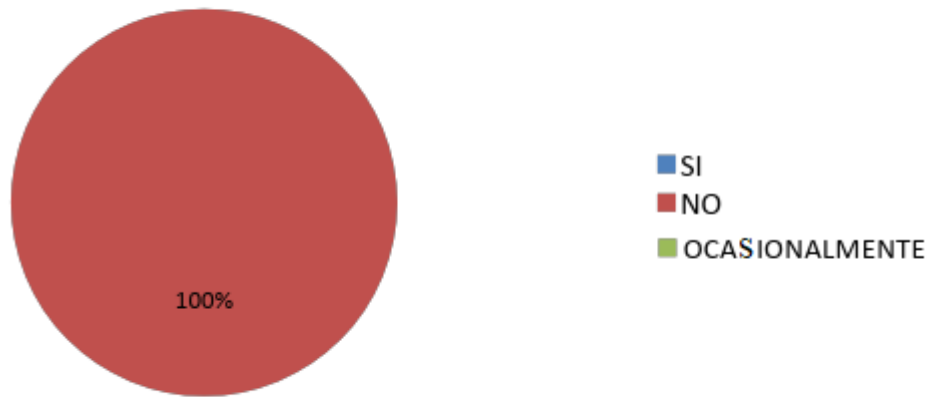
10) ¿La empresa le brinda posibilidades de capacitación para mejorar su desempeño?



11) ¿Se fomenta el trabajo en equipo en la empresa?



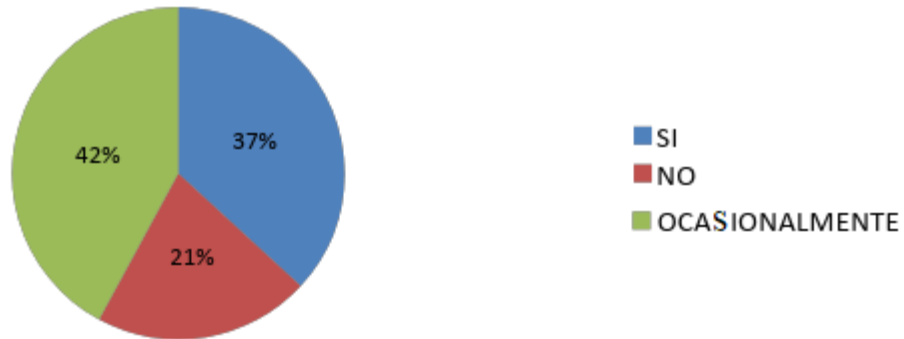
12) ¿Ve a sus compañeros como rivales?



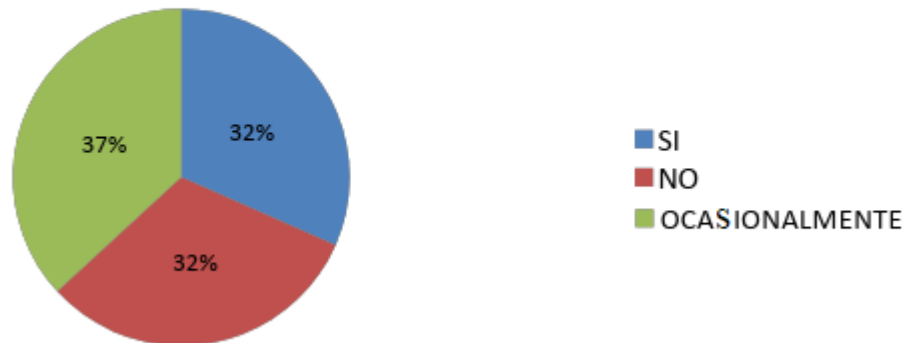
13) ¿La empresa recompensa a todo el equipo de trabajo por lograr los objetivos planteados?



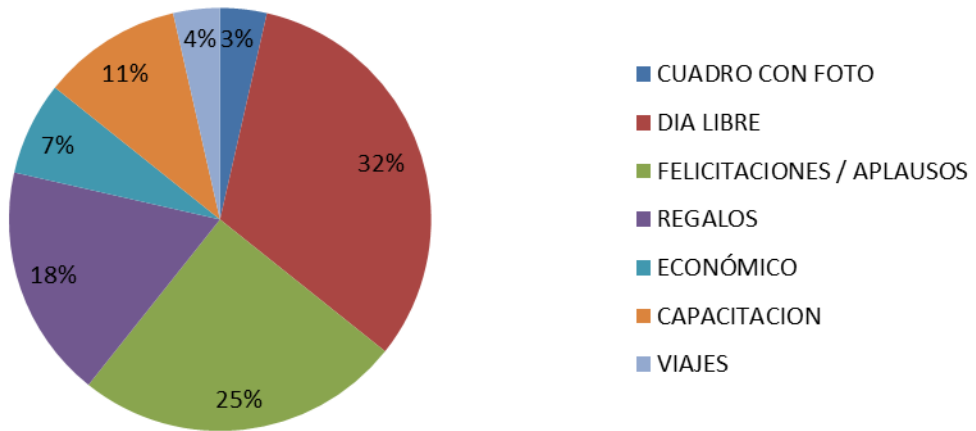
14) ¿El ambiente de trabajo es adecuado para llevar a cabo diariamente sus tareas?



15) ¿Posee autonomía para poder tomar decisiones en su puesto de trabajo?



16) ¿Que incentivo le gustaría recibir?



Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos
DESCRIPCIONES DE PUESTOS

DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
Nombre del puesto:	ASISTENTE CONTABLE	
Dto. / Servicio / Sección:	ADMINISTRACION	
Lugar de trabajo:	PRIMER PISO DE LA PLANTA	
Objetivo:	Mantener los saldos contables lo más cercanos a la realidad y en el caso de existir desvíos se deben conocer sus causas	
RESPONSABILIDADES		
Responsabilidad hacia	Gerente de Administración	
Responsabilidad sobre	Los estados contables de la empresa	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Tipo	SI/NO	Clase de conocimiento
Estudios	SI	* Secundario completo *Estudiante o graduado de la carrera de Contador
Idioma	NO	
Informática	SI	Paquete Office
Otros	SI	Conocimientos contables
Experiencia requerida		
Se requiere experiencia previa en puestos similares		
Condiciones de trabajo		
Tipo de contrato	Indeterminado / Permanente	
Lugar de trabajo	Córdoba Capital	
Horarios	8:30 hs a 18hs	
Disponibilidad para viajar	No	
Otras condiciones	Posibilidad de aumento en la categoría del puesto	
Relaciones		
Dentro de la empresa	*Gerente de administración *Compañeros de la misma área	
Fuera de la empresa	No posee	
Manejo de información confidencia		
No tiene acceso a este tipo de información.		
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.	X	
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones		
Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas		
Responsable pleno por información muy confidencial		
Otras. Especifique en los renglones siguientes		
TAREAS PRINCIPALES		
Conciliación de cuentas contables		
Registro de devengamientos mensuales		
TAREAS SECUNDARIAS		
Validación de acreditaciones bancarias		
Armado de informes para la dirección		

Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto:	CRÉDITOS		Manejo de información confidencial	
Dto. / Servicio / Sección:	Administración de Planes de Ahorro		No tiene acceso a este tipo de información.	X
Lugar de trabajo:	PRIMER PISO DE LA PLANTA		Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.	
Objetivo:	Aprobación de las carpetas de créditos permitiendo así la entrega de vehículos		Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones	
RESPONSABILIDADES				
Responsabilidad hacia	Gerente de Administración de planes		Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas	
Responsabilidad sobre	Materiales de documentación		Responsable pleno por información muy confidencial	
Otras. Especifique en los renglones siguientes				
TAREAS PRINCIPALES				
Tipo			Armado y aprobación de las carpetas de créditos	
Estudios	SI	Secundario completo	Control y seguimiento de las carpetas procesadas	
Idioma	NO		Realizar proyecciones	
Informática	SI	Paquete Office	La carga de créditos, pedidos y datos	
Otros	NO		Análisis de documentación crediticia	
Experiencia requerida				
No se requiere experiencia previa en puestos similares				
Condiciones de trabajo				
Tipo de contrato	Indeterminado / Permanente			
Lugar de trabajo	Córdoba Capital			
Horarios	8:30 hs a 18hs			
Disponibilidad para viajar	No			
Otras condiciones	No			
Relaciones				
Dentro de la empresa	*Gerente de administración de planes *Gerente de planes de ahorro *Compañeros de la misma área			
Fuera de la empresa	Clientes			
TAREAS SECUNDARIAS				
Atención telefónica y personal de los clientes				
Envío de prendas al interior de Córdoba y a otras provincias				
Informar al cliente los resultados de la adjudicación				

Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto:	GESTORÍA	
Dto. / Servicio / Sección:	Administración de Planes de Ahorro	
Lugar de trabajo:	PRIMER PISO DE LA PLANTA	
Objetivo:	Gestión del automotor realizando los trámites del registro en el menos tiempo posible	
RESPONSABILIDADES		
Responsabilidad hacia	Gerente de Administración de planes	
Responsabilidad sobre	*La documentación *Las chapas recibidas	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Tipo	SI/NO	Clase de conocimiento
Estudios	SI	Secundario completo
Idioma	NO	
Informática	SI	Paquete Office
Otros	SI	*Gestoría del automotor *Inscripción de prendas *Administración
Experiencia requerida		
No se requiere experiencia previa en puestos similares		
Condiciones de trabajo		
Tipo de contrato	Indeterminado / Permanente	
Lugar de trabajo	Córdoba Capital	
Horarios	8:30 hs a 18hs	
Disponibilidad para viajar	No	
Otras condiciones	No	
Relaciones		
Dentro de la empresa	*Gerente de administración de planes *Gerente de planes de ahorros *Compañeros de la misma área	
Fuera de la empresa	*Clientes *Registro del automotor	

Manejo de información confidencial	
No tiene acceso a este tipo de información.	
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.	
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones	X
Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas	
Responsable pleno por información muy confidencial	
Otras. Especifique en los renglones siguientes	
TAREAS PRINCIPALES	
Organización y control de la documentación para la solicitud de las patentes de autos	
Recepción de las patentes	
Inscripción de los autos Okm	
Realización de firmas para el cierre del contrato	
TAREAS SECUNDARIAS	
Control de las patentes	
Atención telefónica y personal de los clientes	

Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto:	PEDIDOS	
Dto. / Servicio / Sección:	Administración de Planes de Ahorro	
Lugar de trabajo:	PRIMER PISO DE LA PLANTA	
Objetivo:	Asesoramiento y seguimiento del cliente inscripto en un plan de ahorro	
RESPONSABILIDADES		
Responsabilidad hacia	Gerente de Administración de planes	
Responsabilidad sobre	Documentación para concretar la venta del auto	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Tipo	SI/NO	Clase de conocimiento
Estudios	SI	Secundario completo
Idioma	NO	
Informática	SI	Paquete Office
Otros	SI	Conocimientos en planes de ahorro y modelos de autos
Experiencia requerida		
Se requiere experiencia previa en puestos similares		
Condiciones de trabajo		
Tipo de contrato	Indeterminado / Permanente	
Lugar de trabajo	Córdoba Capital	
Horarios	8:30 hs a 18hs	
Disponibilidad para viajar	No	
Otras condiciones	No	
Relaciones		
Dentro de la empresa	*Gerente de administración de planes *Gerente de planes de ahorro *Compañeros de la misma área	
Fuera de la empresa	Clientes	

Manejo de información confidencial	
No tiene acceso a este tipo de información.	
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.	X
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones	
Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas	
Responsable pleno por información muy confidencial	
Otras. Especifique en los renglones siguientes	
TAREAS PRINCIPALES	
Atención al público	
Gestiones de la solicitud del auto por parte del cliente en cuanto a modelo, color, accesorios, entre otros.	
Recolección y armado de la documentación para la venta	
Entrega de cupones de pago	
Toma de licitaciones, peritaje y sorteo	
Realización de los remitos de la documentación	
TAREAS SECUNDARIAS	
Atención al cliente de manera telefónica	
Toma de firmas para cerrar el contrato	
Acompañamiento del cliente para el pago	

Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto:	RECEPCIÓN DE PLAN DE AHORRO
Dto. / Servicio / Sección:	Administración de Planes de Ahorro
Lugar de trabajo:	PRIMER PISO DE LA PLANTA
Objetivo:	La atención exitosa del cliente brindándole soluciones a sus inquietudes para la satisfacción de sus necesidades
RESPONSABILIDADES	
Responsabilidad hacia	Gerente de Administración de planes
Responsabilidad sobre	Atención al cliente de manera personal
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS	
Tipo	SI/NO Clase de conocimiento
Estudios	SI Secundario completo
Idioma	NO
Informática	SI Paquete Office
Otros	SI Administración y planes de ahorro
Experiencia requerida	
No se requiere experiencia previa en puestos similares	
Condiciones de trabajo	
Tipo de contrato	Indeterminado / Permanente
Lugar de trabajo	Córdoba Capital
Horarios	8:30 hs a 18hs
Disponibilidad para viajar	No
Otras condiciones	No
Relaciones	
Dentro de la empresa	*Gerente de administración de planes *Gerente de planes de ahorro *Compañeros de la misma área
Fuera de la empresa	Clientes

Manejo de información confidencial	
No tiene acceso a este tipo de información.	X
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.	
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones	
Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas	
Responsable pleno por información muy confidencial	
Otras. Especifique en los renglones siguientes	
TAREAS PRINCIPALES	
Atención al público	
TAREAS SECUNDARIAS	
Llevar a cabo notas de crédito y licitaciones	
Realizar el control de pedidos	

Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
Nombre del puesto:	Coordinadora de Calidad - Secretaria del Presidente	
Dto. / Servicio / Sección:	Administración	
Lugar de trabajo:	Primer Piso de la panta	
Objetivo:	Asegurar el cumplimiento de los procesos para la obtención de clientes satisfechos	
RESPONSABILIDADES		
Responsabilidad hacia	El Presidente - El Gerente de administración	
Responsabilidad sobre	El vínculo entre General Motors y Chexa SA	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Tipo	Si/NO	Clase de conocimiento
Estudios	SI	Secundario Completo
Idioma	NO	
Informática	SI	Paquete Office
Otros	SI	Administración , Calidad y estadísticas
Experiencia requerida		
Experiencia previa en puestos similares		
Condiciones de trabajo		
Tipo de contrato	Indeterminado / Permanente	
Lugar de trabajo	Córdoba Capital	
Horarios	8:30 hs a 18hs	
Disponibilidad para viajar	No	
Otras condiciones	Incentivo por productividad	
Relaciones		
Dentro de la empresa	Presidente - Jefes - Compañeros	
Fuera de la empresa	Personal de la fábrica General Motors	
Manejo de información confidencial		
No tiene acceso a este tipo de información.		
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.		X
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones		
Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas		
Responsable pleno por información muy confidencial		
Otras. Especifique en los renglones siguientes		
TAREAS PRINCIPALES		
Realizar informes, análisis y comparaciones en tiempo y forma		
Monitoreo de encuestas de satisfacción, análisis de datos		
Seguimiento del proceso de calidad		
Capacitación del personal		
Coordinación de viajes		
Confeccionar listas de precios		
TAREAS SECUNDARIAS		
Comunicaciones masivas		
Recibimiento de Visitas		
Nexo entre la empresa General Motors y la concesionaria		
Pedido de insumos de librería		

Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
Nombre del puesto:	Facturación	
Dto. / Servicio / Sección:	Administración	
Lugar de trabajo:	Primer Piso de la panta	
Objetivo:	Facturación del vehículo vendido	
RESPONSABILIDADES		
Responsabilidad hacia	El Presidente - El Gerente de administración	
Responsabilidad sobre	Facturación de las pre- ventas de unidades nuevas y usadas	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Tipo	SI/NO	Clase de conocimiento
Estudios	SI	Secundario Completo - Conocimientos Contables y de Administración
Idioma	NO	
Informática	SI	Paquete Office
Otros	SI	Facturación
Experiencia requerida		
Experiencia previa en puestos similares		
Condiciones de trabajo		
Tipo de contrato	Indeterminado / Permanente	
Lugar de trabajo	Córdoba Capital	
Horarios	8:30 hs a 18hs	
Disponibilidad para viajar	No	
Otras condiciones	Posibilidad de aumento de categoría en el puesto	
Relaciones		
Dentro de la empresa	Gerente de Administración - Compañeros	
Fuera de la empresa	No posee	
Manejo de información confidencial		
No tiene acceso a este tipo de información.		
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.		
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones X		
Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas		
Responsable pleno por información muy confidencial		
Otras. Especifique en los renglones siguientes		
TAREAS PRINCIPALES		
Facturación del vehículo		
Realizar las asignaciones correspondientes a las ventas		
TAREAS SECUNDARIAS		
Realizar la carga de comprobantes de compra		
Realizar los certificados de fábrica. Incentivos		
Realizar las listas de precios		

Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO		
Nombre del puesto:	CONTROL DE SATISFACCION DEL CLIENTE	
Dto. / Servicio / Sección:	ADMINISTRACIÓN	
Lugar de trabajo:	Primer Piso de la panta	
Objetivo:	Obtener información sobre la satisfacción en la compra, el servicio recibido y el trato con los empleados	
RESPONSABILIDADES		
Responsabilidad hacia	El Gerente de administración - El encargado de post-venta	
Responsabilidad sobre	Encuestas de satisfacción realizadas al cliente	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS		
Tipo	SI/NO	Clase de conocimiento
Estudios	SI	Secundario Completo - Estudiante avanzado o graduado en la carrera de Contador Público
Idioma	NO	
Informática	SI	Paquete Office
Otros	SI	Conocimientos contables y de liquidación
Experiencia requerida		
Experiencia previa en puestos similares		
Condiciones de trabajo		
Tipo de contrato	Indeterminado / Permanente	
Lugar de trabajo	Córdoba Capital	
Horarios	8:30 hs a 18hs	
Disponibilidad para viajar	No	
Otras condiciones	Posibilidad de aumento de categoría del puesto	
Relaciones		
Dentro de la empresa	Gerente de Administración - Compañeros	
Fuera de la empresa	Proveedores de la empresa	
Manejo de información confidencial		
No tiene acceso a este tipo de información.		
Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.		
Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones		
Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas		
Responsable pleno por información muy confidencial		
X		
Otras. Especifique en los renglones siguientes		
TAREAS PRINCIPALES		
Realizar una encuesta de seguimiento al cliente posterior a la entrega del auto		
Confeccionar un detallado registro de las calificaciones otorgadas		
Confeccionar un detallado registro de los comentarios de los clientes		
Generar alertas de acuerdo a la puntuación obtenidas en las tareas mencionadas		
TAREAS SECUNDARIAS		
Contactar al cliente por redes sociales		
Realizar la carga de cupones de garantía		
Facturar los fletes del plan de ahorro		
Ingresar las facturas de los repuestos		

Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Nombre del puesto:	PAGO A PROVEEDORES		Manejo de información confidencial	
Dto. / Servicio / Sección:	ADMINISTRACIÓN		No tiene acceso a este tipo de información.	
Lugar de trabajo:	Primer Piso de la planta		Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.	
Objetivo:	Realizar el pago a los proveedores en tiempo y forma		Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones	
RESPONSABILIDADES			Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas	X
Responsabilidad hacia	El Gerente de administración		Responsable pleno por información muy confidencial	
Responsabilidad sobre	No posee		Otras. Especifique en los renglones siguientes	
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			TAREAS PRINCIPALES	
Tipo	SI/NO	Clase de conocimiento	Realizar imputación contable de los comprobantes de compras y gastos del área	
Estudios	SI	Secundario Completo	Liquidación de la DDJJ del IVA mensual	
Idioma	NO		Liquidación de la DDJJ del impuesto sobre ingresos brutos	
Informática	SI	Paquete Office	Realizar el pago de las DDJJ determinativas de impuestos	
Otros	SI	Administración, Calidad y estadísticas	Pagar las tasas municipales	
Experiencia requerida			Hacer el registro contable de las DDJJ presentadas	
Experiencia previa en puestos similares			Levar a cabo la conciliación de las cuentas contables impositivas	
Condiciones de trabajo			TAREAS SECUNDARIAS	
Tipo de contrato	Indeterminado / Permanente		Realizar las transferencias bancarias electrónicas de gestión	
Lugar de trabajo	Córdoba Capital		Autorizar depósitos de transferencias de ventas directas y de planes de ahorro	
Horarios	8:30 hs a 18hs		Preparar los informes para GPAT S.A.	
Disponibilidad para viajar	No		Realizar los registros contables de las transferencias electrónicas de gestión	
Otras condiciones	Incentivo por productividad			
Relaciones				
Dentro de la empresa	Presidente - Jefes - Compañeros			
Fuera de la empresa	Personal de la fábrica General Motors			

Instituto Universitario Aeronáutico
Trabajo Final de Grado
Licenciatura en Recursos Humanos

DESCRIPCIÓN DE PUESTO			
Nombre del puesto:	ENCARGADO DEL ÁREA DE ADMINISTRACIÓN		Manejo de información confidencial
Dto. / Servicio / Sección:	ADMINISTRACIÓN		No tiene acceso a este tipo de información.
Lugar de trabajo:	Primer Piso de la panta		Responsabilidad baja sobre información del puesto de trabajo.
Objetivo:	Optimizar el resultado diario de los movimientos financieros, manteniendo al día las conciliaciones bancarias		Responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
RESPONSABILIDADES			Responsabilidad por información relacionadas con estrategias y políticas
Responsabilidad hacia	El Gerente de administración		Responsable pleno por información muy confidencial
Responsabilidad sobre	No posee		Otras. Especifique en los renglones siguientes
CONOCIMIENTOS REQUERIDOS			TAREAS PRINCIPALES
Tipo	SI/NO	Clase de conocimiento	Preparar informes diarios para la gerencia
Estudios	SI	Secundario Completo	Realizar las transferencias bancarias y operaciones de inversión
Idioma	NO		Realizar las conciliaciones bancarias
Informática	SI	Paquete Office	Firmar las carpetas de entregas de unidades de ventas
Otros	SI	Conocimientos sobre la operatividad de la empresa	
Experiencia requerida			TAREAS SECUNDARIAS
Experiencia previa en puestos similares			Validación de las acreditaciones bancarias
Condiciones de trabajo			Cargar las liquidaciones de tarjetas de créditos
Tipo de contrato	Indeterminado / Permanente		Facturación (cuando debe reemplazar al encargado)
Lugar de trabajo	Córdoba Capital		Pago de unidades en la terminal (cuando debe reemplazar al encargado)
Horarios	8:30 hs a 18hs		
Disponibilidad para viajar	No		
Otras condiciones	Incentivo por productividad - Aumento de categoría		
Relaciones			
Dentro de la empresa	Gerente de Administración - Compañeros del área		
Fuera de la empresa	No posee		